

Instituto de Ciencias del Seguro

**Gestión integral de riesgos corporativos
como fuente de ventaja competitiva:
Cultura positiva del riesgo
y reorganización estructural**

Cristina Martínez García

I Premio Internacional Julio Sáez
Sobre Investigación en Gerencia de Riesgos
AGERS



FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o del editor.

© 2009, FUNDACIÓN MAPFRE
Carretera de Pozuelo 52
28220 Majadahonda. Madrid

www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro
publicaciones.ics@mapfre.com

ISBN: 978-84-9844-156-7
Depósito Legal: SE-2168-2009

PRÓLOGO

El recuerdo de la memoria de D. Julio Sáez Castillo, Presidente de AGERS desde 2003 hasta la fecha de su fallecimiento el 30 de agosto de 2006 y Director de la División de Gerencia de Riesgos y Seguros de El Corte Inglés, movió a la Junta Directiva de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros a la creación de un Premio Internacional de Investigación en Gerencia de Riesgos que llevara su nombre, idea nacida de la mutua iniciativa de algunos miembros de esta Junta y de D. José Luis Martínez Olivares, Director General del Área de Seguros de El Corte Inglés, empresa patrocinadora del galardón, y con el apoyo de la Fundación Mapfre para la difusión editorial de los trabajos.

El primer resultado de esta iniciativa con la que AGERS ha pretendido revitalizar la investigación científica en el área de la gerencia de riesgos es la presentación a la sociedad de este riguroso trabajo de la ganadora del I Premio Julio Sáez, D^a Cristina Martínez, que con toda seguridad se convertirá a partir de ahora en una importante referencia en el entorno académico y empresarial de nuestro sector, y a la cual el premio animará a seguir con sus trabajos de investigación.

Cuando los miembros del Jurado, tras deliberar sobre las monografías presentadas y votar, abrimos el sobre que desvelaba la identidad del autor del trabajo que se presentó bajo el seudónimo de *Marie Curie*, titulado: "*Gestión integral de Riesgos Corporativos como fuente de ventaja competitiva: Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*", que obtuvo la valoración más alta de entre las tres excelentes investigaciones finalistas en el certamen, los representantes de la Junta Directiva de AGERS que formábamos parte del Tribunal nos llenamos de alegría y orgullo al ver que la ganadora, Cristina Martínez, era miembro también de nuestra Junta Directiva, y gerente de riesgos en activo.

Cristina Martínez, economista y licenciada en Ciencias Actuariales y Financieras y actualmente Head of Risk & Insurance de IBERIA, ha realizado un gran trabajo riguroso en la investigación y metodología de la compilación de estudios y herramientas de valiosa aportación en el área de Gerencia de Riesgos, con un marcado carácter pedagógico. Especial relevancia tiene este trabajo, primero por ser un trabajo de investigación desarrollado en un entorno donde la investigación es una actividad escasa, y en segundo lugar por tratarse gerencia de riesgos en su más elevada expresión, el ERM, que pretende abrirse paso en la Empresas Españolas impulsado por los gerentes de riesgos y por AGERS.

De los trabajos presentados cabe destacar también el realizado por D. Enrique Orsolich Siguero, que con su monografía titulada "*Análisis e interpretación de la gestión del fondo de maniobra en entidades aseguradoras de incendio y lucro cesante en grandes riesgos industriales*"

aporta un interesante punto de vista sobre la importancia e interacción del reaseguro en la suscripción de grandes riesgos, y que por la calidad del mismo, el jurado acordó solicitar a la Fundación Mapfre su publicación y difusión.

Julio Sáez, creo no equivocarme al afirmar que se hubiera sentido muy orgulloso de la decisión del Jurado al otorgar el Premio a un trabajo como el presentado por Cristina. Como Presidente de la asociación que él también presidió felicito en nombre de los asociados a la ganadora, y creo que debemos felicitarnos todos por el poder contar con trabajos como este, que nos hacen reflexionar sobre los problemas de nuestro día a día, y nos aportan luz e ideas para seguir avanzando y creciendo profesionalmente.

Quiero además agradecer su implicación al resto de miembros del Jurado: D. Ricardo Lozano Aragües, Director General de Seguros y Fondos de Pensiones, a Dña. Pilar González de Frutos, Presidenta de UNESPA, a D. Pedro Tomey Gómez, D. Gonzalo Iturmendi Morales, D. Eduardo Romero Villafranca miembros de la Junta Directiva de AGERS, a D. Filomeno Mira Candel, Vicepresidente de la Fundación Mapfre, entidad que ha apoyado desde el principio este proyecto y responsable de la magnífica edición de esta monografía, y muy especialmente a D. José Luis Martínez Olivares que ha propiciado el patrocinio de El Corte Inglés, y que entre todos lo han hecho posible gracias a su esfuerzo y dedicación desinteresada.

Por último desde aquí, anunciar la convocatoria de la segunda edición del Premio Julio Sáez, y desear que el prestigio del mismo sea motor y aliciente para la investigación en la Gerencia de Riesgos, y que esta disciplina a la que tanto esfuerzo y tiempo dedicamos a diario en nuestras empresas y desde AGERS, se continúe desarrollando bajo el impulso de los investigadores, y de trabajos como el que tenemos en nuestras manos.

Miguel Ángel Macías Pérez
Presidente de AGERS.

PRESENTACIÓN

FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales, así como acciones destinadas a la mejora de las condiciones económicas y sociales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad. En este marco, el Instituto de Ciencias del Seguro de FUNDACIÓN MAPFRE promueve y desarrolla actividades educativas y de investigación en los campos del seguro y de la gerencia de riesgos.

En el área educativa, su actuación abarca la formación académica de postgrado y especialización, desarrollada en colaboración con la Universidad Pontificia de Salamanca, así como cursos y seminarios para profesionales, impartidos en España e Iberoamérica.

El Instituto promueve ayudas a la investigación en las áreas científicas del riesgo y del seguro y mantiene un Centro de Documentación especializado en seguros y gerencia de riesgos, que da soporte a sus actividades.

Asímismo, el Instituto también promueve y elabora informes periódicos y monografías sobre el seguro y la gerencia de riesgos, con objeto de contribuir a un mejor conocimiento de dichas materias. En algunos casos estas obras sirven como referencia para quienes se inician en el estudio o la práctica del seguro, y en otros como fuentes de información para profundizar en materias específicas.

Para el desarrollo de estas actividades fundacionales, se fomentan acuerdos vinculados con instituciones, asociaciones y universidades. En el marco de un convenio de colaboración firmado entre AGERS y FUNDACIÓN MAPFRE, se encuadra la publicación de esta obra, ganadora del I Premio Internacional Julio Sáez sobre Investigación en Gerencia de Riesgos.

INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEORICOS	9
1. Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR)	9
2. Cultura corporativa	17
3. Estructura organizativa	20
CAPÍTULO 2. INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS	23
1. Metodología del estudio	23
2. Diseño del cuestionario	27
3. Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR)	35
CAPÍTULO 3. PROBLEMÁTICA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO	43
1. Configuración actual de la dimensión cultural y organizacional del modelo de gestión del riesgo	43
2. Elementos dinamizadores y resistencias de un sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR)	59
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE UNA CULTURA POSITIVA DEL RIESGO Y REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL COMO ELEMENTOS DINAMIZADORES	73
1. Cultura positiva del riesgo	73
2. Reorganización estructural.....	81
CAPÍTULO 5. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO	91

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	109
RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS	119
ANEXO: CUESTIONARIO	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
Colección “Cuadernos de la Fundación” Instituto de Ciencias del Seguro	137

RESUMEN

Actualmente las organizaciones admiten la necesidad de reconocer en su modelo interno de gestión del riesgo las interrelaciones existentes entre los diferentes riesgos inherentes a las actividades del negocio, lo que genera un alejamiento del tradicional modelo de gestión del riesgo “por silos” y contribuye a configurar un Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR) como “una buena práctica” a nivel internacional.

No obstante, la implementación de un SGIR es un proceso complejo y costoso, debido principalmente a las resistencias de las organizaciones a los cambios culturales y organizacionales inherentes a la disciplina de gestión integral del riesgo o *Enterprise Risk Management* (ERM).

La metodología de un SGIR plantea una gestión integral del riesgo a través de la búsqueda constante de conocimiento y la capitalización de la experiencia de todos los miembros de la organización, a través de la retroalimentación de los procesos de identificación, evaluación y gestión de todos los riesgos adscritos a las actividades del negocio.

La problemática en la implementación de un SGIR nace a partir de la inadaptación de las organizaciones al cambio cultural que introduce el modelo ERM, ya que orienta a todos los miembros de la organización a actuar conforme a una filosofía de gestión del riesgo que se fundamenta en un proceso de aprendizaje cultural y mejora continuos.

Es decir, este modelo plantea implícitamente la necesidad de definir una cultura del riesgo que permita trasladar, a todos los niveles de la organización a través de los procesos internos de gestión o estructura como elemento catalizador, los objetivos y estrategia en la gestión del riesgo.

Sin embargo, la implementación del modelo genera un desequilibrio mayor al vigente entre la estrategia empresarial, su cultura y estructura, porque aunque la cultura empresarial reconoce la gestión del cambio como fuente de ventaja competitiva la mayoría de las empresas no solo poseen una estructura que desalienta los cambios, sino una cultura corporativa ajena a los beneficios de la disciplina de gestión integral del riesgo.

Las conclusiones de este estudio sobre la problemática actual en la implementación de un SGIR, absolutamente concordantes con la

experiencia general en el entorno empresarial internacional conforme a los resultados de las principales encuestas del sector riesgos y seguros de la última década, evocan una paradójica y destructiva constatación: la problemática nace a partir de la inadaptación de las organizaciones al cambio y, desemboca de forma natural, en el reconocimiento por parte de las organizaciones del desequilibrio actual en la ecuación estrategia, cultura y estructura.

En resumen, esta investigación plantea la implementación de un SGIR como un proceso estratégico ante la necesidad de revisar la salud de las prácticas actuales en la gestión del riesgo, con el objetivo de que el entorno empresarial reconozca el desequilibrio actual entre estrategia empresarial, cultura del riesgo, y estructura.

Se proponen los activos intangibles “cultura positiva del riesgo” y una “reorganización estratégica”, como elementos dinamizadores ante la problemática actual en la implementación de un SGIR, además de dos herramientas que reconocen la dimensión cualitativa de la gestión del riesgo: un cuestionario y el Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMRC).

Palabras clave: Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR), Cultura Positiva del Riesgo, Reorganización Estratégica, Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR).

ABSTRACT

At present the organizations recognise the need to identify in their internal risk management models the interdependencies between the various risks inherent in their activities, which leads to their moving away from a traditional “silo” risk management approach and contributes towards the development of Enterprise Risk Management (ERM) philosophy as a “good practice” internationally. However, the implementation of an *ERM system* is a complex and expensive process due to the resistance of organisations to the cultural and structural changes required by this risk management model.

The methodology of an ERM system requires a complete management of risk through the constant search for knowledge and the capitalisation of the experience of all the members of the organisation through the feedback of the processes of identification, evaluation and management of all the risks associated with the activities of the business.

The problems with the implementation of an ERM framework arise as a result of the resistance of the organisations to the cultural change which the model requires, since it predicates that all members of the organisation should follow a risk management philosophy based on a process of cultural learning and continuous improvement.

That is to say the model implies the need to define a risk culture which allows the transmission of the objectives and strategy of the risk management process to all levels of the organisation through internal management processes or its organizational structure as a catalyst.

None the less, the introduction of this philosophy generates a greater imbalance between the organisation’s strategy, its culture and its structure, because although the organisation’s culture recognises change management as a source of competitive advantage, the majority of companies not only have a structure which discourages change but also a corporate culture which ignores the inherent benefits of a dynamic ERM system.

The conclusions of this study of current problems in the implementation of an ERM system, absolutely in harmony with the general experience of the international business community according to the results of the principal surveys of the insurance and risk management sector in the past decade, evoke a paradoxical and destructive finding: the problem arises from the

failure of the organisations to adapt to change and leads naturally to the recognition by the organisations of the current imbalance between strategy, culture and structure.

In summary, this investigation points to the need to review current risk management practices in order that the business community recognises the current imbalance between the organization's strategy, risk culture and structure, proposing a strategic methodology to implement the ERM system based on the intangible assets "*Positive Risk Culture*" together with a "*Strategic Reorganization*", as dynamic elements to overcome the problems currently faced with traditional approaches to ERM system.

Also, a couple of analysis tools proposed to recognize the qualitative dimension of risk management such as an innovative questionnaire and the *Risk Cultural Maturity Scorecard (RCMS)*.

Key words: ERM system, Positive Risk Culture, Strategic Reorganization, Risk Cultural Maturity Scorecard (RCMS).

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes en el la gestión de los seguros, el desarrollo de la disciplina Gerencia de Riesgos o *Enterprise Risk Management* (en adelante ERM) continúa consolidando los modelos internos de gestión y control del riesgo como una “buena práctica” a nivel internacional entre las organizaciones. Este enfoque plantea un alejamiento de la tradicional gestión del riesgo por unidades de negocio o tipo de riesgo (gestión por silos), al admitir las ineficiencias que introduce una gestión del riesgo que no reconoce el “efecto cartera” en la toma de decisiones.

Por otra parte, la incertidumbre derivada de una coyuntura económica y financiera más volátil y sofisticada, y la aparición de riesgos emergentes cada vez más complejos, entre otros, impulsa a una mayor exigencia de la rentabilidad del capital y a la revisión de las directrices tradicionales en la gestión del riesgo.

La combinación de estos factores internos y externos ha favorecido la proliferación de normativas y recomendaciones sobre buen gobierno y gestión del riesgo, promoviendo la implementación de un Sistema de Gestión Integral del Riesgo (en adelante SGIR) ya que: por una parte, reconoce las interrelaciones existentes entre todos los riesgos inherentes a las actividades del negocio y por otra, configura una filosofía de gestión que permite trasladar la estrategia y los objetivos definidos en la gestión del riesgo a todos los niveles de la estructura, a través de los valores implícitos en la cultura corporativa (cultura del riesgo).

Sin embargo, a pesar del creciente interés en dirigir la gestión del riesgo hacia una filosofía de gestión global del negocio, las organizaciones ofrecen resistencias en la introducción de un nuevo modelo de gestión del riesgo convirtiendo la implementación de un SGIR en un proceso complejo y costoso.

¿Cuáles son los principales obstáculos o resistencias dentro de las organizaciones que explican esta paradójica situación? El análisis de los resultados de las principales encuestas del sector riesgos y seguros de la última década revelan que las resistencias derivan principalmente de la inexistencia de valores sobre el riesgo en la cultura corporativa (cultura del riesgo), la falta de apoyo y convencimiento del primer nivel de la estructura, de planes de comunicación deficientes, del predominio de búsqueda de medidas que mejoren la eficiencia operativa, la falta de

cohesión entre la cultura del riesgo y la configuración organizativa, escasez de recursos para respaldar la gestión del cambio y el mantenimiento de un SGIR, y la inexistencia de terminología común y procedimientos que orienten la gestión interna del riesgo.

Esta investigación ofrece un espacio de reflexión para analizar científicamente la problemática actual detectada en la implementación de un SGIR en el ámbito europeo, centrándose en la dimensión cultural y estructural de la organización, para demostrar que la transformación del modelo interno de gestión del riesgo está limitada, en primer lugar, por la incapacidad de las organizaciones para gestionar el cambio y, segundo, por el desequilibrio actual en la ecuación estrategia, cultura y estructura.

Tras identificar los principales factores dinamizadores y resistencias relacionados con la problemática inherente al enfoque ERM, se plantea la implementación de un SGIR como un proceso estratégico, a partir del desarrollo de una Cultura Positiva del Riesgo y de la Reorganización Estructural, para configurar la gestión del riesgo como una fuente de creación de valor.

Pero, ¿Por qué un SGIR configura la gestión del riesgo como fuente de ventaja competitiva? A lo largo de esta monografía se analiza cómo un SGIR contribuye a mejorar la toma de decisiones corporativa a través de las prácticas de gestión integral del riesgo, orientando a todos los miembros de la organización hacia un proceso de aprendizaje continuo para mejorar la adaptación al cambio de la organización.

Por otra parte, se propone una metodología para ejecutar con éxito la implementación de un SGIR en ocho fases, que recorren las etapas básicas de un proceso estratégico: análisis estratégico, formulación e implantación de la estrategia.

Ante la inexistencia de instrumentos que reconozcan la dimensión cualitativa del riesgo y, la necesidad de definir la estrategia en función del resultado de la diagnosis de la madurez cultural del riesgo de la organización (grado vigente y deseado), se proponen dos instrumentos de análisis: el cuestionario anexo y la herramienta Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR).

Se diseña el cuestionario anexo para abordar aspectos cualitativos de la gestión del riesgo con los objetivos siguientes: en primer lugar, identificar las variables que configuran la estructura de valores (cultura del riesgo) y los sistemas organizativos de la gestión del riesgo y, en segundo lugar, obtener evidencia empírica de la coherencia configuracional. Además, se incluyen cuestiones que contemplan en que medida la capacidad de adaptación al cambio de filosofía en la gestión del riesgo, el diseño de la cultura del riesgo y la adaptación de la estructura a dicha cultura, facilita la

implementación y la comprensión de la conveniencia del cambio, porque todos los niveles comparten los beneficios de un sistema de gestión integral del riesgo como fuente de ventaja competitiva.

Como línea de investigación futura, se propone la realización de una encuesta entre los gestores responsables de la gestión corporativa del riesgo de las principales empresas multinacionales europeas, que ocupan puestos de gerentes de riesgos, directores de riesgos y/o seguros o denominaciones similares.

En segundo lugar, se plantea la necesidad de diseñar una herramienta que permita evaluar el grado en que la misión, visión y valores de una empresa llevan implícitos los objetivos estratégicos de la política de gestión de riesgos corporativos de una entidad (cultura del riesgo). Es decir, que permita medir la convergencia entre las prácticas en la gestión del riesgo, con la misión, visión y estrategia empresarial para poder comparar el rendimiento de diferentes configuraciones culturales y organizacionales.

Esta monografía desarrolla conceptualmente este tipo de indicador de rendimiento configuracional - que comprende resultados tangibles como intangibles, como Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR) y, propone profundizar en el diseño de la herramienta como línea de investigación futura.

Es decir, este trabajo de investigación pretende responder a cuestiones como: ¿Por qué se relaciona la capacidad de adaptación al cambio con un SGIR?, ¿Participa realmente el Consejo de Administración en la gestión del riesgo?, ¿Cómo un SGIR puede configurar el riesgo como un valor positivo e influenciar la actuación de todos los miembros de una organización para crear valor y mejorar la toma de decisiones? o ¿Cómo se puede evaluar el rendimiento de un modelo de gestión del riesgo vigente en una organización frente a otro modelo alternativo?.

En el CAPÍTULO 1 se revisan los conceptos teóricos en los que se enmarca este trabajo de investigación: SGIR, cultura corporativa y estructura organizativa.

A lo largo del CAPÍTULO 2, se repasa la metodología empleada en la realización de este estudio y se profundiza tanto el diseño del cuestionario, como en el desarrollo teórico del Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR).

En el CAPÍTULO 3 se analiza la problemática actual en la implementación de un SGIR a partir de los resultados de las principales encuestas de la última década del sector riesgos y seguros, profundizando en la dimensión cultural y organizacional. A través del estudio de los valores

implícitos en la cultura del riesgo y en la configuración estructural actuales, se analizan los principales obstáculos o resistencias y factores dinamizadores de la disciplina ERM.

En el CAPÍTULO 4 se proponen los factores dinamizadores “cultura positiva del riesgo” y “reorganización estructural” para salvar la problemática actual en la implementación de un SGIR, analizando la creación de valor que representan como activos intangibles.

Por último, en el CAPÍTULO 5 se plantea un SGIR como un proceso estratégico para vencer la problemática actual y ejecutar la implementación del sistema de forma eficaz, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones de la corporación, sustituyendo la gestión independiente de los riesgos inherentes al negocio por la gestión corporativa de la cartera de riesgos.

Finalmente, en el CAPÍTULO 6 se exponen las conclusiones de este trabajo de investigación, cuyo objetivo fundamental es analizar la creación de valor implícita en el enfoque de una gestión integral del riesgo y en la orientación del desarrollo de la organización y de las personas que la conforman hacia esa dirección.

En resumen, a lo largo de este estudio, se revisan los obstáculos que plantea actualmente la implementación de un SGIR, profundizando en las implicaciones que la configuración cultural y estructural de una organización tienen en la experiencia del cambio de enfoque de la gestión del riesgo y por tanto, en el éxito empresarial.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEORICOS

1. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO (SGIR)

Los cambios en la denominación social de la actual *Risk and Insurance Management Society, Inc.* (RIMS) permiten constatar la evolución histórica que ha experimentado la gestión del riesgo como disciplina, desde su origen en Estados Unidos a principios de la década de los 50 hasta hoy. Si bien la institución nace como “Asociación Nacional de Compradores de Seguros” (*Nacional Association of Insurance Buyers*), posteriormente se denomina “Asociación Nacional de Gestión de Seguros” (*American Society of Insurance Management*, hasta que finalmente en 1950, se constituye como RIMS (Sociedad Americana de Gestión de Riesgos y Seguros).

Actualmente, esta institución representa a más de 4.000 organizaciones y 10.700 profesionales del sector riesgos y seguros de todo el mundo, bajo la misión de promover la gestión integral del riesgo en las organizaciones como disciplina.

El alcance de la gestión del riesgo en Estados Unidos, revela a lo largo de la historia que el desarrollo de la gestión del riesgo como disciplina, obedece principalmente a la necesidad de las organizaciones de evaluar la gestión del riesgo desde una dimensión que trascendiera más allá del enfoque tradicional de la compra de seguros.

Así, en 1966, el gerente de riesgos de la canadiense Massey-Ferguson, Douglas Barlow, introduce el concepto de “coste del riesgo”¹ como “la suma de las primas de seguro, riesgos no transferidos y los costes de administración del riesgo”. Este planteamiento trasciende el enfoque de transferencia tradicional de riesgos al mercado asegurador (compra de seguros), al introducir dos nuevos componentes (autoseguro y administración del riesgo) para configurar la gestión del riesgo como un instrumento que permita a la organización cuantificar los recursos que necesita para mitigar pérdidas inesperadas.

¹ Kloman, H. F. (1992). Rethinking Risk Management. *Geneva papers on risk and insurance*, 64, 299-313.

Sin embargo, en Europa el desarrollo de la gestión del riesgo se produce a partir de 1980², cuando comienza a cuestionarse el alcance de la gestión de los seguros ante la necesidad de integrar las perspectivas de gestión de todos los especialistas que participan en la gestión de las diferentes dimensiones del riesgo.

En resumen, la gestión de los riesgos corporativos o también denominada gestión del riesgo empresarial - traduciendo literalmente el término anglosajón *Enterprise Risk Management* (en adelante ERM), tiene su origen como disciplina a partir de la gestión de los seguros como protección frente a riesgos operacionales y, posteriormente evoluciona hasta relacionar la gestión del riesgo con otras áreas del negocio como producción, seguridad, asesoría jurídica, auditoría interna, etc.

Esta evolución responde a la búsqueda de un enfoque multidisciplinar en la gestión de los riesgos inherentes a un negocio, admitiendo que la gestión de dichos riesgos bajo un enfoque integral permite obtener beneficios a través de la evaluación y supervisión de la interrelación existente ellos.

Gestionar de forma aislada cada riesgo, sin considerar la correlación entre riesgos, introduce ineficiencias porque la organización no conoce realmente su exposición al riesgo real, ni el efecto de la volatilidad, la frecuencia y la severidad de cada riesgo. Es decir, el agente económico no dispone de la información adecuada para asignar sus recursos de forma eficiente.

Según la consultora especializada en riesgos Towers Perrin³, independientemente del término que las diferentes instituciones utilizan para referirse a la gestión integral de los riesgos corporativos (*Business, Holistic, Strategic o Enterprise Risk Management*), las empresas líderes de todo el mundo están alejándose de la tradicional gestión de riesgos por silos, para introducir un enfoque integral en la gestión de todos los riesgos a los que esta expuesto el negocio.

En la cultura anglosajona habitualmente se utiliza el término ERM para referirse a la gestión de riesgos corporativos como un proceso, conforme a la definición⁴ de *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*⁵ siguiente:

² Crockford, N. (1980). *An Introduction to Risk Management*. Cambridge: Woodward-Faulkner.

³ Towers Perrin (2006). *The 2006 Tillinghast ERM Survey*: Encuesta

⁴ COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. NYC: AICPA

⁵ En 2001, COSO encarga a PricewaterhouseCoopers la elaboración del manual “*Enterprise Risk Management-Integrated Framework*”.

Enterprise Risk Management (ERM) is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives. (COSO, 2004, p.16).

Hay una definición norteamericana más amplia planteada por el *The Casualty Actuarial Society (CAS)* ⁶, que enfatiza los elementos de creación de valor y confianza entre los grupos de interés a través de la gestión del riesgo como disciplina, frente al tradicional enfoque de mitigación de las pérdidas.

ERM is the discipline by which an organization in any industry assesses, controls, exploits, finances, and monitors risks from all sources for the purpose of increasing the organization's short and long-term value to its stakeholders. (CAS, 2003, p.109)

En España, desde comienzos de la década de los 80 la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) propugna el término "Gerencia de Riesgos" asimilando el enfoque ERM de COSO, para referirse conceptualmente la gestión integral de todos los riesgos inherentes a las actividades del negocio de una organización, trascendiendo de la tradicional gestión del programa de seguros corporativo.

Posteriormente, la Federación Europea de Asociaciones de Gerencia de Riesgos (FERMA), en la que España está representada a través de La Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) ⁷, suscribe "Los Estándares de Gerencia de Riesgos" publicados en el manual "*The Risk Management Standard*" elaborado conjuntamente por las principales organizaciones de Gerencia de Riesgos de Reino Unido: *El Institute of Risk Management (IRM)*, la *Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC)* y *ALARM el National Forum for Risk Management in the Public Sector*.

En definitiva, el enfoque ERM se refiere a la gestión de todos los riesgos inherentes a la actividad de una organización de forma integrada, no a la gestión individual riesgo a riesgo que tradicionalmente se aplica, considerando la correlación entre los distintos riesgos (estratégicos, operacionales, crédito, financieros, legales, de mercado, etc.).

⁶ Casualty Actuarial Society. (2003, mayo). Overview of Enterprise Risk Management. Extraído el 4 de septiembre, de <http://www.casact.org/pubs/forum/03sforum/03sf099.pdf>

⁷ Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS). *Estándares de Gerencia de Riesgos*. Disponible en http://www.agers.es/pdf/temasactual/Estandares_de_Gerencia_de_Riesgos.pdf

Los procesos sistemáticos que definen un modelo de gestión del riesgo bajo el enfoque ERM según las escuelas COSO y CAS son los siguientes⁸ (Ver Figura 1) :

- Identificación de riesgos
- Evaluación: Análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos
- Definición de plan de actuación: retención, reducción o transferencia
- Control del riesgo
- Seguimiento del riesgo

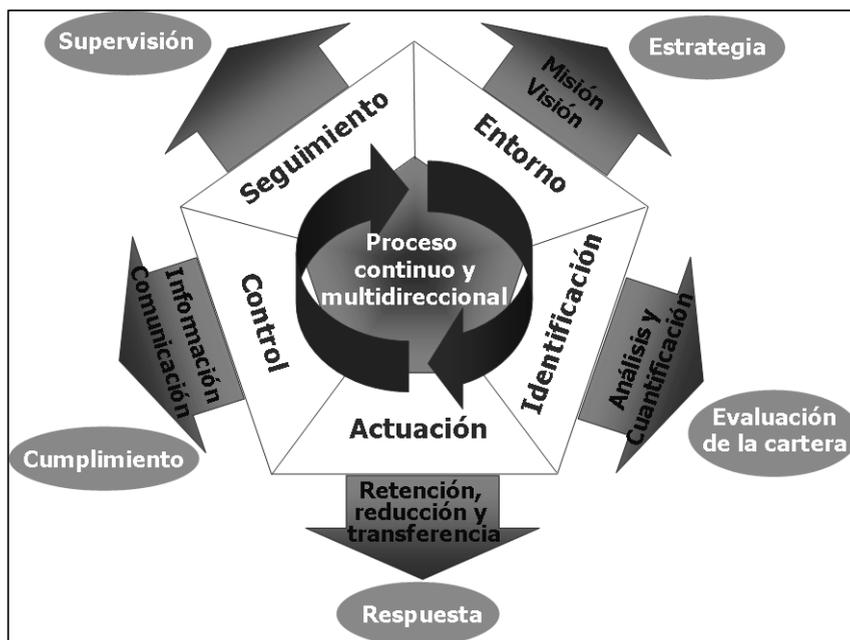


Figura 1: Gestión Integral del Riesgo

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, según COSO, uno de los componentes de la Gerencia de Riesgos o ERM es el “Ambiente Interno” o *Internal Environment*, ya que “abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa” (COSO, 2004, p.5).

Por ello, la disciplina gestión integral del riesgo se considera también una filosofía, ya que no se aparta en sus acepciones comunes de ser una

⁸ PricewaterhouseCoopers (2004). *Global CEO Survey*: Encuesta

ciencia, una doctrina particular, un conjunto de teorías o un sistema en el que se trasladan los objetivos y la estrategia de la empresa. La disciplina conlleva una cultura de riesgo inherente, ya que se desarrolla internamente de arriba hacia abajo en el organigrama de la empresa e implica a todos los agentes económicos de dicha empresa (trabajadores, accionistas, proveedores, socios, etc.).

Así, a partir de los componentes básicos que comparten los modelos de gestión integral del riesgo de COSO, CAS y FERMA, esta investigación plantea la utilización del término Sistema de Gestión Integral del Riesgo (en adelante, SGIR) para referirse conceptualmente a un modelo interno de gestión del riesgo que define la gestión integral del riesgo como fuente de ventaja competitiva, con el doble objetivo de optimizar el coste del riesgo y, por otra parte, trasladar la estrategia a la toma de decisiones como “corporación” a través de procesos sistemáticos en la gestión la cartera de riesgos.

Es decir, un SGIR implica que el modelo interno de gestión integral del riesgo ofrece un sistema particular de entender la gestión del riesgo y por tanto, define los valores que configuran la cultura del riesgo de dicha organización y que orientan la actuación de sus miembros. Sin embargo, más allá del enfoque ERM tradicional, en este trabajo se plantea un SGIR como una fuente de ventaja competitiva al considerar que este tipo de modelo interno de gestión del riesgo persigue un fin concreto: incorporar la experiencia de la gestión del riesgo (inherente a la revisión sistemática de los procesos que plantea la metodología COSO y CAS) orientando el bucle ininterrumpido de dichos procesos a capitalizar dicha experiencia, en una búsqueda constante de conocimiento y adaptación al cambio de una organización. (Figura 2)



Figura 2: Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR)

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, un SGIR se relaciona con la disciplina ERM o “gestión integral del riesgo” - porque es un proceso de adquisición de conocimiento empírico y de organización de dicho conocimiento-, de carácter multidisciplinar - requiere conocimientos técnicos especializados para interpretar el conocimiento adquirido y transversal – y también con una filosofía, porque implica a todas las áreas de la empresa a través de la cultura corporativa y la estructura de la organización en un proceso de aprendizaje continuo.

Actualmente la gestión integral del riesgo se considera una “buena práctica” en la gestión de las organizaciones, de forma que ha proliferado el interés del entorno empresarial por proporcionar más información en los informes corporativos sobre su avance en la implementación de un modelo interno de gestión del riesgo orientado a un SGIR.

Dichos informes⁹, cubren los aspectos fundamentales del modelo de gestión de la organización relacionados con la evaluación y eficiencia de los sistemas de gestión y control del riesgo que se resumen a continuación:

- 1.- Conexión entre el sistema de gestión y las mejores prácticas internacionales
- 2.- Definición del rol del gestor o gestores del riesgo responsables de la organización
- 3.- Aplicación de la gestión del riesgo en el contexto de definición de estrategias
- 4.- Descripción de los principales riesgos inherentes al negocio
- 5.- Resumen de los objetivos generales del negocio y mecanismos de protección frente a los riesgos internos y externos
- 6.- Exposición del nivel de tolerancia al riesgo conforme a los objetivos estratégicos.

Por último, es importante resaltar que actualmente existen diferencias en el alcance del enfoque ERM en el tejido empresarial y se observa que en mercados financieros más regulados, existen sistemas de gestión integral bajo el enfoque ERM más maduros, gracias entre otros, a proyectos como Basilea II¹⁰ y Solvencia II¹¹, que plantean el desarrollo de modelos

⁹ De la Rosa, S. (2007, Junio). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Revista Auditor Interno.

¹⁰ El Consejo de Ministros aprueba el 15 de febrero de 2008 el Real Decreto de recursos propios de las entidades financieras. Ministerio de Economía y Hacienda. (2008). *Real*

internos de gestión y control del riesgo en el sector financiero y sector asegurador respectivamente.

Basilea II ¹² es el referente bancario para el sector asegurador, que introduce un modelo de solvencia y supervisión a nivel internacional a través de la obligación de los bancos de retener un capital mínimo, calculado como un porcentaje de sus activos ponderados en función de varios tipos de riesgos. Es un conjunto de normas emitidas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que ha supuesto la armonización de los índices de solvencia y el establecimiento de un acuerdo a nivel internacional de los supervisores del sector bancario con los objetivos siguientes:

- Fomentar el desarrollo de modelos internos de gestión del riesgo en las entidades bancarias frente a modelos generales del sector.
- Mejorar la supervisión de la banca transfronteriza
- Promover una mayor sensibilidad al riesgo
- Fortalecer la seguridad y sanidad del sistema financiero internacional
- Impulsar la igualdad competitiva entre los operadores bancarios
- Reforzar la regulación bancaria en temas tales como: la gestión de riesgos, la transparencia, la contabilidad, la auditoría así como la actuación de la banca electrónica.
- Prevenir la utilización del sistema financiero internacional con fines ilegales

La estructura del proyecto Basilea II se articula en tres Pilares:

1. Exigencia del capital mínimo para la entidad bancaria
2. Actualización y modernización del sistema de supervisión
3. Impulso de la disciplina de mercado

Por otra parte, a partir de 2010 la Comisión Europea prevé la puesta en marcha del proyecto Solvencia II en el sector del seguro privado europeo, que introduce un nuevo modelo armonizado de gestión interna del riesgo y supervisión de las entidades aseguradoras y, obliga al sector asegurador tanto a revisar su estrategia planteando un enfoque integral

Decreto de Recursos Propios de las Entidades Financieras. Disponible a 26 de noviembre en <http://documentacion.meh.es/doc/C15/C16/Consejo%20de%20Ministros/15-02-08%20RD%20DE%20BASILEA%20II.pdf>

¹¹ ICEA. *Base de datos documental de ICEA sobre SOLVENCIA II.* Disponible a 26 de noviembre de 2008 en <http://intranet.icea.es/solvencia/solvencia.asp>

¹² FSA. *Basel II.* Disponible a 26 de noviembre en <http://www.fsa.gov.uk/Pages/About/What/International/basel/index.shtml>.

del riesgo como a actualizar su modelo de negocio y procesos de gestión, bajo los principios de responsabilidad y supervisión prudencial.

La futura directiva de Solvencia II exigirá que las entidades aseguradoras incrementen la divulgación de información relativa a su nivel de solvencia, su exposición al riesgo y los mecanismos de gestión y control interno del riesgo, con el objetivo de que el resto de agentes de sector (regulador, consumidores de seguros, agencias de calificación, intermediarios, etc.) pueda incorporar esa información en su toma de decisiones y el propio mercado favorezca a las entidades aseguradoras más solventes.

La capacidad de la entidad aseguradora para desarrollar métodos internos de gestión integral del riesgo influye positivamente en la solvencia y, por tanto en los requisitos de capital y acciones supervisoras. Así, se incentivan las mejoras en la capacidad de medición y gestión de los riesgos que asumen.

Solvencia II aplica los principios básicos de gestión del riesgo bajo el enfoque de Gerencia de Riesgos o ERM, (Identificación, Análisis cuantitativo y cualitativo, Evaluación de Riesgos, Definición de programas de actuación y Análisis sistemático) ya que, las entidades aseguradoras deben: en primer lugar, identificar todos los riesgos a los que están expuestas y anticipar las potenciales actuaciones de los órganos supervisores que las regulan, en segundo lugar, deben cuantificar todos los riesgos inherentes a su negocio definiendo el capital suficiente para cubrir sus riesgos y garantizar la protección del asegurado (Pilar I), a través de mecanismos de control interno que permita a la entidad gestionar de forma eficiente su exposición al riesgo y las exigencias financieras que el regulador establezca (Pilar II); por último, el Pilar III hace referencia a la transparencia y la disciplina de mercado a través de la distribución y comunicación de información desde las entidades aseguradoras al supervisor y al mercado.

2. CULTURA CORPORATIVA

El término cultura es manejado cada vez con más frecuencia y, de algún modo, parece un concepto bastante intuitivo, pero, sin embargo, es difícil de definir y comprender en toda su extensión y, al mismo tiempo, es un concepto clave en los procesos de innovación dentro de una organización y en la gestión del cambio.

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Los valores se configuran como las convicciones de la organización que constituyen los pilares de la cultura corporativa; son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa (Cambell & Tawadey, 1992). Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización; sirven de elementos de integración del grupo, dándoles una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

De acuerdo a Malinowski (1981)¹³, la cultura incluye los procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados; es decir, la organización social solo puede comprenderse como una parte de la cultura.

Por otra parte, el sociólogo británico Giddens (1989)¹⁴ coincide en que la cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo, a las normas que pactan entre ellos y a los bienes materiales que producen; es decir, mientras que los valores son ideales abstractos, las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir.

Pero más allá de la definición y de los elementos que componen la cultura, lo realmente clave es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa básicamente a través de dos aspectos básicos en la organización:

1. Procesos de cambio, cada vez más frecuentes en el entorno actual ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional.

¹³ Malinowski, B. (1981). *Una teoría científica de la cultura*. Barcelona: Edhasa

¹⁴ Giddens, A. (1990). *Consecuencias de la modernidad*. Barcelona: Alianza Editorial

2. La competitividad relacionada con las personas de la organización ya que inherentemente hay modelos culturales que hacen que las organizaciones sean más competitivas que otros.

De esta manera, queda claro que conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha esa peculiar manera de ser de una compañía, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

Con frecuencia, el entorno cambiante y los retos a los que se enfrentan las empresas, lleva a la necesidad de que éstas pongan en marcha cambios estructurales que permitan una respuesta adecuada a las exigencias del entorno, los cuales cada vez con más insistencia, se enuncian en términos de “cambio cultural”, es decir, el necesario cambio de comportamiento de todas las personas de la empresa en relación con el mercado.

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Es decir, es el conjunto de normas y valores con los que se rigen las personas involucradas en la empresa que determina la forma de actuar de una empresa, que se asume de manera homogénea por todos sus integrantes y genera valores y comportamientos similares entre todas las personas que la componen.

La aceptación de las reglas o normas se considera de carácter obligatorio, lo mismo que ocurre en cualquier agrupación de personas o sociedad. Esta selección instintiva y común a todo proceso de integración social, va generando el ambiente de armonía deseado, que produce ese sentido de pertenencia a un grupo.

La cultura empresarial actúa así como un invisible hilo conductor, en el comportamiento de los miembros del sistema empresarial. Para ello la comunicación interna ejerce un papel primordial ya que hace que todos los componentes de la organización, tanto directivos como empleados, actúen en función de una determinada cultura corporativa.

Además de los distintos modelos que pueden servir para el diagnóstico de la cultura, es muy importante definir en función de qué parámetros se puede valorar la idoneidad de una cultura para una organización

concreta. De acuerdo a Kaplan y Norton (2004)¹⁵, los parámetros a evaluar se agrupan en tres dimensiones:

1. Apoyo a la estrategia de la organización. La cultura es un elemento básico en el desarrollo de la estrategia por lo que debe estar totalmente alineada con ella.
2. Grado en el que expresa la filosofía propuesta para la organización en comportamientos visibles y espontáneos.
3. Grado en el que alienta el desarrollo humano integral ó la realización personal de sus miembros.

En un estudio sobre el rediseño de las organizaciones, además del conocimiento de la cultura, la metodología para la gestión de la misma (o la implantación de una nueva) está compuesta de los siguientes elementos (Galpin, 1998)¹⁶:

1. Creación del equipo de proyecto
2. Definición de los objetivos del proyecto
3. Análisis de cultura actual:
 - Recogida de información de una muestra estadísticamente relevante
 - Validación y estudio del grado de consenso de los resultados
 - Identificación del modelo de cultura
4. Definición de la cultura deseada:
 - Participación de Alta Dirección
 - Validación
 - Definición del nuevo modelo de cultura
5. Identificación de la "brecha" entre la cultura actual y la cultura deseada.
6. Diseño del plan de acción para reducir la "brecha".
7. Implantación del plan de acción y gestión del cambio.

Como conclusión, la gestión de la cultura es un elemento clave en un entorno como el actual en el que el cambio es una constante y es muy importante disponer de herramientas para identificar y gestionar esta cultura para ser una organización competitiva.

En resumen, la cultura empresarial o cultura corporativa corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias ya existentes en una organización; es la proyección que una organización hace de su identidad (el ser), sus valores (el pensar) y su estrategia empresarial (el hacer), facilitando la cohesión interna de sus miembros y su adaptación

¹⁵ Kaplan R. y Norton D. (2004, Marzo). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. En Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 122, 38-51.

¹⁶ Galpin, T.J. (1998). La cara humana del cambio. Madrid: Ed.Díaz de Santos, S.A. (pp.57-70)

externa. De la revisión de la literatura revisada (Malinowski, 1981; Giddens, 1990; Galpin, 1998; Kaplan. y Norton, 2004), se desprende que cultura depende de tres variables que deben ser objeto de gestión: la ideología corporativa, la orientación estratégica de la empresa y su dinámica cultural.

Así, la finalidad de la cultura corporativa abarca la construcción de la identidad corporativa, la cohesión interna de la organización y la implicación del personal en el proyecto institucional. Por ejemplo, en la cultura japonesa de los negocios, se considera al trabajo como un destino compartido. Todos los empleados de la empresa comparten el mismo destino: éxitos o fracasos, por lo que forjar el éxito de la empresa, es forjar el éxito de cada trabajador.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El concepto de organización responde a una agrupación social, con espíritu de permanencia en el tiempo para perseguir un fin común, que se rige por un conjunto de normas (estructura) que permiten a los miembros del grupo entenderse con cierto orden. (Sánchez, 1996)¹⁷

Según Del Val (1984)¹⁸ el término organizativo implica por tanto una estructura que integra:

- la determinación de las actividades necesarias para lograr las metas que se persiguen,
- el agrupamiento de tales actividades,
- la asignación de estos grupos a un gestor,
- la delegación de autoridad para llevarlas a cabo,
- y la provisión de medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y autoridad existentes.

Es decir, si elevamos el origen antropológico del término organización al plano empresarial, la empresa es una organización que utiliza una estructura como herramienta para poder trasladar sus objetivos a través de la gestión con la finalidad de desarrollar mejor las actividades y optimizar los recursos disponibles.

En la década de los setenta, el teórico del diseño organizativo Galbraith y

¹⁷ Sánchez, J.C. (1996, Julio-Agosto). Eficacia y configuración estructural de la empresa. *Alta Dirección*, 188, 245-258.

¹⁸ Del Val, I. (1989). Estructura de organización de la empresa pública y la privada. *Papeles de economía española*. 39, 116-131.

Nathanson (1978)¹⁹ propusieron considerar a las organizaciones como “sistemas de procesamiento de información”, considerando la necesidad de establecer mecanismos que permitan trasladar la información a todos los miembros de una organización, para que estos puedan tomar decisiones acerca de su trabajo y realizar sus tareas.

Esta teoría del procesamiento de la información sirve de base actualmente en el diseño organizacional, entendiendo que la función y el éxito de una organización dependen de la información adquirida y comprendida colectivamente por todos los miembros de la misma. En este sentido, la función de la alta dirección se orienta a la optimización del conocimiento seleccionando la mejor información (ideas) para transferirla a toda la empresa.

Tras revisar la literatura sobre teoría organizacional de varios autores (Valle, 1986; Mintzberg, 1988; Cuervo, 1989 & De la Fuente, 1990), se observa que existe consenso en que la estructura organizativa se centra en tres aspectos: división-coordinación, estabilidad-movilidad y el carácter formal-informal de la misma.

La dimensión división-coordinación hace referencia a que la estructura organizativa es el resultado de dividir el trabajo (determinar que tareas se han de llevar a cabo) y después coordinarlo (determinar quién y cómo se realizarán esas tareas).

Los primeros estudios al respecto (Blau, 1970), plantean la diferenciación horizontal y vertical para definir el orden jerárquico entre los distintos niveles de autoridad (perspectiva vertical) y la existencia de subsistemas o departamentos (perspectiva horizontal).

Más allá de la división del trabajo a través de la definición de tareas, Lawrence y Lorsch (1976) definen el concepto de estructura a partir de los procesos de integración y diferenciación, al entender que dentro de una estructura hay que diferenciar sus subestructuras y que es necesario integrarlas a través de la colaboración entre esos modelos estructurales.

La existencia de la organización parte del espíritu de permanencia de la estructura (estabilidad) a través de la búsqueda de equilibrio pero implica al mismo tiempo adaptarse al entorno para sobrevivir (movilidad). Por último, ha de identificarse el carácter bipolar de la estructura, formal e informal, sintetizando las definiciones aportadas por Kast y Rosenzweig (1987)²⁰:

¹⁹ Galbraith, J y Nathanson, D. (1978). *Strategic Implementation: The role of structure and process*. New York: West.

²⁰ Kast, F. y Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: Mc-Graw-Hill.

- 1.- La estructura organizativa hace referencia al conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo y la coordinación de las mismas.
- 2.- La estructura organizativa tiene que ver con las vías jerárquicas y de comunicación entre los diferentes niveles y puestos de la organización.
- 3.- La estructura organizativa establece el patrón de relaciones, obligaciones, procedimientos adoptados para guiar la conducta de sus miembros.
- 4.- Este marco o modelo formal de coordinación e interacción entre los miembros de la organización, así como la asignación de tareas y responsabilidades, tiene un carácter de estabilidad, de permanencia, sin que ello suponga inmovilismo.

En resumen, la estructura organizativa comprende la división del trabajo en lo que se refiere al grado en el que las actividades se dividen en tareas más especializadas y, la coordinación a la integración de dichas tareas. Asimismo, para garantizar el funcionamiento de la organización, esto es, lograr los objetivos propuestos, ésta establece normas de comportamiento a través de la definición de procesos y control de resultados.

CAPÍTULO 2 INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Tras el recorrido teórico por los conceptos básicos que encuadran esta investigación, para identificar los elementos dinamizadores y principales resistencias relacionados con la problemática en la implementación de un SGIR, se analizan los resultados y conclusiones obtenidos en una muestra representativa de encuestas relacionadas por una parte, con la gestión de riesgos y seguros desde 2001 hasta el presente y, con los comportamientos de la alta dirección en el contexto de formulación de estrategias y cambios estructurales, por otra.

Se seleccionan estos dos tipos de encuestas para realizar el análisis de los aspectos centrales de la gestión del riesgo desde la perspectiva cultural y organizacional, considerando simultáneamente el resultado de los estudios sobre la conducta y el comportamiento de los directivos, demostrándose la inexistencia de discrepancias en el patrón de comportamiento del directivo según el sector de actividad en el que desempeña sus funciones.

A continuación se relacionan las encuestas utilizadas para este estudio que han sido dirigidas por entidades del sector riesgos y seguros (compañías de seguros, consultores o asesores especializados, asociaciones, organismos oficiales, etc.) centrándose en la gestión del riesgo:

- *El sistema preventivo laboral español: análisis por sus profesionales*, (2007) dirigida por La Asociación de Estudios de Prevención de Riesgos Laborales (AESPAL), con la pretensión de contribuir al diseño de la nueva estrategia española para el periodo 2007 a 2010.
- Las encuestas bianuales desde 2001 a 2008 conducidas por *The Federation of European Risk Management Associations (FERMA)*.
- *Global Risk Management Survey 2007*, (2007) dirigida por el broker de seguros internacional AON. Es la primera encuesta de ámbito internacional que realiza AON y pretende identificar el ranking de

riesgos según el entorno empresarial y evaluar las tendencias en gestión de riesgos y seguros.

- *Risk Management in the insurance industry and Solvency II*, (2006), dirigida por el consultor Cap Gemini.
- *Sistemas para la gestión de riesgos en Basilea II*, (2006), conducido por la consultora Ernst&Young para conocer el impacto que tendría la implantación de la normativa Basilea II entre entidades bancarias.
- *Risk Management and Insurance-related journal: a survey of risk and insurance academics*, (2005), dirigida por The American Risk and Insurance Association.
- *Implantación en la empresa de la ley de Prevención de Riesgos Laborales*, (1999) realizada por Instituto de Seguridad Integral de la Fundación Mapfre Estudios, para conocer el grado de implantación de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y su posterior desarrollo normativo en la empresa española.
- *Formación: desarrollo de capacidades*, (1998), dirigida por la revista profesional del sector seguros Actualidad Aseguradora, con el objetivo de analizar el impacto de los planes formativos entre las entidades aseguradoras.
- *La industria aseguradora europea en opinión de sus altos ejecutivos*, (1998) de la consultora Tillinghast-Towers Perrin, que analiza la evolución de las prioridades estratégicas en 1997 y averiguar los planes de las aseguradoras para su aplicación.

Respecto a las encuestas relacionadas con los comportamientos de la alta dirección en el contexto de formulación de estrategias y cambios estructurales se han seleccionado las siguientes:

- *McKinsey Global Survey Results: Creating organizacional transformations*, (2008), conducida por la consultora Mc Kinsey Quaterly , con el objetivo de analizar el grado de satisfacción del primer nivel de las organizaciones sobre los procesos de cambio estructural en las organización.
- *Encuesta global a Consejeros Delegados y Alta Dirección 2008: La empresa del futuro*,(2008), dirigida por IBM Global Business Services y presentada el 07/05/08, con el objetivo de conocer cuales son las inquietudes y prioridades de los consejeros delegados, que marcan las estrategias de las principales empresas del mundo.

- *El compromiso de los empleados: ¿Por qué importa y cómo se estimula?* (2006) dirigida por Towers Perrin para obtener la opinión de 86.000 empleados de 4 continentes sobre su situación laboral y el compromiso con su empresa.
- El estudio *Gestión de lo imperfecto y encuestas laborales* (2005) dirigida por American Express España para analizar las encuestas relacionadas con el clima laboral.
- *¿A que le tienen miedo los españoles?* (2004), que es un resumen de la encuesta realizada por el Grupo Gallup por encargo de la Comisión Técnica de Distribución a través de los mediadores de UNESPA, para conocer las “prioridades del miedo”, es decir, el grado de preocupación de la ciudadanía española según el tipo de riesgo.

Dado que los resultados de las encuestas relacionadas anteriormente revelan el origen de las resistencias se relaciona con la dimensión cultural y estructural de la organización, se diseña un cuestionario²¹ con dos objetivos: en primer lugar, identificar las variables que configuran un modelo de gestión del riesgo desde la perspectiva cultural y organizacional y, analizar la influencia y correlaciones existentes entre las diferentes variables identificadas.

Este cuestionario se dirige todos los miembros de la organización que desempeñan, en la estructura formal, un cargo cuyas funciones están relacionadas con la gestión del riesgo y/o gestión de los seguros.

Esta investigación propone como una línea de investigación futura, la realización de una encuesta a partir del cuestionario diseñado, con el doble objetivo de, por un lado, evaluar empíricamente la relación existente entre las variables identificadas y, por otro, estimar la variable dependiente (cultura del riesgo) a partir de las demás variables.

En este estudio se define “Cultura Positiva del Riesgo” como el valor máximo de la variable dependiente “cultura de riesgo”, tal que, se produce una alineación dinámica entre las actitudes y los comportamientos relacionados con los procesos de gestión del riesgo y los objetivos estratégicos, configurando la percepción del riesgo como fuente de ventaja competitiva.

En la búsqueda de creación de valor a partir de los elementos básicos sobre los que descansa el principio de adaptación al cambio de una organización (estrategia, cultura y estructura), se reconoce la dimensión cualitativa de la gestión del riesgo, presentando una “Cultura Positiva del Riesgo” y la “Reorganización estructural” como factores críticos de éxito o

²¹ Ver Anexo

factores dinamizadores que permiten salvar la problemática actual en la implementación de un SGIR.

Así, estos factores se configuran como fuente de ventaja competitiva porque permiten mejorar el grado de madurez cultural del riesgo, es decir, mejorar el grado de convergencia entre los objetivos estratégicos, los comportamientos y los procesos internos de gestión del riesgo, planteando el valor que representan como activos intangibles.

Se plantea la necesidad de desarrollar una herramienta que permita cuantificar el valor de este tipo de activos, y tras revisar la escasa literatura que aporta evidencia empírica respecto a la valoración de intangibles, se desarrolla conceptualmente la herramienta Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR) a partir de la filosofía de los autores Kaplan y Norton (1996).

Aunque no se profundiza en el diseño de esta herramienta, se introduce conceptualmente la necesidad de desarrollar instrumentos de análisis y gestión que permitan medir el rendimiento de las diferentes configuraciones culturales y organizacionales de una organización, en el contexto de un modelo interno de gestión del riesgo determinado; es decir, se propone desarrollar un instrumento que permita medir el grado de convergencia entre: cultura del riesgo, estructura y estrategia empresarial.

Finalmente, se desarrolla la vinculación entre la capacidad de aprendizaje de la organización, la gestión del cambio y la forma de ejecutar una estrategia, al objeto de plantear una metodología que configure la implementación de un SGIR como un proceso estratégico.

A través de este planteamiento, la implementación de un SGIR se convierte en una experiencia dinámica en la que todos los miembros de la organización, guiados por el conjunto de valores que define la cultura positiva del riesgo, aprenden y generan valor a través del intercambio del conocimiento que adquieren en el desarrollo de los procesos internos de gestión.

En resumen, se desarrolla el planteamiento teórico que define la implementación de un SGIR como un proceso estratégico en el que la organización no solo mejora su capacidad de aprendizaje continuo de toda la organización –y por tanto su adaptación al cambio, sino que mejora la toma de decisiones corporativa a través de prácticas de gestión del riesgo más eficientes.

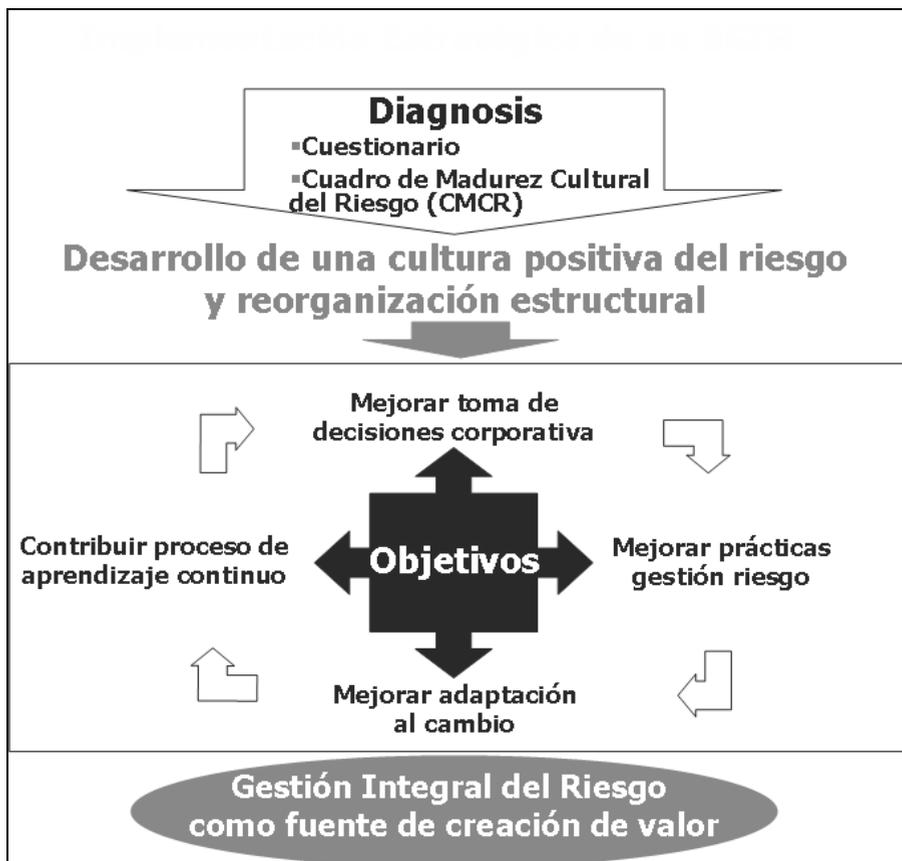


Figura 1. Implementación estratégica de un SGIR

Fuente: Elaboración propia

2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Tras revisar la literatura de García (1984), Luque (2000), Fernández (2002) y Rabadán & Ato (2006)²² sobre el diseño de cuestionarios para

²² García, J. (1984). Análisis factorial de correspondencias. En Sánchez Carrión (Ed.), *Introducción a las técnicas de análisis multivariantes aplicadas a las ciencias sociales* (pp. 75-105). Madrid: Centro de Investigaciones.

Luque, T. (2000). Técnicas de análisis de datos de investigación de mercados. En Pirámide (Ed.), *Análisis factorial*. (pp. 39-87). Madrid: Luque Coord.

Fernández A. (2002). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC Editorial

Rabadán R. y Ato, M. (2006). *Técnicas cualitativas para investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.

realizar estudios de opinión, en este trabajo se ha utilizado como referencia el proceso metodológico que proponen estos autores, así como las recomendaciones de Muria y Gil (1998)²³ sobre el diseño de encuestas dirigidas a directivos.

En definitiva, la metodología de diseño del cuestionario considera los pasos básicos que se detallan a continuación (Fernández, 2002)²⁴:

a) Planteamiento inicial

- *Objetivos del estudio*

En primer lugar, se definen los objetivos de la encuesta, las necesidades de información y el colectivo de miembros de la organización que participan en la gestión del riesgo de las organizaciones que la puede facilitar.

El diseño del cuestionario contempla el objetivo fundamental de desarrollar una herramienta de análisis que permita evaluar las variables cualitativas que intervienen en la problemática en la implementación de un SGIR.

A través del estudio correlacional de las variables que se identifiquen y que configuran un modelo de gestión del riesgo en la dimensión cultural y organizacional, se puede analizar la influencia de las diferentes configuraciones culturales y organizativas implícitas en los modelos de gestión del riesgo vigentes, por ejemplo, en la empresa española frente a la europea, para comparar el grado de madurez cultural.

En la fase previa al cuestionario, se realizarían reuniones de grupo y entrevistas personales.

- *Características del colectivo*

En la siguiente etapa se aplicarían procedimientos de muestreo para seleccionar al grupo más representativo del colectivo.

El diseño del cuestionario se ha adaptado a las características del colectivo “gestores de riesgos y seguros de una organización que han sido definidos formalmente en la estructura organizativa como gerentes

²³ Múria, J. y Gil, R. (1998). *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*. Madrid: ESIC Editorial

²⁴ Fernández A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*.(2ª ed.). Madrid: ESIC Editorial

de riesgos, directores de riesgos y/o seguros y denominaciones equivalentes”, usando terminología común en el sector de riesgos y seguros para recoger información sobre sus costumbres, lenguaje y, en especial, aspectos de conducta relacionados con el objeto de estudio.

- Procedimiento de obtención de información

A continuación es necesario determinar el tipo de encuesta (telefónica, personal, electrónica o postal), siendo la electrónica la más adecuada conforme a los objetivos.

- Técnicas de análisis de información

El diseño de preguntas y respuestas del cuestionario se ajusta al formato requerido para la aplicación de las técnicas de análisis estadístico previstas para la interpretación de resultados; por ello, las preguntas utilizan distintos tipos de escala de respuesta.

Dado que cada técnica de análisis de datos plantea un formato de las variables de entrada distinto (escalas de medida), el diseño del cuestionario es fruto del planteamiento siguiente:

- a) Información necesaria
- b) Técnica de análisis estadístico adecuada
- c) Requisitos de escalas de la técnica estadística
- d) Diseño de las preguntas

- Guión inicial del cuestionario

Considerando todos los aspectos anteriores, se ha elaborado el cuestionario previo de temas a incluir en el cuestionario (Ver Anexo), con el objetivo de recoger de forma exhaustiva las necesidades concretas de información.

b) Formulación de preguntas

El cuestionario diseñado agrupa en tres bloques el conjunto total de preguntas.

El primero de los tres bloques es el más breve y en el únicamente se recaban una serie de datos básicos que permiten identificar el país, sector de actividad, tamaño, número de empleados, facturación, etc.

En los dos siguientes bloques se formulan las cuestiones relevantes para los intereses del estudio en que se enmarca la encuesta. Así, en el

segundo bloque, se recogen cuestiones que permiten obtener información sobre la configuración estructural de la organización: dependencia orgánica, relaciones internas, etc. y posteriormente, relativas al perfil competencial del directivo que la gestión de riesgos.

En el tercer bloque de preguntas se solicita información subjetiva sobre la percepción de la cultura del riesgo, la idoneidad de los objetivos estratégicos y varias preguntas cuadro sobre la estructura de valores implícitos en un SGIR para evaluar la convergencia de la estrategia empresarial sobre los encuestados y la coherencia entre estrategia, cultura y estrategia.

-Tipo de preguntas

Se combinan preguntas abiertas (para no limitar la elección de respuesta y obtener respuestas imprevistas que enriquezcan el resultado, cerradas (para evitar errores de interpretación) y mixtas según las necesidades de información.

- Las preguntas introductorias se refieren por ejemplo a las primeras preguntas del cuestionario (Ver Anexo), para crear el ambiente apropiado para realizar la entrevista/encuesta.
- Las preguntas filtro (filtran preguntas posteriores en función de la respuesta) tienen el objetivo de clasificar y validar los segmentos muestrales.
- Las preguntas de control tienen la finalidad de reconstrastar y comprobar la exactitud y coherencia de las respuestas obtenidas.

Así por ejemplo, la pregunta 22 del cuestionario es una pregunta de control de coherencia para contrastar la respuesta de la pregunta 14. Se presentan preguntas interrelacionadas de forma salteada para el contraste posterior. Por otra parte, para detectar el nivel de sinceridad se han incluido preguntas de control de veracidad (ejemplo: preguntas 23 y 30).

Las preguntas principales que constituyen el núcleo fundamental del cuestionario se refieren a las preguntas cuadro 26 y 27.

Las preguntas de clasificación identifican al entrevistado sobre la base de criterios socioeconómicos, culturales y personales con la finalidad de clasificar y segmentar posteriormente a los encuestados para analizar diferencias de opinión entre los distintos perfiles y segmentos creados. (ejemplo: preguntas 45 a 47 sobre sexo, edad o nivel de estudios)

- *Tipos de escala de respuesta (instrumentos de medición de las variables)*

i) Escalas básicas

Escalas No Métricas: variables cualitativas

- a) Escala Nominal: Indican solo pertenencia a una clase (ejemplo: preguntas 9,12,17,19)
- b) Escala Ordinal: Indican solo el orden de preferencias (ejemplo: preguntas 25,28,31,44)

Escalas Métricas: Variables cuantitativas

- a) Escala Intervalo: clasificación, ordenación y diferencias. (ejemplo: preguntas 34, 36,40)
- b) Escala Ratio o de Proporción: es igual que la intervalo pero en forma relativa (ejemplo: pregunta 43)

ii) Escalas múltiples

En las preguntas 26, 27y 48 del cuestionario, se utiliza un listado de ítems (características o atributos) para medir una cualidad perteneciente al fenómeno “sistema de gestión integral del riesgo (SGIR)”. Esta escala permite medir las actitudes, siendo la actitud un estado mental que se basa en la experiencia y ejerce una influencia en el comportamiento. Por tanto, el comportamiento favorable o desfavorable del encuestado hacia cada ítem está claramente influido por la actitud o predisposición previamente adquirida respecto al mismo a través de la cultura del riesgo de la organización.

Por ello, en la medición de las actitudes se distinguen tres componentes básicos, un componente cognitivo, un componente afectivo y un componente de comportamiento (Kinneer, 1998).

El componente cognitivo refleja el conocimiento, la información y la experiencia que el individuo tiene sobre un modelo de gestión integral del riesgo. El componente afectivo representa la predisposición del individuo frente al mismo, y el componente de comportamiento refleja la tendencia de acción del individuo respecto a dicho modelo.

Es decir, se puede afirmar que la actitud de un individuo respecto a la gestión integral de los riesgos corporativos es un paso previo e inmediato al comportamiento de ese individuo respecto de ese estímulo.

En esta investigación es fundamental analizar todos los factores que influyen en el desarrollo de una gestión integral del riesgo por parte de los directivos, por ello, las escalas de actitudes tienen una gran aplicación porque permiten:

- Medir y cuantificar la actitud del colectivo de directivos encuestados respecto a una gestión integral de los riesgos corporativos, ya que existe una amplia gama de situaciones entre la predisposición totalmente positiva y la totalmente negativa.
- Determinar cuáles son las características o atributos de la gestión integral del riesgo que contribuyen a la configuración de dicha actitud, para analizar cuales son los atributos o características influyentes.

Por otra parte, se ha elegido la escala de Likert como una escala ordinal en las preguntas que buscan medir la actitud de una organización hacia la gestión integral del riesgo en base al grado de acuerdo y desacuerdo de los encuestados (directivos de dicha organización que participan en la gestión del riesgo) con una serie de enunciados positivos y negativos que representan atributos de una gestión integral del riesgo.

La escala utilizada plantea cinco alternativas de respuesta que se puntúan correlativamente del 1 al 5 para declaraciones desfavorables y del 5 al 1 para las favorables. (Ejemplo: pregunta 24)

En resumen, esta investigación plantea que los atributos analizados en un modelo de gestión integral del riesgo se clasifican en tres dimensiones:

1.- Intensidad de los objetivos estratégicos (Estrategia)

Atributo 1- Objetividad en la definición de la exposición corporativa al riesgo, es decir, la organización puede determinar objetivamente su exposición total al riesgo como entidad considerando de forma integral todos los riesgos inherentes a las diferentes actividades del negocio.

Atributo 2- Objetividad en la definición de los objetivos estratégicos en la gestión del riesgo corporativo, es decir, la organización puede determinar el nivel corporativo de tolerancia y aversión al riesgo en el contexto de su estrategia empresarial

Atributo 3- Cohesión entre estrategia empresarial, configuración cultural y configuración organizacional de la empresa, es decir, hay un soporte organizativo (estructura), cultural (valores) y tecnológico e informativo (herramientas) que permite alinear la gestión del riesgo con la estrategia empresarial.

II.- Coherencia cultural y organizacional del riesgo

Atributo 1- Percepción positiva del riesgo, es decir, la configuración cultural de la organización lleva implícito el valor de la gestión del riesgo como fuente de ventaja competitiva.

Atributo 2.- Convergencia entre la cultura del riesgo y los procesos, procedimientos, normas, etc. definidos en la estructura, es decir, si los valores implícitos en la cultura de riesgo orientan la gestión del riesgo hacia un enfoque integral: integración de procesos internos de gestión del riesgo a todos los niveles dentro de la organización, comunicación fluida entre las áreas que participan en la gestión del riesgo, cohesión en los procedimientos entre dichas áreas, etc.

III.- Desarrollo competencial del directivo

Atributo 1- Liderazgo de los directivos participantes en la gestión del riesgo dentro de la estructura

Atributo 2- Motivación en la consecución de objetivos estratégicos (Compromiso)

Atributo 3- Conocimientos técnicos especializados en la gestión de riesgos

Atributo 4- Capacidad de gestión de equipos profesionales dispersos

Atributo 5- Capacidad de gestión de equipos profesionales multi-disciplinarios

Por ello, el listado de enunciados se ha elaborado en base al estudio del desarrollo teórico de la gestión integral del riesgo como disciplina, a la experiencia y conocimiento del tema estudiado y como se ha comentado anteriormente, se filtraría mediante un pretest que permitiría seleccionar los enunciados que provocan mayor dispersión de respuestas.

- Datos macro de la encuesta

El ámbito geográfico de la encuesta sería internacional para analizar una muestra representativa y el ámbito sectorial cubriría todos los sectores de actividad de las empresas cotizadas conforme a los índices IBEX y equivalentes.

- Descripción del método estadístico para analizar la muestra.

Al finalizar el trabajo de campo y una vez revisados y depurados los cuestionarios cumplimentados, se crearía la base de datos y se analizaría estadísticamente con la ayuda del programa informático más adecuado.

Este trabajo propone como una línea de investigación posterior, el desarrollo y la realización de la encuesta a partir del cuestionario diseñado, con el doble objetivo de evaluar empíricamente, por un lado, la relación existente entre las variables identificadas y, por otro, estimar la variable dependiente (cultura del riesgo) según el resto de variables.

Por último, se presentarían los resultados obtenidos y el análisis de los resultados en el contexto de la problemática en la implementación de un SGIR, objeto de la investigación.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Obtención de información	Técnica de obtención de la información: encuesta postal
	Cuestionario : Ver Anexo . Duración aprox. 15min.
Muestreo	Universo: Gestores de riesgos y seguros
	Tamaño de la muestra: Número de Empresas
	Error de muestreo: %
	Nivel de confianza: %
	Método de muestreo: Aleatorio y estratificado
Trabajo de campo	Periodo: 2008
	Lugar: oficina
	Horario: pediente
Análisis de la información	Técnicas estadísticas:
	a) Tabulación simple y cruzada b) A determinar: Análisis de regresión, correlaciones no paramétricas, análisis de varianza, técnicas de reducción de datos, análisis de grupos u otras.
Programa informático	A determinar

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

3. CUADRO DE MADUREZ CULTURAL DEL RIESGO (CMCR)

Esta investigación plantea la necesidad de diseñar una herramienta que permita comparar distintas culturas del riesgo, así como evaluar el rendimiento de las diferentes configuraciones culturales y organizacionales.

Por ello, se propone desarrollar conceptualmente el Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR) como un instrumento que permita medir la convergencia entre cultura, estructura y estrategia.

Para ello, a continuación se revisan los principales resultados de los estudios relacionados con la adecuación entre estructura, estrategia y entorno que se han considerado en este estudio.

Existe escasa literatura relativa a la evaluación de la dimensión cultural de una organización desde la perspectiva empírica, destacando el trabajo de los autores Venkatraman y Camillus (1984)²⁵ sobre los distintos planteamientos relativos a la adecuación entre estructura, estrategia y entorno.

Los autores plantean una clasificación de adecuación entre estructura, estrategia y entorno según seis enfoques diferentes según la combinación de elementos que influyen en la estrategia y su implementación, con elementos del ámbito interno de la empresa, el externo o ambos.

El primer enfoque se corresponde con “ *Strategy Formulation School*” y se refiere a la adecuación entre el entorno y la estrategia, entendiendo la estrategia en sí misma (su contenido), no la implementación. En este contexto, Porter (1980)²⁶ analiza el entorno de la empresa y explica las estrategias genéricas que una empresa puede adoptar para adaptarse a él.

Bajo este enfoque se incluyen los estudios de autores como Hatten y Schendel (1977)²⁷, Christensen y Montgomery (1981)²⁸ que relacionan las estrategias de diversificación y las variables estructurales del mercado

²⁵ Venkatraman, N. y Camillus, J.C. (1984). Exploring the concept of “fit” strategic management. *Academy of Management Review*. 9, 513-525.

²⁶ Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. The free press. London: McMillan Publishers.

²⁷ Hatten, K.J. y Schendel, D.E. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the US brewing industry, 1952-1971. *Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.

²⁸ Christensen, H.K. y Montgomery, C.(1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2, 4, 327-343.

y, los estudios de Anderson y Zeithaml (1984)²⁹ sobre el ciclo de vida de un producto y estrategia, pero no demuestran empíricamente que características del entorno influyen en la estrategia.

El segundo enfoque “*Strategy Implementation School*” se refiere a la adecuación entre las estrategias por una parte y, los elementos organizativos y estructurales de la empresa, por otro. El autor Chandler (1962)³⁰ sigue este enfoque al analizar por qué las empresas tardan tanto en ajustar su estructura a la estrategia, determinando que una organización solo introduce cambios en la estructura cuando reconoce las dificultades que representa desarrollar la estrategia con la estructura vigente. Hay otros trabajos como el de Norburn y Miller (1981) que analizan el efecto de los sistemas de retribución y, otros autores que se centran en otros aspectos relacionados con la organización como el estilo de dirección (Gupta y Govindarajan, 1984)³¹ y la cultura de empresa como los autores Schwartz y Davis (1981) en su estudio “*Matching corporate culture and business strategy*”³² (p. 30-40).

Hay pocos trabajos bajo el tercer enfoque “*Integrated Formulation-Implementation School*” que combina los dos enfoques anteriores, es decir, combina elementos de la estructura organizativa, las características del entorno y las estrategias.

El cuarto enfoque “*Interorganizational Strategy Network School*” introduce el planteamiento dinámico ya que se analiza la adecuación entre estrategia y un entorno competitivo. Por ejemplo, abarca el estudio de los autores Pfeffer y Salancik (1978)³³ o de Reve y Stern (1979)³⁴.

Cuando la dirección de una organización interviene para determinar cómo interaccionan los elementos internos de la empresa (estructura, tamaño, tecnología, etc.) se habla del enfoque “*Strategic Choice*”

²⁹ Anderson, C.R. y Zeithaml, C.P. (1984.). Stages of product life cycle, business strategy and business performance. *Academy of Management Journal*. 27,1, 5-24.

³⁰ Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, M.I.T. MA: Press Cambridge.

³¹ Gupta, A.K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*. 27, 1, 25-41.

³² Schwartz, H. y Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. 10 (1), 30-40.

³³ Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.

³⁴ Reve, T. y Stern, L.W. (1979). Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*. 405-416.

School". Algunos autores como Galbraith y Nathanson (1978)³⁵ estudian la adecuación entre elementos internos en su obra " *The role of structure and process*" aunque el desarrollo teórico bajo este enfoque es muy escaso.

Por último, el sexto enfoque es " *Overarching Gestalt School*) y defiende que el desarrollo de la empresa parte de entender el comportamiento de todas las variables del entorno y de la estructura de forma conjunta, es decir, considera la interdependencia entre todos los elementos: estructura, entorno y estrategia.

En este trabajo, al contrario del planteamiento de Baruel (2001) en su estudio de campo³⁶ sobre la adecuación cultural de las empresas en el ámbito europeo, si se considera que la estrategia interviene en la adecuación cultural de las empresas sin perjuicio del impacto que otras culturas del riesgo pudieran tener sobre la organización que decide implementar un SGIR.

Finalmente, en el desarrollo de la herramienta CMCR se parte del planteamiento teórico de los autores Kaplan y Norton (1996)³⁷ y su herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que según los autores, el CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio (Kaplan y Norton, 1996, p.10).

³⁵ Galbraith, J.R. y Nathanson, D.A. (1978). *Strategic Implementation: The role of structure and process*. New York: West.

³⁶ Baruel, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la UE*. Barcelona: ESADE.

³⁷ Kaplan, R. S. y Norton D.P. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press

Pero, ¿Por qué se aplica en este estudio el desarrollo teórico del CMI en la definición del indicador CMCR?

Se parte de la filosofía de los autores Kaplan y Norton (1996) ante la necesidad de definir en esta investigación un método para evaluar si la cultura del riesgo de un negocio, más allá de los resultados financieros, proporciona una visión global en términos de visión y estrategia promoviendo una gestión integral de todos los riesgos a los que está expuesto el negocio.

Así, el planteamiento de la herramienta CMCR bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral (CMI) se fundamenta en que un SGIR plantea la necesidad de revisar y cambiar la cultura corporativa existente sobre el riesgo y precisamente este enfoque, permite conectar la definición de los objetivos estratégicos con la forma en que cada miembro de la organización establece y revisa los suyos propios.

Es decir, permite combinar los objetivos de la empresa con los objetivos individuales, bajo cultura del riesgo o estructura de valores inherentes a la percepción que la organización desea proyectar sobre el riesgo.

Sin embargo, Rampersad (2004)³⁸, introduce posteriormente un concepto holístico de mejora y cambio corporativo llamado Cuadro de mando integral, personal y corporativo (*Total Performance Scorecard*, *TPS*) que abarca no solo el concepto de CMI, sino otros como gestión de calidad y gestión por competencias.

Este concepto por tanto, respondería de forma más completa a las necesidades de información que plantea la problemática actual en la implementación del nuevo modelo de gestión del riesgo porque el conocimiento sirve de nexo de unión en los procesos de mejora, desarrollo y aprendizaje continuos, equilibrando la actuación personal con la actuación corporativa.

Es decir, a diferencia de los conceptos tradicionales de mejora, gestión del cambio y desarrollo de estrategias que plantean Kaplan y Norton y otros autores (Oakland y Harrington, 1995; Chang y Morgan, 2000), quienes no tenían en cuenta la necesidad de equilibrar la ambición personal con la ambición corporativa compartida para alcanzar un desarrollo estratégico y corporativo duradero, el TPS se define como un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativas (Rampersad, 2004).

³⁸ Rampersad, H.K. (2004). *Cuando de mando integral, personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): una revolución en la gestión por resultados*, Madrid: McGraw-Hill.

Es decir, la mejora, el desarrollo y el aprendizaje son los tres ejes fundamentales de este concepto de gestión, que relaciona los elementos siguientes: visión, misión, puestos clave, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación con procesos de mejora, desarrollo y aprendizaje continuos.

De hecho, si el CMI es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos, y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma” el TPS esta orientado según el autor, al máximo desarrollo personal de todas las personas relacionadas con la empresa (Rampersad, 2004) para equilibrar los resultados individuales con los resultados corporativos.

La cultura corporativa *“incluye un conjunto de ideas conscientes o inconscientes que se comparten y unas asunciones y convicciones con respecto a aquello que puede ser relevante para la empresa”* (Schein, 1990, p.114)³⁹; esto implica que la cultura corporativa sobre el riesgo debe implicar un proceso de aprendizaje que dirige la actuación de los miembros de la organización hacia lo que según la organización, se considera correcto o preferible conforme a su estrategia.

En este sentido, la encuesta anteriormente descrita se centra en las tres dimensiones fundamentales que influyen en el desarrollo cultural del riesgo (intensidad de los objetivos estratégicos, coherencia cultural del riesgo y desarrollo compentencial del directivo) con el objetivo de disponer de datos estadísticos representativos que permitirían establecer una comparación entre las distintas culturas del riesgo para analizar:

- 1.- Las principales causas que explican el grado de madurez actual de la política de gestión de riesgos corporativos en el entorno empresarial español.
- 2.- La influencia de los valores sobre el riesgo (cultura del riesgo) de una organización en el grado de madurez del riesgo.
- 3.- La influencia de los valores organizacionales (estructura) en el grado de madurez del riesgo.

En resumen, en este estudio se define el Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR) siguiendo la filosofía del TPS, como una herramienta de gestión estratégica en la gestión de riesgos de una organización para poder medir el grado en que la misión, visión y valores de una empresa llevan implícitos los objetivos estratégicos de la política de gestión de riesgos corporativos de una entidad (cultura del riesgo) en el contexto de

³⁹ Schein, E.H. (1990, Febrero). Organizacional Culture. *American Psychologist*, p.114.

una búsqueda continua de mejora, desarrollo y aprendizaje como fuente de ventaja competitiva.

El CMCR nos permitiría de este modo, analizar el modelo de gestión de riesgos que aplica una organización para determinar por ejemplo, si la empresa formula una estrategia consistente y transparente para la gestión de sus riesgos, o si la estrategia se comunica a través de la organización de forma eficiente para que todas las unidades de negocio que integran los procesos internos de gestión de riesgos coordinen sus objetivos estratégicos, o analizar el grado de conexión entre los objetivos del área de riesgos y resto de áreas.

Pero, por otra parte, también permitiría evaluar en qué grado la motivación de los empleados de la organización que participan en la gestión del riesgo contribuye al cumplimiento efectivo de los objetivos definidos, facilitando a los equipos que participan en la gestión del riesgo una herramienta para orientar los procesos animando a una participación activa; además, crearía un nuevo modelo de evaluación de resultados que comprendería más allá del resultado financiero tangible, al incorporar el valor de los activos intangibles siguientes: predisposición hacia la mejora de sus habilidades, desarrollo de capacidades y motivaciones individuales y apoyo al cambio cultural.

En definitiva, es una herramienta que permitiría analizar de forma sistemática la madurez de la cultura del riesgo de una organización, permitiendo a los directivos concretar los objetivos en la gestión del riesgo y los planes de actuación de las diferentes unidades organizativas de una empresa para el desarrollo del plan estratégico.

Esta propuesta pretende desarrollar una metodología para traducir la cultura del riesgo en objetivos de gestión con la finalidad de revisar los valores culturales existentes en función del enfoque estratégico en la gestión del riesgo.

Es preciso señalar que en este trabajo se plantea esta herramienta para evaluar únicamente la alineación del desempeño de los miembros de la organización que lideran la gestión del riesgo, sobre los objetivos estratégicos de la disciplina en cuestión; si bien, para profundizar en el conocimiento de la herencia cultural española sobre el riesgo o evaluar la adaptabilidad al cambio cultural que la propia herramienta en sí introduce en las “prácticas de gestión” tradicionales, sería necesario implicar a toda la cadena jerárquica de la organización en el diagnóstico

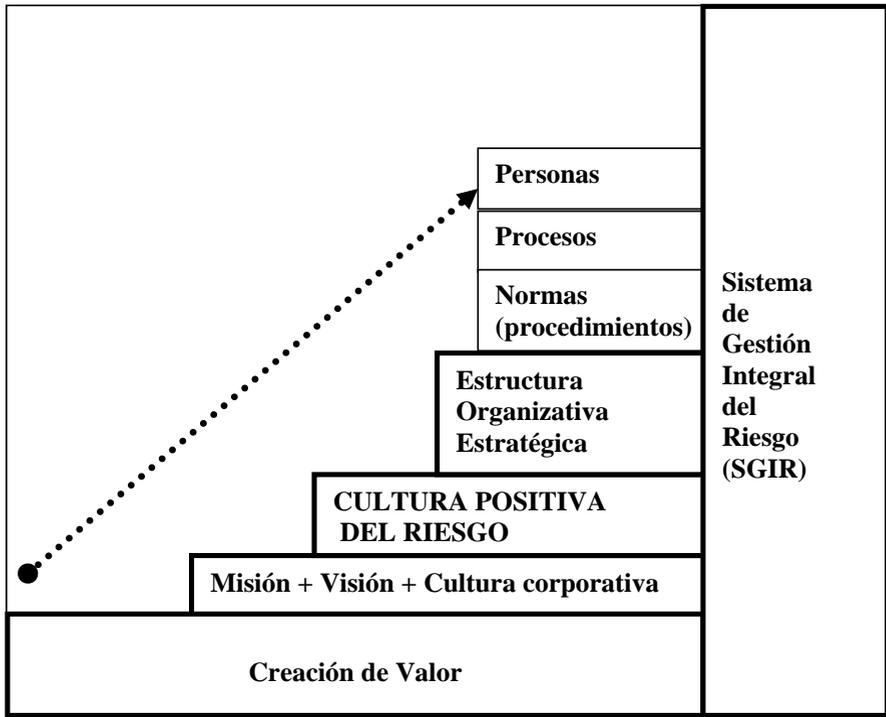


Figura 1. Proceso de evaluación del grado la madurez cultural del riesgo
 Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

PROBLEMÁTICA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

1. CONFIGURACIÓN ACTUAL DE LA DIMENSIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIONAL DEL MODELO DE GESTIÓN DEL RIESGO

A pesar del progresivo reconocimiento entre los grupos de interés de los beneficios inherentes al enfoque integral y multidisciplinar en la gestión del riesgo empresarial y, los avances en la implementación de un SGIR gracias entre otros, a las directrices de los acuerdos Basilea II⁴⁰ y Solvencia II⁴¹, el proceso de implementación sigue siendo complejo y costoso.

Conforme a la evolución de los resultados de la encuesta bianual que realiza “*The Federation of European Risk Management Associations*” (FERMA) desde el año 2001 sobre los aspectos centrales de la gestión de los riesgos en el entorno empresarial europeo, se registra un interés creciente en la implementación de un SGIR y un progresivo reconocimiento de los beneficios inherentes al enfoque integral en la gestión. No obstante, actualmente solo el 48% entre los 435 altos directivos encuestados opina que este giro en la gestión del riesgo hacia un enfoque ERM es alcanzable en los tres próximos años, según el estudio⁴² “*The evolution of risk and controls*” elaborado por *The Economist Intelligence Unit*.

Es decir, a pesar de la tendencia progresiva del entorno empresarial respecto a la introducción de la interrelación entre todos los riesgos del negocio en el modelo de gestión, en base a la concepción de la gestión del riesgo como una herramienta para mejorar potencialmente la toma interna de decisiones y las calificaciones de las agencias rating, la

⁴⁰ FSA. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.fsa.gov.uk/Pages/About/What/International/basel/index.shtml>

⁴¹ ICEA. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://intranet.icea.es/solvencia/solvencia.asp>

⁴² The Evolution of Risk and Controls. (2007, Noviembre). *The Economist Intelligence Unit*.

optimización de recursos, etc., el ritmo que dirige el cambio de enfoque en la gestión del riesgo es muy lento. Entonces, ¿Cuáles son los principales obstáculos o resistencias dentro de las organizaciones que explican dicha lentitud? ¿Por qué se produce esta paradójica situación?

A continuación se analiza la problemática en la implementación de un SGIR a partir de los resultados de las principales encuestas del sector riesgos y seguros de la última década, profundizando en la dimensión cultural y estructural de las organizaciones para revisar los aspectos cualitativos inherentes al modelo e identificar dichos obstáculos o resistencias.

Es importante señalar que el diseño de los cuestionarios de las principales encuestas del sector riesgos y seguros, no contempla como objetivo el identificar las causas que explican el grado de desarrollo del modelo ERM, sino obtener información sobre el estado general de la implantación del modelo para comparar la evolución de las prácticas en la gestión del riesgo vigentes y planeadas para el futuro.

Así por ejemplo, la encuesta FERMA 01/02 *“Risk Management: Current State and New Trends”* persigue: identificar las mejores prácticas de la Gerencia de Riesgos en Europa, comparar las prácticas utilizadas, iniciar un esquema de comparación periódica, que permita obtener la evolución de la Gerencia de Riesgos y proporcionar una herramienta de utilidad para mejorar la organización de las empresas. Mientras que la encuesta que realiza posteriormente en 2004,⁴³ representa un punto de inflexión para la investigación de las resistencias y los factores dinamizadores del SGIR porque el cuestionario plantea la metodología adoptada por la Federación en 2003 denominada *“Risk Management Standard”*⁴⁴, publicada anteriormente en Reino Unido en 2002 y elaborada por las entidades británicas “Association of Insurance and Risk Managers” (AIRMIC), “The National Forum for Risk Management in the Public Sector” (ALARM) y “The Institute of Risk Management” (IRM). Por ello, permite profundizar empíricamente en aspectos relacionados con las políticas internas de gestión del riesgo a través de las respuestas a preguntas relacionadas con el alcance interno de dichas políticas, las funciones del gerente de riesgos, la relación del departamento de riesgos con el área de auditoría interna o con el Consejo y la Dirección General, la planificación a corto y medio plazo de acciones relacionadas con la gestión del riesgo, los estándares de referencia, etc.; destacando un nuevo bloque de preguntas dedicadas a la comunicación interna, que posteriormente en 2006 se sustituye por la comunicación externa.

⁴³ FERMA (2004). *Risk Management: An assessment of European practices in 2004*. Encuesta. Bruselas

⁴⁴ AIRMIC. A Risk Management Standard. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de www.airmic.com

De hecho, la encuesta ⁴⁵ realizada por el consultor internacional PriceWaterHouse Consulting en 2004 demuestra que el desarrollo del enfoque ERM en empresas europeas es superior que en las americanas, probablemente porque en 2004 la regulación americana se centraba en el cumplimiento de la norma y en la distribución de información, mientras que en Europa el proyecto Solvencia II dirigido a entidades aseguradoras favorece el impulso del enfoque ERM a través de la aplicación a los modelos de solvencia del tejido empresarial.

Con la adopción de FERMA a partir de 2003 del marco “*Risk Management Process*”, la encuesta de 2004 incluye preguntas relacionadas con la metodología que plantea el modelo ERM (procesos de análisis, identificación, evaluación y comunicación del riesgo continuos). Por ejemplo a la pregunta “¿Hay una política de gestión integral del riesgo y ha sido comunicada internamente?”, el 56% de los encuestados responde “sí” a ambas cuestiones, mientras que el 22% admite la existencia de una política de gestión aunque no ha sido comunicada y el 16% admite que no hay formalmente una política de gestión integral pero hay planes al respecto. Únicamente el 6% restante de la muestra reconoce que no hay una política de gestión integral del riesgo ni planes hasta la fecha de que la haya.

Sin embargo, en la pregunta siguiente “¿Ha implementado su empresa un sistema de gestión integral del riesgo?”, el 25% afirma que el proceso no ha sido formalmente definido frente al 36% que sí lo ha hecho, aunque de este último colectivo, solo el 28% confirma que se haya definido un proceso de implementación en el que se han identificado acciones concretas al respecto. Cruzando esta respuesta con la pregunta posterior relacionada con el cumplimiento de los estándares definidos por la empresa en la gestión del riesgo, se observa que aunque el 40% afirma verificar sistemáticamente el cumplimiento de dichos estándares, en realidad dicho estándares o no existen o no han sido comunicados.

Es decir, el análisis cruzado de los diferentes bloques de preguntas, nos permite identificar otros resultados inconsistentes, como por ejemplo las cuestiones que se relacionan con la contribución de la gestión integral del riesgo al cumplimiento de las exigencias regulatorias sobre control interno; en este caso el 60% de los encuestados afirma que el SGIR contribuye directamente al respecto, pese a que la mayoría admite que la relación entre el departamento de riesgos y el área de auditoría interna es fundamentalmente “de carácter informativo” y que son supervisados una vez al año. Bajo este contexto de falta de coordinación interdepartamental e inexistencia de un canal de comunicación formal,

⁴⁵ PricewaterhouseCoopers (2004). *Global CEO Survey: Encuesta*

¿Cómo mide la organización el grado de contribución del modelo respecto al cumplimiento de las exigencias regulatorias?

En primer lugar, se comienza el análisis de la problemática a través de los resultados de las encuestas evaluando qué impulsa a las organizaciones a aproximarse al modelo SGIR. ¿Cuáles son los objetivos de la gestión del riesgo?

El resultado de la encuesta 2001/02 de FERMA revela que las razones que conducen a las organizaciones a explorar la implementación de un SGIR se relacionan principalmente con los planes de continuidad del negocio (*business continuity plan*) y los planes de gestión de crisis, lo que implica que la aproximación a un SGIR tiene su origen en la necesidad de mejorar los procesos de identificación y evaluación de riesgos, así como en la necesidad de optimizar el coste del riesgo y de las coberturas.

Según la encuesta FERMA 2004 sin embargo, el objetivo de la implementación de un SGIR es “evitar las amenazas” (57%), “optimizar los riesgos” (27%) y “medir el ratio riesgos/oportunidad” (19%); por otra parte, una amplia mayoría (80%) percibe el modelo SGIR como un instrumento para proteger los activos y la marca (80%) y, no tanto (34%) como una herramienta para mejorar los procesos de toma de decisiones y un marco de referencia para implementar otras actividades en el futuro.

La tendencia en los objetivos de la gestión del riesgo se mantiene conforme a los resultados de la encuesta de FERMA 2006, ya que los objetivos de la gestión integral del riesgo resultantes son: minimizar el impacto de los eventos inesperados y las pérdidas, además de establecer un mecanismo en la toma de decisiones que permita alinear el nivel de tolerancia al riesgo con la estrategia a través de la identificación de la interdependencia entre los riesgos corporativos.

Posteriormente, la encuesta⁴⁶ realizada por el broker internacional AON confirma que la identificación, cuantificación y análisis del riesgo continúa siendo un proceso reactivo ante los impactos negativos derivados de riesgos emergentes, como por ejemplo, el daño reputacional. No obstante, no se registra una aproximación consistente a la gestión integral del riesgo pese a que el 80% reconoce su importancia y afirma tener planes al respecto para los dos próximos años.

En resumen, actualmente, la gestión del riesgo continúa configurándose como un mecanismo de protección frente al riesgo, en lugar de

⁴⁶ AON. (2007). *Global Risk Management Survey 2007*: Encuesta. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de www.aon.com

concebirse como un proceso estratégico orientando a la creación de valor.

Desde la perspectiva del sector asegurador, la implementación del enfoque ERM en la gestión del riesgo registra una evolución favorable en el número de entidades que adoptan este modelo, con el objetivo de establecer un código de buen gobierno (78% de los encuestados) o para mejorar su calificación (55% de los encuestados a nivel internacional y un 72% en Estados Unidos) según el estudio realizado por la consultora Tillinghast ⁴⁷ para medir el grado de implementación de sistemas de gestión integral del riesgo a nivel internacional entre entidades aseguradoras y de reaseguro.

Estos resultados coinciden con los obtenidos en la encuesta realizada por Standard & Poor's en 2006 al respecto, determinando que las principales razones que impulsan al sector asegurador a la implementación de un SGIR son , por orden de mayor a menor orden de importancia:

- Mejorar las prácticas de buen gobierno
- Mejorar la calificación de las agencias ⁴⁸
- Crear valor para el accionista
- Obtener ventajas competitivas
- Adaptación a marco normativo
- Otras

Sin embargo, según la encuesta, las razones que contribuyen a la implementación entre los grandes consumidores de seguros a implementar el enfoque ERM son, por orden:

- Estrategia de inversión (71%)
- Definición del plan de negocio anual
- Compra de reaseguro
- Planificación estratégica
- Diseño de productos y tarificación
- M&A (fusiones y adquisiciones) (24%)

Según el estudio⁴⁹ publicado el pasado noviembre de 2007 por The Economist Harvard Intelligence, la gestión del riesgo se concibe no tanto

⁴⁷ Towers Perrin. (2006). *The 2006 Tillinghast ERM Survey*: Encuesta

⁴⁸ S&P evalúa la gerencia de riesgos (ERM) en 5 áreas: cultura, control, riesgos emergentes, modelos de gestión del riesgo y gestión estratégica del riesgo en "*Standard&Poor's: Six Months after Rolloout, ERM of 78 major insurers evaluated*" (2006).

⁴⁹ The Evolution of Risk and Controls: From score-keeping to strategic partnering (2007), *The Economist Intelligence Unit*, p.6.

como una herramienta para mitigar el impacto de las pérdidas, sino para satisfacer las expectativas de los grupos de interés, fundamentalmente, de los accionistas.

De hecho, conforme a la encuesta⁵⁰ realizada en 2008 por IBM Global Business Services con el objetivo de conocer las inquietudes y prioridades de los consejeros delegados, que marcan las estrategias de las principales empresas del mundo, las fuerzas que determinan los cambios y por tanto, las prioridades de la agenda de la alta dirección, son: factores sectoriales, la capacitación de la plantilla, factores macroeconómicos, globalización, cambios regulatorios y factores tecnológicos.

Es importante destacar, que la promoción de una cultura del riesgo dentro de las organizaciones, la complejidad en la cadena de valor del negocio, junto con la gestión de determinados riesgos, son los tres factores internos que influyen positivamente en el desarrollo de un modelo de gestión integral del riesgo según el estudio⁵¹ publicado en marzo de 2007 por The Economist Intelligence Unit.

Sin embargo, la actualización de dicho estudio⁵² pocos meses después (2007, noviembre), revela un cambio respecto a las fuerzas internas que impulsan un SGIR; así, del 25% de los directivos encuestados que reconoce el interés creciente de la alta dirección en el sistema, la principal fuerza interna que impulsa dicho interés se relaciona en primer lugar, con el establecimiento de un modelo interno de control y gestión del riesgo (53%), con la reducción de costes y eficiencia (35%), la expansión del negocio –desarrollo de nuevos productos- y expansión geográfica (31%) y, por último, con la gestión de los riesgos operacionales emergentes (24,5%). De esta forma, se desplaza a la sexta posición a la cultura corporativa del riesgo como factor dinamizador de un SGIR y casi al final de la lista de factores, “la implementación de un modelo de gestión integral del riesgo” (11,5%).

La explicación del cambio de tendencia en las fuerzas internas se asocia a la volatilidad de los mercados, la incertidumbre política y la inmadurez regulatoria de los mercados emergentes; sin embargo, se mantiene el consenso sobre el factor externo⁵³ que más impulsa la implementación

⁵⁰ IBM Global Business Services. (2008, Mayo). *Encuesta Global a Consejeros Delegados y Alta Dirección 2008*: Encuesta.

⁵¹ Best Practice in risk management: A function comes of age. (2007, Marzo). *The Economist Business Intelligence*, pp.5-8.

⁵² The Evolution of Risk and Controls: From score-keeping to strategic partnering. (2007). *The Economist Intelligence Unit*, p.10.

⁵³ The Evolution of Risk and Controls: From score-keeping to strategic partnering. (2007). *The Economist Intelligence Unit*, p.11.

del enfoque ERM situando en primera posición el cumplimiento de exigencias regulatorias (54%), seguido de los riesgos emergentes del negocio (35%) y, el interés creciente de los accionistas e inversores en el modelo interno de control y gestión del riesgo y buen gobierno corporativo (32%).

De Paz (2005)⁵⁴ coincide que las fuerzas externas derivadas de las exigencias regulatorias de las entidades supervisoras han provocado el alejamiento de la gestión del riesgo por silos a favor de la disciplina ERM, ya que *“las recomendaciones evidentemente presionan a las entidades hacia nuevos planteamientos sobre el riesgo”* (p.238).

En segundo lugar, desde la perspectiva de la estructura organizativa, se analiza: por una parte, el perfil del responsable del área de riesgos y seguros, la dependencia jerárquica del área de riesgos y seguros y, por otra, las principales áreas de actuación del responsable de la gestión del riesgo.

Para determinar el perfil del responsable de la gestión del riesgo, se considera el cargo del miembro de la organización que responde a la encuesta y que es el responsable de la gestión del riesgo y/o los seguros; así, conforme a la encuesta FERMA 2002, entre los cargos participantes el 80% representa el cargo de “Gerente de Riesgos o Director de Seguros” frente al 13% de “Otros” y al 8% que representa el cargo “Director Financiero”. La mayoría de los encuestados son empresas procedentes de Reino Unido (35%), de Francia (19%), Bélgica (12%) y Alemania (10%); España se sitúa como el país con menor participación en la encuesta con un 2%.

Es importante tener en cuenta que para la realización de la encuesta FERMA 2001/2002⁵⁵, se enviaron 2851 cuestionarios y únicamente se obtuvieron 49 respuestas, lo que indica no solo que la muestra no es representativa, sino que no había interés en identificar las mejores prácticas de gestión del riesgo en Europa, o que el entorno empresarial no se sentía cómodo facilitando información que permitiera comparar las prácticas de gestión, o que existía fatiga en la cumplimentación de cuestionarios en el sector, sin embargo, este trabajo plantea a la vista de los resultados de la encuesta, que el bajo índice de respuesta (1,72%) refleja la falta de madurez en la gestión del riesgo como disciplina, la necesidad de revisar el diseño del cuestionario en encuestas posteriores y el reconocimiento y la existencia de una gestión del riesgo descentralizada sin líderes identificados. Es decir, puede considerarse que las

⁵⁴ De Paz, S. (2005). *La transferencia alternativa de riesgos*. Navarra: Aranzadi, S.A.

⁵⁵ FERMA. (2002). *Ferma Benchmarking Survey 2001/2002, Risk Management: Current State and New Trends*. Disponible a 26 de noviembre en <http://www.ferma.eu>.

respuestas a los ítems del cuestionario 2001/02 no estaban disponibles para todos los encuestados por los siguientes motivos:

- El cuestionario no estaba diseñado utilizando una terminología común.
- Las empresas no disponían de una fuente de información única al estar la gestión del riesgo y la gestión de los seguros descentralizada, por lo que la cumplimentación del cuestionario era una tarea compleja que requería la coordinación de varias áreas en la organización.
- Los responsables que participaban en la gestión del riesgo y de los seguros no estaban reconocidos en la estructura y por tanto, la segmentación del público objetivo de la encuesta era muy amplia.
- No existía un reconocimiento institucional de FERMA en el sector riesgos y seguros.

En 2004, se obtienen 269 respuestas (76% encuesta telefónica y 23% postal), aunque el cargo que cumplimenta la encuesta más representativo sigue siendo el Gerente de Riesgos y/o Seguros y el Director de Seguros (60%), seguido del Director Financiero (19%) y del Director General (5%); sin embargo, se registra un 16% en la categoría de "Otros cargos", lo que implica que hay un colectivo relevante que realiza funciones relacionadas con la gestión del riesgo dentro de las organizaciones aunque no están reconocidos en la estructura organizativa como tal. En relación a los países participantes, lideran Francia (44%), Alemania (22%) y Reino Unido (20%).

Posteriormente, en la encuesta FERMA 2006 entre las 460 respuestas que se obtienen, el 54% corresponde a Gerente de Riesgos y el 29% a Director de Seguros o similar, pero el 93% de las empresas encuestadas son miembros de la asociación de gerencia de riesgos y seguros nacional adscrita al país en que están registrados como sociedad.

A pesar de que generalmente el responsable de la gestión del riesgo se identifica con el cargo de "Gerente de Riesgos" o "*Risk Manager*", el resultado de las encuestas no revela datos que permitan analizar su perfil competencial ni distinguir el peso que representan las funciones relacionadas con la gestión del riesgo respecto a la gestión de los seguros u otras funciones. Esta información es fundamental para medir el grado en que el rol del gestor del riesgo ha trascendido de la tradicional gestión del programa de seguros corporativo. No obstante, la cualificación y especialización de los recursos humanos se configura como valor estratégico en la gestión directiva orientada a la búsqueda de competitividad, tanto en las empresas como en las entidades

aseguradoras⁵⁶, dado que “la capacidad de gestionar el cambio es más importante que nunca”⁵⁷ y, el mayor reto según los CEO⁵⁸, se refiere a la gestión de los recursos humanos para “reunir plantillas formadas por individuos productivos y altamente cualificados capaces de adaptarse a nuevas estrategias y a aceptar el cambio”. Para ello, existe un amplio consenso en cuánto a las medidas necesarias: incrementar la formación y mejorar la comunicación interna, con el objetivo de retener y comprometer a los empleados.

Sin embargo, según un estudio realizado por Towers Perrin entre 86.000 empleados de cuatro continentes, un 25% de los empleados con titulación superior en el ecuador de su vida profesional, con 9 años de antigüedad en la empresa y que trabaja más de 40 horas semanales, admite no estar “comprometido” al “no ver, ni oír a sus líderes tanto como quisieran, ni percibir en ellos un interés auténtico por el futuro de la compañía”⁵⁹.

En definitiva, como se desprende de los resultados de la encuesta de opinión entre los altos directivos de la industria aseguradora realizada por Tillinghast-Tower Perrin en 1998, existen dudas razonables sobre el grado de comprensión de la estrategia, la motivación y la aceptación de un clima de trabajo por parte de los empleados, en el que se perciben las recompensas a la rentabilidad en detrimento de las oportunidades reales de desarrollo y la seguridad en el empleo⁶⁰.

La dependencia jerárquica del responsable de la gestión del riesgo y los seguros, según la encuesta de FERMA 2002, se relaciona fundamentalmente con el Director Financiero (49%), el Director Jurídico (17%) y el Tesorero (9%), siendo una excepción (6%) los que dependen directamente del Director General o del Consejero Delegado. Al preguntar a los encuestados por la dependencia jerárquica deseada, la mayoría sitúa al Director Financiero como responsable (53%) frente al Director General o al Consejero Delegado 31%. El tesorero queda

⁵⁶ Martínez, M. , Camino, D. y Albarrán, I. (1998, Julio). La gestión directiva de las entidades aseguradoras: Un estudio comparativo de las mutualidades y de las sociedades anónimas en España ante el mercado del siglo XIX. *IFSAM World Congress in Alcalá de Henares*.

⁵⁷ IBM Global Business Services. (2008, Mayo). *Encuesta Global a Consejeros Delegados y Alta Dirección 2008*: Encuesta.

⁵⁸ Tillinghast-Tower Perrin. (1998, 2º trimestre). La industria aseguradora en opinión de sus altos ejecutivos. *Gerencia de Riesgos*, 62, pp.9-31.

⁵⁹ Olabarrieta, J. (2006). El compromiso de los empleados: ¿Por qué importa y cómo se estimula?. *Capital Humano*, 199, pp. 124-125.

⁶⁰ Tillinghast-Tower Perrin. (1998, 2º trimestre). La industria aseguradora en opinión de sus altos ejecutivos. *Gerencia de Riesgos*, 62, pp.24-27.

eliminado como opción deseada, seguido de cerca por el Director Jurídico.

Conforme a los resultados de 2004, se invierte la dependencia jerárquica, ya que el 41% reporta directamente a presidencia o al consejo de administración, frente al 37% que lo hace al Director Financiero y el 10% que lo hacen a "Otros". Es decir, la gestión del riesgo descansa principalmente en el comité ejecutivo (62%), en "otros órganos" (22%) y un comité de riesgos especializado (14%), pero no hay supervisión formal por parte del Consejo ya que el 45% mantiene únicamente una reunión anual con el órgano responsable de la gestión del riesgo. Así, el 57% afirma que no existe una relación formal entre los distintos departamentos, de forma que el *reporting* a los auditores para las memorias anuales constituye la aproximación formal al enfoque de GIRC. Conviene señalar que el 42% afirma haber comunicado a la organización la necesidad de revisar la política de gestión del riesgo operacional y el 47% de los encuestados mantiene un mapa de riesgos corporativo.

En la encuesta de FERMA 2004, el módulo de preguntas sobre comunicación arroja las siguientes conclusiones: la comunicación externa sobre la gestión del riesgo es progresivamente más importante y más detallada, sin embargo, a nivel interno, la comunicación es prácticamente inexistente o mínima, según los encuestados, fundamentalmente al carácter confidencial de los datos que maneja el departamento de riesgos y seguros. Por otra parte, el 23% de los gerentes de riesgos o directores de seguros no están involucrados en un sistema de *reporting* corporativo, aunque el 69% de los encuestados afirma mantener un sistema interno de *reporting* sin especificar si es local o central y el 15% de los encuestados reconoce que no hay una política de *reporting* sobre riesgos.

La tendencia de la dependencia jerárquica varía ligeramente en 2006, ya que aunque una amplia mayoría (46%) reporta al Director Financiero frente al 27% que reporta a Presidencia o Dirección General. Sin embargo, aunque el apoyo interno de la gestión del riesgo depende fundamentalmente del Consejo/Comité Supervisor de Riesgos (44%) y de Presidencia/Dirección General (34%) o Dirección Financiera (32%), la mayoría (63%) sigue celebrando únicamente una reunión anual entre todas las áreas participantes en la gestión del riesgo, incluyendo el área de auditoría interna. Es decir, no hay una integración efectiva de los procesos de gestión aunque los resultados de la encuesta muestran una aceleración de la tendencia respecto a los resultados de la encuesta anterior, ya que el 80% entre las 460 empresas europeas encuestadas mantiene una política de gestión del riesgo que contempla el enfoque ERM y, la mitad de ellas (54%) incluso la ha comunicado internamente. No obstante, el resultado de la pregunta "¿Mantiene su empresa un

sistema de gestión integral del riesgo?” indica que únicamente el 39% ha implantado un SGIR y que el 28% restante está en fase de desarrollo. Por lo que se mantiene que un 33% de las empresas no han realizado ninguna aproximación al modelo pese a que el 100% de los encuestados conoce los estándares de gestión del riesgo tanto de FERMA (67%) como de COSO (47%).

Para completar el análisis de la configuración organizativa, se revisan a continuación las principales áreas de actuación de la gestión del riesgo en el entorno empresarial; se observa que según los resultados de la encuesta FERMA 2002, las funciones básicas ordenadas de mayor a menor, que realiza el Gerente de Riesgos o el Director de Seguros, se relacionan con la financiación de riesgos (seguros y reclamaciones de siniestros), reducción de riesgos (fundamentalmente prevención y seguridad, más que gestión de crisis), buen gobierno corporativo y por último, funciones relacionadas con desarrollo sostenible (responsabilidad social y medioambiente). Sin embargo, al preguntar a los encuestados por las áreas de actuación deseables para el futuro, se registra un ligero alejamiento del rol tradicional como gestor de seguros a favor de una progresiva involucración en los planes de continuidad del negocio y los planes de gestión de crisis.

En los resultados de FERMA 2004, el 42% de las empresas encuestadas ha dividido las funciones de la gestión del riesgo de los seguros, aunque en la gestión del riesgo, la identificación de riesgos (57%) sigue siendo la función prioritaria junto con la revisión de las prácticas de aseguramiento de los riesgos operacionales y el cumplimiento de las exigencias regulatorias, resultando “la implementación de un sistema de gestión del riesgo” una función que tanto en el presente, como en el futuro, e sitúa por debajo de funciones asociadas a la “transferencia de riesgos” (gestión del programa de seguros).

Los resultados de 2006 son similares en cuanto a que el cumplimiento de regulaciones externas y los riesgos catastróficos son los factores que más contribuyen a la implementación del enfoque ERM, con el objetivo fundamental de reducir el impacto de los riesgos operacionales; los resultados de esta encuesta muestran por otra parte, que sigue habiendo un único puesto para desarrollar las funciones relacionadas con la gestión del riesgo y los seguros, que no depende del área de auditoría interna pero que contribuye al cumplimiento de las normas internas de control aunque no este involucrado en el proceso de *reporting* externo sobre la gestión del riesgo.

Respecto al establecimiento del ranking de riesgos, según los resultados de FERMA 2001/02, al preguntar a los encuestados por el ranking de riesgos que mayor preocupación representan, el 70% de los

encuestados consideran como “alto” o “moderado impacto” los riesgos siguientes:

- Todos los riesgos estratégicos
- Procesos de producción
- Integridad de los sistemas de información
- Investigación y desarrollo
- Recursos humanos

Por el contrario, al menos el 60% de los encuestados consideran de “bajo impacto” o “no aplicables” los riesgos relacionados con: negocio electrónico (*e-business*), derivados financieros y la autorización o licencias de uso de bases de datos.

Es decir, los riesgos financieros no se sitúan en lo más alto de las agendas de los directivos que participan en la gestión del riesgo, sino que los riesgos estratégicos concentran la atención de las organizaciones, junto con las siguientes áreas de actuación: Gestión de crisis, buen gobierno corporativo y desarrollo sostenible..

Estos resultados sobre el ranking de riesgos, coinciden con los obtenidos en la encuesta realizada por la división francesa de la consultora Ernst & Young en julio de 2000 dirigida a Directores Generales y Consejeros y Directores Financieros, para definir el ranking de áreas de actuación más relevantes entre los directivos de primer nivel; en dicha encuesta se obtuvo una participación del 23% de Directores Generales y Consejeros Delegados y un 64% de participación de Directores Financieros. La clasificación de los 10 riesgos más relevantes por orden de mayor a menor según la encuesta es:

- 1.- La gestión del cambio
- 2.- Recursos Humanos
- 3.- Integridad y seguridad de los sistemas de información
- 4.- Precio de las *commodities*
- 5.-Gestión de la información
- 6.- Competitividad
- 7.- Cuota de mercado
- 8.- Reputación e imagen
- 9.- Desarrollo de nuevos sistemas de información
- 10.-Desarrollo de nuevas tecnologías

En definitiva, al combinar los resultados de la encuesta de FERMA 2001/02 y la encuesta de Ernst&Young de Julio de 2000, se observa que los directivos que participan en la gestión del riesgo y los seguros en las organizaciones comparten las mismas preocupaciones que los directivos de primer nivel de sus empresas.

En 2004 el ranking varía respecto al año 2002, ya que las categorías de riesgos más importantes según los resultados son, por orden de importancia: operacionales, comerciales, legales, catastróficos, sistemas de información, financieros. Sin embargo, al preguntar por las categorías más importantes en el futuro, el resultado es: buen gobierno corporativo, sistemas de información, medioambientales. En los resultados del año 2006, el ranking de riesgos se mantiene situando en un 80% la gestión de los riesgos operacionales (producción, calidad, pérdida de beneficios, costes y plazos).

Por último, respecto a la política de gestión de los seguros, los resultados de las encuestas realizadas por FERMA revelan que en 2002 los principales datos sobre coberturas registran una prima promedio en el programa de daños y pérdidas de beneficios de 7,14 millones de euros (incremento del 54% respecto al año anterior) y de 3,17 millones de euros en responsabilidad civil y de productos (incremento del 41% respecto al año 2001). Sin embargo, a partir de 2004, comienza un ciclo “blando” en el mercado asegurador y parece conducir la encuesta FERMA 2004 a centrarse en aspectos relacionados con el rol de los aseguradores desde la perspectiva del tomador, en cuánto a tendencias, el perfil del riesgo y modelo de negocio o el sistema de retribución. Por otra parte, la encuesta FERMA 2004 incluye cuestiones relacionadas con las mejoras a introducir en el sector asegurador y aunque se registra una satisfacción generalizada por los compradores de seguros al respecto, el 60% de las empresas demanda innovación en los productos tradicionales para introducir por ejemplo, soluciones ART, para elevar el nivel de retención en el futuro y poder contener el incremento de primas. Este bloque de preguntas, analiza también la calidad del servicio del sector asegurador, porque a pesar de la intermediación en los programas de daños, D&O, vida y accidentes, autos, construcción y de la autonomía de los encuestados en cautivas y programas medioambientales, las áreas de actuación más importantes son: la tramitación de reclamaciones, programas internacionales y prevención de riesgos. En relación a la capacidad de suscripción del sector asegurador europeo, la mayoría afirma que hay suficiente capacidad y que seleccionan entidades de reconocida solvencia con buen *rating*, prefiriendo compañías líderes europeas. Una amplia mayoría (84%), señala la armonización de impuestos y la mejora del régimen de libre prestación de servicios como asuntos prioritarios en la agenda europea. En otro orden de asuntos, se incluyen preguntas relacionadas con la capacidad de las empresas para financiar el riesgo de terrorismo (el 48% afirma capacidad de retención al respecto) y el impacto del crecimiento de la Unión Europea en el programa de seguros o la visión del encuestado sobre la mutualización.

En definitiva, la encuesta FERMA profundiza en la separación de las dimensiones del riesgo y los seguros, dedicando un bloque de preguntas

a la gestión de los riesgos asegurables y otro a la gestión integral del riesgo como disciplina, y las conclusiones al respecto inciden en la progresiva separación de las funciones del gestor del riesgo y el gestor de seguros pese a que el 47% de las empresas encuestadas mantiene un solo cargo que asume el rol de ambas funciones.

En los resultados del año 2006, el nivel de satisfacción de los grandes consumidores de seguros se mantiene y no hay grandes cambios respecto a los resultados de 2004, salvo que la alta concentración del sector asegurador contribuye a utilizar la competencia entre aseguradores y *brokers* en los programas, y favorece que el sistema de retribución se aleje de las comisiones a favor de los *fee's* premiando la transparencia y la calidad de servicio además de los resultados alcanzados. No obstante, se mantiene el incremento de los niveles de retención como estrategia y no se registra un incremento de soluciones innovadoras (ART, cautivas, etc.).

El pasado 1 de octubre FERMA publicó los resultados de la cuarta edición de su encuesta bianual ("*Fourth European Risk Management Benchmarking Survey 2008*"), registrando un índice record de respuesta con la participación de "Risk Managers" (53%) y "Insurance Managers" (29%) de 555 organizaciones. La mitad de los encuestados pertenecen al sector "Industria", el 56% son sociedades que cotizan en bolsa y el 68% de ellos registra una cifra de ingresos superior al billón de euros.

Los resultados confirman el mantenimiento de la tendencia que definen las encuestas anteriores⁶¹ en relación a que el área interna de las organizaciones que dirige la gestión del riesgo y los seguros depende de un responsable de riesgos ("Risk Manager") y/o seguros ("Insurance Manager"). Lo más destacable de esta edición es la clasificación cluster de perfiles en la gestión del riesgo, combinando dos variables: la madurez de la política de gerencia de riesgos y el grado en que los factores externos impulsan la implementación del proceso de gerencia de riesgos.

Para medir la madurez de la gerencia de riesgos de la organización se utiliza la cuestión siguiente: "¿Implementa su organización un proceso de gerencia de riesgos?" con cuatro respuestas posibles: 1) No, no está definido, 2) Únicamente se ha definido el proceso, 3) Si, esta definido y se han identificado los participantes y por último 4) Si, está implementado. (Ver Figura 1).

⁶¹ Resultados de encuestas 2002, 2004 y 2006. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.ferma.eu/AboutFERMA/Benchmarkingsurveys/tabid/137/Default.aspx>

Risk Management Maturity Model

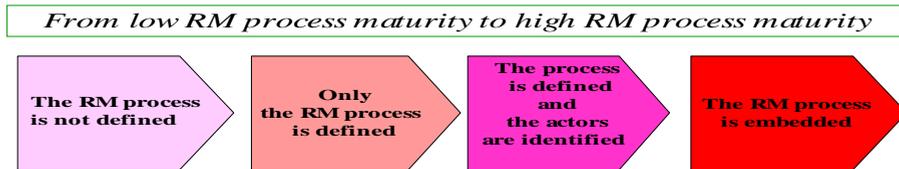


Figura 1. “Does your company implement a risk management process?”

Fuente: Cuestionario de la Encuesta 2008 de FERMA

Para evaluar qué factores impulsan la gestión del riesgo dentro de la organización, se introduce la cuestión siguiente “*What are the main factors triggering risk management within your company?*” (¿Qué factores impulsan la gerencia de riesgos en su compañía?). Se ofrecen tres respuestas posibles: 1) Responder a las demandas específicas de los grupos de interés aunque no exista obligación legal/regulatoria, 2) Responder tanto a las demandas específicas de los grupos de interés como cumplir con las obligaciones legales/ regulatorias y, 3) Responder a las exigencias legales / regulatorias pero sin demandas de los grupos de interés. Es decir, la respuesta 3 determina que el impulso de la gerencia de riesgos en la organización deriva de exigencias regulatorias únicamente (factores externos) frente a la respuesta 3, que indica que la organización impulsa la implementación de un proceso de gestión del riesgo como respuesta a factores internos (objetivos estratégicos, procedimientos internos, etc.).

El resultado del análisis cluster es la matriz siguiente que distingue cinco grupos:

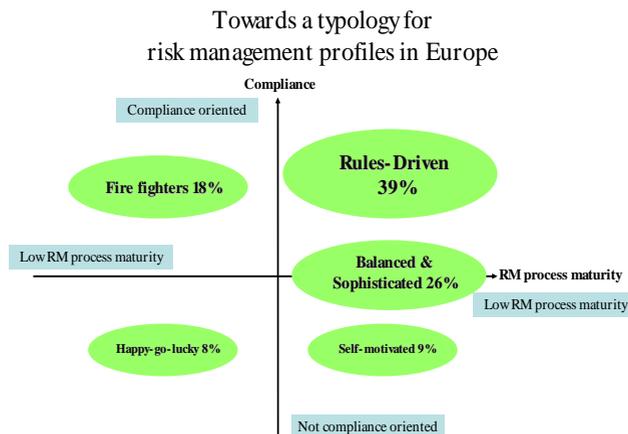


Figura 2. Hacia una tipología de perfiles de la gestión del riesgo en Europa

Fuente: Encuesta 2008 de FERMA

1. *Fire fighters* o Reactivos⁶²: Este grupo representa a un 18% de los encuestados. Define a aquellas organizaciones menos maduras que utilizan la gestión del riesgo como mecanismo reactivo frente a los riesgos (no preventivo) y que implementan un proceso de gerencia de riesgos en cumplimiento fundamentalmente de las exigencias regulatorias externas. La gestión del riesgo descansa principalmente en las áreas operativas porque no perciben la gerencia de riesgos como una decisión estratégica.
2. *Rules-driven* o Legales: Define a las organizaciones que mantienen una política de gerencia de riesgos más madura que la media de la muestra aunque en cumplimiento de las exigencias regulatorias externas. Utilizan la metodología COSO, ISO, etc. y perciben la gestión del riesgo como un elemento estratégico. Mantienen una política de comunicación del riesgo a nivel corporativo. Este grupo representa a un 39% de los encuestados.
3. *Happy-go-lucky* o Idealistas: Este grupo representa a las organizaciones que no están familiarizadas ni utilizan la gerencia de riesgos y por tanto, no es una política estratégica ni existe un plan de comunicación al respecto. Representa a un 8% de los encuestados.
4. *Self-Motivated* o Motivados: Se refiere a las organizaciones que invierten en gerencia de riesgos sin presiones externas y que ya han definido un proceso en la gestión del riesgo porque forma parte del plan estratégico y de la toma de decisiones corporativa. Sin embargo la comunicación en la gestión del riesgo no es asunto relevante para este grupo (9%).
5. *Balanced and sophisticated* o Equilibrados: Define al grupo de mayor madurez en la gestión del riesgo en comparación con el resto. Han implementado un proceso de gestión del riesgo en toda la organización y la política de gerencia de riesgos depende del primer nivel de la estructura de la organización. La comunicación de la gestión del riesgo es gestionada únicamente a nivel corporativo aunque se considera satisfactoria. Representa a un 26% de los encuestados.

En definitiva, aunque los factores externos continúan siendo el principal factor dinamizador en la implementación de un SGIR, se registra una gran dispersión de resultados respecto al apoyo que recibe la gestión integral del riesgo dentro de la estructura y la importancia del plan de comunicación interno sobre la gestión del riesgo.

⁶² Traducción libre al castellano del autor en la denominación de los grupos.

En relación al cuestionario, esta edición introduce una aproximación más detallada sobre la estructura organizativa, si bien no permite un análisis más detallado en relación a valores culturales.

2. ELEMENTOS DINAMIZADORES Y RESISTENCIAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO (SGIR)

Las fuerzas de un contexto cambiante inmerso en turbulencias financieras, la globalización de los mercados, el afianzamiento de economías emergentes, la externalización y subcontratación de servicios, nuevos marcos regulatorios, la utilización intensiva de tecnología, el desarrollo de una demanda cada vez más sofisticada, los fenómenos catastróficos de las últimas décadas, la actual crisis financiera, etc. impulsan no solo la proliferación de complejos instrumentos financieros y el desarrollo del sector asegurador para satisfacer la necesidad de soluciones innovadoras frente al riesgo en el entorno empresarial, sino el interés del entorno empresarial en un SGIR.

Según los resultados de las encuestas analizadas en el apartado anterior, la proliferación de normativas y recomendaciones de buen gobierno corporativo así como la valoración positiva de los accionistas o *shareholders* respecto a los mecanismos de protección del patrimonio de la empresa, son los factores externos que principalmente han impulsado el desarrollo de un SGIR.

De Paz (2005) señala en su estudio⁶³ sobre la transferencia alternativa de riesgos que los inversores valoran positivamente el tratamiento del riesgo en su globalidad, porque *“esta mayor valoración reduciría, evidentemente, el coste de capital de las empresas que implementen medidas de gestión integral del riesgo”*. (p.240)

Este hecho se constata con los resultados de las encuestas realizadas por FERMA, ya que los factores externos que más contribuyen a la implementación del modelo a partir de 2006 son las exigencias regulatorias y los riesgos catastróficos, diluyéndose el impacto de los factores protagonistas en las encuestas anteriores: una valoración positiva por parte de los accionistas, inversores, agencias de *rating*, aseguradoras, etc. o el incremento de primas de seguro.

Es decir, más allá de las bondades del sistema a nivel interno dentro de las organizaciones a través de la mejora de la toma de decisiones y la optimización de los recursos, las fuerzas externas han contribuido al grado de desarrollo de los últimos años.

⁶³ De Paz, S. (2005). *La transferencia alternativa de riesgos*. Navarra: Aranzadi, S.A.

La influencia del cumplimiento de exigencias regulatorias⁶⁴ (Solvencia II) en la implementación de modelos internos de control y gestión del riesgo, también es el principal factor externo en el sector asegurador, porque el desarrollo del negocio impulsa muy tímidamente a las entidades aseguradoras y reaseguradoras a ser pioneras en la gestión integral del riesgo.

Pero, ¿Cuáles son las fuerzas internas dentro de la organización que influyen en el grado de aproximación a un SGIR?

Tradicionalmente, las unidades de negocio han gestionado los riesgos adscritos a su actividad de forma independiente, sin consolidar el impacto de las interrelaciones existentes entre todos los riesgos inherentes a las diferentes actividades del negocio, a través de:

- Protección del riesgo operacional a través de políticas de transferencia al mercado asegurador
- Protección del riesgo de mercado y del riesgo de crédito a través de productos del mercado financiero
- Políticas de prevención y seguridad
- Establecimiento de procedimientos
- Implantación de sistemas de control

Pero el nuevo contexto explica que el 83% de las empresas consideren necesarios cambios sustanciales para afrontar un futuro incierto⁶⁵ y que el 98% de los Consejeros Delegados estén impulsando innovaciones en el modelo de negocio de sus compañías. Se considera que las compañías con mejores resultados son aquellas que mejor gestionan el cambio, son más globales, establecen alianzas con terceros e innovan en mayor medida su modelo de negocio. Sin embargo, la necesidad de realizar cambios sustanciales ha crecido más que la habilidad de las empresas para gestionarlos, lo que explica que la diferencia entre el nivel de cambios esperado y el éxito alcanzado en el pasado en la gestión del cambio se haya triplicado en los últimos dos años.

Dado que la implementación de un nuevo modelo de gestión del riesgo representa un cambio sustancial en el *modus operandi* o la cultura de la organización y, conforme al principio físico de la inercia (Newton, 1687)⁶⁶, la organización ofrece resistencias naturales al cambio. En la aplicación

⁶⁴ Capgemini Financial Services. Capgemini Compliance and Risk Management Centre of Excellence (2006). *Risk Management in the Insurance Industry and Solvency II*: Encuesta. p.22.

⁶⁵ IBM Global Business Services. (2008, Mayo). *Encuesta Global a Consejeros Delegados y Alta Dirección 2008: La empresa del futuro*: Encuesta.

⁶⁶ Newton, I. (1687): *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*. Barcelona: Ediciones Altaya, S.A.

de este principio físico que nos indica que todo cuerpo continua en su estado de reposo o movimiento rectilíneo y uniforme si ninguna fuerza actúa sobre él, se entiende el origen de las resistencias que ofrece la organización a la introducción del cambio cultural en la gestión del riesgo que introduce un SGIR.

La brecha en la gestión del cambio justifica por qué solo un 48% de los altos directivos encuestados opina que la implementación de un SGIR encuestados sea alcanzable en los próximos tres años, según el estudio⁶⁷ “*The evolution of risk and controls*”, elaborado por The Economist Intelligence Unit.

Los factores culturales que explican la resistencia a la implementación de modelo de gestión del riesgo diferente, se relacionan con la falta de comprensión de la necesidad del cambio, con la falta de colaboración y comunicación interdepartamental, el conformismo y la dejadez, el miedo al fracaso y la falta de autoridad.

Por otra parte, desde el punto de vista organizacional, tradicionalmente el responsable de seguros -dependiendo de la dirección financiera o de la dirección de asesoría jurídica -, ha liderado dentro de la estructura organizativa la gestión de riesgos, si bien, su ámbito de actuación se refiere habitualmente a la protección de los riesgos operacionales (daños a los activos materiales, fallos de los sistemas, desviaciones en los procesos internos de gestión y prácticas, fraude interno y externo, riesgos catastróficos, relaciones laborales, responsabilidades civiles derivadas del desarrollo de las actividades del negocio, etc.). Es decir, la gestión del programa corporativo de coberturas configura tradicionalmente el marco de gestión del riesgo operacional. Sin embargo, las diferentes subestructuras de una organización inmersas en un contexto cambiante, ante la necesidad de minimizar los costes inherentes a las diferentes actividades del negocio, generan una aproximación inconsciente en los procesos internos de gestión del riesgo. De esta forma, la protección del riesgo operacional somete de forma progresiva la gestión del riesgo hacia un enfoque integral y multidisciplinar, que requiere un modelo de gestión integral de los riesgos de mercado, de crédito y operacionales en el que se establezcan procesos de identificación, evaluación y control.

Otros factores relacionados con la problemática inherente a la implantación de una mejora en el modelo de gestión del riesgo son: el desconocimiento de la posibilidad de un margen de mejora, no disponer de la información necesaria para el establecimiento de la mejora y la indecisión por los problemas en la cuantificación del beneficio que

⁶⁷ The Evolution of Risk and Controls. (2007, Noviembre). *The Economist Intelligence Unit*.

representa la mejora; en resumen, no vencer los problemas enumerados anteriormente frente a las dificultades que supone el desarrollo de la mejora.

Este rechazo natural al cambio, plantea la necesidad de revisar cómo se desarrolla tradicionalmente el proceso de implementación de un SGIR para comprender las razones porque *“las empresas solo alcanzan alrededor del 60% del valor potencial de sus estrategias debido a los defectos y fallos en la planificación y la ejecución.”* (Mankins & Steele, 2005).⁶⁸

Conviene por tanto aclarar que los resultados de las encuestas revelan que las organizaciones entienden la gestión integral como un instrumento para mejorar la eficiencia operativa y no tanto como una estrategia; porque *“uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones es que confunden ambos conceptos”*. (Porter, 1996, pp.62)⁶⁹.

Las organizaciones desarrollan múltiples herramientas para mejorar la productividad, la calidad, la rapidez, etc. como por ejemplo, la gestión del cambio, la calidad total, la subcontratación y la comparación con los competidores o *benchmarking*. Estas herramientas están orientadas a mejorar la eficiencia operativa y se basan fundamentalmente en ejecutar los procesos asociados a *“las mejores prácticas”*, sin embargo, si no se acompañan del desarrollo de otras capacidades de la organización, no garantizan una posición competitiva a largo plazo.

En el contexto de los resultados de las encuestas analizadas, esta reflexión se relaciona con la problemática actual porque la gestión integral del riesgo es utilizada por las organizaciones para conseguir una posición competitiva favorable a través de la ejecución de los procesos que define la metodología del enfoque ERM y de aquellos que define el marco regulatorio y los principales competidores, en lugar de ser un proceso estratégico diseñado por la organización con el objetivo de desarrollar las capacidades potenciales y extender la cultura del riesgo propias, a través de todos los ámbitos del gestión del negocio.

Entendiendo la gestión del riesgo como un proceso estratégico, un SGIR comprende un proceso de aprendizaje continuo como base para la mejora de las capacidades de la organización a través de la retroalimentación del bucle que describe el enfoque ERM (identificación, análisis y evaluación continuos del riesgo). Sin embargo, las inconsistencias detectadas en los resultados de las encuestas, sugieren

⁶⁸ Mankins M.C. y Steele R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 2607.

⁶⁹ Porter, M.E. (1996, Nov.-Dic.), What is strategy?. *Harvard Business Review*, pp.62-78.

revisar el grado de desconexión en la estrategia a nivel corporativo, competitivo y funcional⁷⁰.

Es decir, actualmente la gestión integral del riesgo se relaciona con un área concreta del negocio (estrategia competitiva): el área de riesgos y seguros; el objetivo es conseguir una posición competitiva superior a la de los competidores (*peer group* de referencia), definiendo los procesos de aquellas organizaciones que generan capacidades distintivas (mejores primas, mayores coberturas, mejor siniestralidad, mejor software de gestión de siniestros, mejor financiación del autoseguro, etc.) con el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva frente al resto del mercado.



Figura 1. Desequilibrio entre Cultura, Estructura y Estrategia.

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, ¿Es posible alcanzar dicha ventaja competitiva si no existe una estrategia común entre todas las áreas que participan en la gestión del riesgo?

Este trabajo de investigación apoya la teoría de Mintzberg (1994)⁷¹ sobre la incapacidad de una organización para desarrollar características o

⁷⁰ Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. (2ªEd.). Madrid: ESIC Editorial. (pp.21-55).

⁷¹ Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 59, pp.107-114.

capacidades distintivas sin tener en cuenta las sinergias producidas por la integración de las áreas funcionales; asimismo, defiende la teoría de la desinformación del primer nivel de las organizaciones en la definición explícita de la estrategia que se pretende y el control sobre la organización.

Es decir, para poder diseñar una estrategia empresarial que reconozca las interrelaciones entre los riesgos adscritos a las diferentes actividades del negocio, primero es necesario identificar las interrelaciones funcionales entre las áreas para identificar la combinación de actividades más adecuada. En la problemática actual se detecta que el alcance de la gestión integral del riesgo es muy limitado al asociarse con el primer nivel de la estructura y el área de riesgos y seguros, de forma que mientras no trascienda la formulación estratégica al resto de la organización, no se produce una visión de la estrategia⁷² como un proceso integrado por: (Carrión, 2007, p.47)⁷³:

- Misión, visión y objetivos estratégicos: dan lugar al planteamiento estratégico (gestión del riesgo como fuente de ventaja competitiva)
- Análisis estratégico: conduce al conocimiento estratégico mediante el análisis externo e interno.
- Formulación de la estrategia: elección estratégica mediante el diseño de opciones estratégicas y la reflexión y selección de la estrategia.
- Implantación de la estrategia: hace realidad la estrategia formulada mediante la ejecución de la estrategia como tal y su seguimiento y control.

Por otra parte, la inmadurez para la autoevaluación o medición de resultados bajo el modelo de gestión vigente también representa uno de los mayores problemas, puesto que el análisis del modelo de gestión del riesgo vigente (antes del cambio) es necesario para poder identificar y evaluar el valor que añade la mejora y la distancia al objetivo.

Pero lo interesante del estudio de los autores, no es que las empresas alcancen tan solo el 63% del rendimiento financiero que prometen sus estrategias, sino que “la brecha entre estrategia y rendimiento es invisible para la alta dirección” y que son los procesos de planificación y ejecución los que contribuyen a reducir la distancia entre rendimiento y estrategia.

⁷² Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

⁷³ Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. (2ªEd.). Madrid: ESIC Editorial.

Así, ¿Cuáles son las causas más habituales y las acciones necesarias para optimizar el rendimiento en el contexto de una estrategia? El resultado del estudio⁷⁴ de Mankins & Steele (2005) revela lo siguiente:

1.- *Las empresas casi nunca realizan el seguimiento del rendimiento frente a los planes a largo plazo.*

Las empresas no suelen comparar los resultados del negocio con las previsiones de rendimiento de cada unidad en los planes estratégicos de años anteriores, por lo es complejo comparar el valor añadido que aporta un SGIR a cada unidad de negocio.

De hecho, esto también explica que las empresas mantengan modelos de gestión de riesgos tradicionales en los que se financian estrategias de retención poco rentables, en lugar de buscar otras alternativas.

Al predominar el enfoque a corto y medio plazo en la gestión de riesgos, un SGIR que introduce expectativas de mejora a largo plazo, genera mayor rechazo.

2.- *Los resultados multianuales casi nunca cumplen las previsiones.*

Cuando las empresas realizan el seguimiento del rendimiento en relación con las previsiones a lo largo de varios ejercicios, se observa que la tasa real de mejora del rendimiento disminuye con cada plan estratégico.

Para planificar la asignación de recursos a largo plazo la elaboración de previsiones financieras es fundamental, pero según el estudio de los autores, la alta dirección reconoce cierta desconfianza en dichas previsiones, lo que genera que los planes estratégicos tengan puntos de inicio conservadores y previsiones en el resultado poco estimulantes para el primer año de vida el plan. Esto explica que el desarrollo de la estrategia y la asignación de recursos se desconecten y que el plan operativo anual o presupuesto anual impulse más las inversiones y la estrategia a largo plazo.

Así por ejemplo, en el marco del aseguramiento de riesgos operacionales, los grandes compradores de seguros no solo se enfrentan a la compleja valoración del impacto de una potencial pérdida derivada por ejemplo, de riesgos catastróficos, sino a cómo trasladar dicho impacto en renovaciones (ejercicios) sucesivas; de forma que a la hora de realizar las previsiones a largo plazo, las estimaciones del coste del programa corporativo de coberturas incorporan un margen de seguridad para cubrir la posible pérdida y el incremento en primas inherente a contingencias

⁷⁴ Mankins M.C. y Steele R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 2607.

que puedan modificar la tendencia que describe el ciclo del mercado asegurador.

Es decir, la organización no dispone de información fiable para evaluar el valor añadido que ofrece un proyecto como la implementación de un SGIR porque la naturaleza del mismo ofrece expectativas de beneficio a largo plazo.

3.- Pérdida de valor en la traducción de la estrategia a la organización

El estudio demuestra que la brecha entre estrategia y rendimiento se atribuye a la combinación de varios factores como la mala elaboración de planes, deficiente asignación y distribución de recursos, fallos en la comunicación y una responsabilidad limitada respecto a los resultados.

Aplicándolo a la implementación de un SGIR, se traduce en que una vez aprobada la implementación, no se comunica de manera adecuada, de forma que los niveles inferiores e intermedios de la organización desconocen en que consiste la implementación, que procesos han de modificarse, cuándo deben modificarlos, se desconocen los recursos que necesita la organización para adaptarse al nuevo sistema de gestión, etc.

La combinación de estas tres causas produce finalmente, que la mejora a introducir represente cuellos de botella en el rendimiento de la estrategia, normalmente invisibles para la alta dirección porque los procesos que la mayor parte de las empresas utiliza para evaluar el rendimiento transversal en una organización son muy complejos.

Es decir, la implementación de un nuevo modelo de gestión de riesgos es un proceso que debe ser estratégicamente diseñado, porque de lo contrario, favorece una cultura del riesgo de bajo rendimiento en lugar de crear valor.

“La formulación de una estrategia es un arte y siempre lo será. Sin embargo, la descripción de una estrategia no debería ser un arte. Si logramos describir la estrategia de forma disciplinada aumentaremos la probabilidad de que realmente sea realizada.” (Kaplan y Norton, 1996, p.199)⁷⁵

En este sentido, los resultados de las encuestas convergen con el resultado del estudio de los autores Kaplan y Norton, revelando varios

⁷⁵ Kaplan, R. S. y Norton D.P. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press

puntos débiles de los modelos actuales de gestión de riesgos corporativos identificados:

1. La estrategia no se define a nivel de alta dirección y no se comunica a toda la organización.
2. La estrategia no se consigue ejecutar debido a que no existe claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo en la estructura organizativa.
3. Se definen objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de los procesos internos de gestión de riesgos de la organización.
4. La estrategia es estática y no se revisa con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

En definitiva, estas debilidades se refieren a que no se gestiona correctamente la cultura de la empresa asociada a la gestión de los múltiples riesgos inherentes al negocio porque la cultura del riesgo se configura como el conglomerado de las subculturas de cada subestructura dentro de la organización.

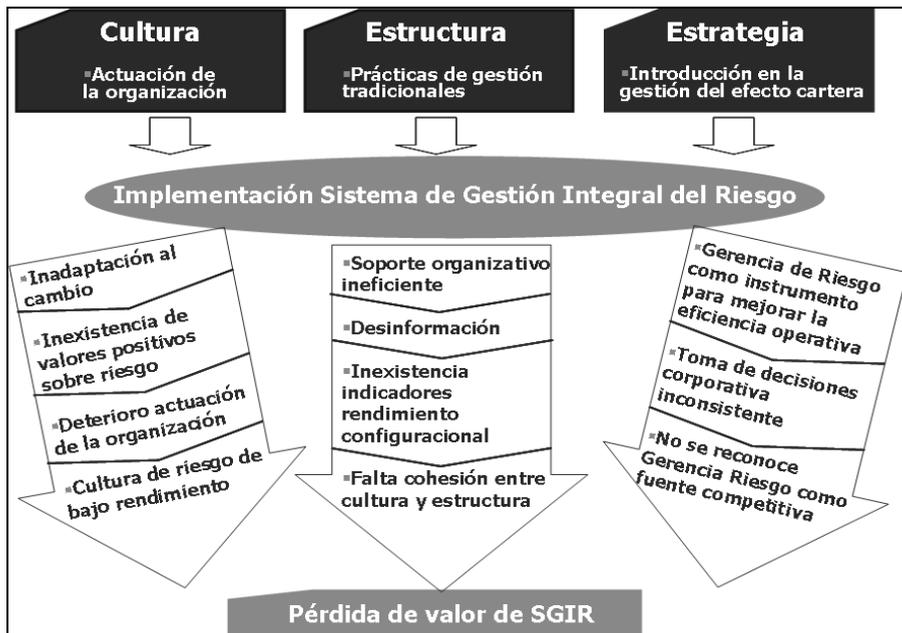


Figura 2. Desconexión en la estrategia a nivel corporativo, competitivo y funcional.
Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados publicados en noviembre de 2007 de la encuesta⁷⁶ dirigida por The Economist Intelligence Unit, el limitado alcance de la cultura corporativa sobre la gestión del riesgo se configura como el principal obstáculo en el desarrollo de un SGIR, seguido de la falta de recursos especializados (recursos humanos, tecnología, etc.), la falta de visión global del negocio, la falta de apoyo interno del primer nivel de la estructura y una comunicación deficiente de los procedimientos inherentes a la gestión del riesgo.

Así pues, se mantiene la tendencia que señala García⁷⁷ (1992) al concluir su investigación sobre la cultura corporativa como elemento básico de competitividad empresarial; el autor sostiene que la empresa española tiene un gran reto, “*dado su retraso en incorporarse a una cultura competitiva*” (p.31), ya que tiene que realizar en paralelo dos procesos de adaptación al cambio: por una parte, se refiere a la adaptación técnica para aflorar los potenciales y en segundo lugar, a la adaptación cultural, al cambio institucional de desarrollo de una nueva cultura empresarial.

El autor enfatiza que en el proceso de cambio cultural es fundamental la contribución de todos los miembros de la organización, pero recuerda que el rol del directivo como líder del proceso de cambio es fundamental para que la cultura empresarial se configure como “*un sistema de valores orientado al cambio, a la capacidad creativa e innovadora del hombre, precisándose de directivos con capacidad para dirigir el cambio permanentemente*” (García, 1992, p.64).

Dado que la estructura organizativa se divide en diferentes subestructuras según la naturaleza de la actividad que desarrollan, la función que cumplen en el contexto de los objetivos empresariales que persigue el negocio, cada subcultura lleva implícitos unos valores asociados al riesgo diferentes.

Por ello, en ausencia de una cultura del riesgo corporativa común, diseñada con el objetivo de trasladar a toda la organización un enfoque integral de los múltiples riesgos a los que está expuesto el negocio, se produce un choque natural entre las diferentes subculturas del riesgo resultando antagónicas o contradictorias entre sí.

Partiendo de la premisa de que la gestión de riesgos corporativos se debe enmarcar dentro de un modelo de gestión integral, en este trabajo se plantean dos elementos dinamizadores de la implementación de un

⁷⁶ The Evolution of Risk and Controls. (2007, Noviembre). *The Economist Intelligence Unit*. (p.21)

⁷⁷ García Echevarría, S. (1992). Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. *Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas*, 189, 31.

SGIR: el desarrollo de una “cultura positiva del riesgo” y la “reorganización estructural”.

El objetivo es analizar la creación de valor implícita en el concepto de gestión integral de riesgos y orientar el desarrollo de la organización y de las personas que la conforman hacia esa dirección.

Pero uno de los problemas que plantea el cambio de filosofía en la gestión de riesgos es la compleja cuantificación del valor que genera dicho cambio en sí. Como se analiza a lo largo de este trabajo, el desarrollo de una cultura del riesgo genera una tensión natural en las organizaciones al enfrentar el impulso innovador y la necesidad de evidenciar o cuantificar resultados. Hay empresas cuya actividad está orientada al desarrollo de activos intangibles, como por ejemplo, I+D, diseño tecnológico, marketing, atención al cliente, etc. de forma que su percepción de lo intangible y la valoración de estos activos forma parte de la cultura empresarial. Sin embargo, la percepción de dichos activos como ventaja competitiva no guarda relación con la actividad o servicio que presta la empresa, sino que depende de la capacidad de dichas empresas para evaluar de qué forma esos activos condicionan la estrategia y los resultados de la empresa.

Tras revisar la literatura relacionada con la valoración de intangibles (Karlgaard, 1993; Steward, 1997; Edvinsson & Malone, 1999; Kaplan & Norton y Villalonga, 2004) se pueden identificar tres tipos de activos intangibles:

- Capital Humano: es el conocimiento útil para la organización que poseen los miembros de la organización, así como su capacidad para aprender (regeneración del conocimiento).
- Capital Estructural: se refiere al conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar; por ejemplo, sistemas de información, tecnología, definición de procesos de trabajo, etc. La gestión integral del riesgo se incluye en este tipo de capital intangible.
- Capital Relacional: es el valor que asigna una organización a las relaciones que mantiene con el entorno; por ejemplo, fidelización de clientes, alianzas, proveedores, etc.

Según el estudio realizado por Accenture entre más de 900 altos directivos de España, Estados Unidos, Italia, Francia, Reino Unido, Alemania, Canadá, Japón y China, el mantenimiento de una cultura corporativa común es clave ante la creciente globalización de los negocios, configurándose el mantenimiento de valores esenciales e identidad corporativa como uno de los retos fundamentales para

desarrollar la capacidad de liderazgo y adaptación ante los cambios y nuevos conocimientos.⁷⁸

En dicho informe, el 55% de los directivos cree realmente que sus organizaciones son capaces de desarrollar líderes con la capacidad y habilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios y a nuevos conocimientos, siendo España una referencia geográfica que destaca al situarse por encima de la media del total de países en cuanto a la percepción de internacionalización de sus empresas, empleados, proveedores y clientes, además de ser el país con mayor orientación global en los últimos cinco años.

Sin embargo, la principal preocupación de los directivos es ajena a la ubicación geográfica de sus empresas, centrándose en el objetivo de mantener la identidad corporativa y los valores esenciales a través de la política de gestión de sus corporaciones y del liderazgo de las personas clave dentro de la organización que las desarrollen.

La creciente globalización pone de manifiesto la búsqueda por parte de las organizaciones con presencia internacional de equipos de gestión multidisciplinares que estén cohesionados y trasladen a la gestión de procesos la estrategia y objetivos empresariales.

Del mismo modo que Darwin sugiere que no son las especies más fuertes las que sobreviven sino las que más rápido se adaptan a los cambios, Tushman y O'Reilly (1997)⁷⁹ observan dos elementos críticos en los procesos innovadores: la no-aversión al riesgo y al cambio y la tolerancia frente al error; la naturaleza de la innovación es paradójica porque no existe innovación sin riesgo.

Organizations do not take risks for the sheer excitement of it. Their purpose in risking is to secure for themselves a better future. This seems a paradox, because risking and securing are considered to be on opposite sides of a continuum. Convention would hold that at any given time managers can engage either in risking or in securing. Yet we know they aim for a more secure future when they risk, and when they engage in risk, they do so to work for security and prosperity. Managing this paradox of values well should lead to greater security, and to the ability to take higher risks which feed back to enhance security still further. The two

⁷⁸ Accenture (2007). *La cultura corporativa común, una de las mayores preocupaciones de los directivos*: Accenture Survey. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de www.accenture.com

⁷⁹ Tushman y O'Reilly. (1997). *Winning Through Innovation*. Boston: Harvard Business School Press. (p.113)

values develop together in a state of managed tension, leading to innovative progress (Hampden-Turner, 1990).⁸⁰

En definitiva, tras analizar las encuestas señaladas y a falta de un análisis en mayor profundidad que deberá realizarse después de la obtención de los resultados de la encuesta propuesta en este estudio (ver cuestionario anexo), se pueden clasificar las resistencias relacionadas con la problemática en la implementación de un SGIR en tres dimensiones:

b) Estrategia

1. Gestión del cambio ineficiente
2. La definición del proceso de implementación no se formula estratégicamente
3. Diseño inadecuado del SGIR
4. Desequilibrio entre estrategia, cultura y estructura

c) Cultura corporativa

1. Inexistencia de valores sobre la gestión del riesgo (cultura del riesgo)
2. Falta de convencimiento y apoyo del primer nivel de la estructura en la creación de valor a través de la gestión del riesgo
3. Deficiente plan de comunicación
4. Predominio de una cultura de beneficios a corto plazo

d) Estructura organizativa

1. Falta de cohesión entre cultura del riesgo y configuración organizativa
2. Escasez de recursos financieros y humanos para respaldar la gestión del cambio, la implementación y el mantenimiento del sistema
3. Falta de apoyo en la supervisión del sistema de gestión
4. Inexistencia de terminología común, procedimientos, normas que orienten la gestión interna del riesgo, etc.

Tras recorrer la problemática en la implementación de un SGIR, en el capítulo siguiente, se propone una cultura positiva del riesgo y la reorganización estratégica como elementos dinamizadores o *drivers*, con el objetivo de salvar la problemática actual en relación a la medición del valor añadido que crea un SGIR a través de:

⁸⁰ Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the Corporate Mind*. New York: The Free Press

- 1.- La creación de una cultura del riesgo corporativa y a la revisión de la estructura organizativa en la gestión del riesgo conforme a los objetivos estratégicos
- 2.- Definir de una terminología estándar o glosario de términos en la gestión de riesgos
- 3.- Mejorar la capacidad para determinar la aversión o tolerancia corporativa al riesgo de la organización
- 4.- Alcanzar un consenso interno en la definición del mapa de riesgos
- 5.- Definir una metodología para establecer el ranking de riesgos que permita priorizar riesgos de forma horizontal y vertical
- 6.- Definir un Comité de Riesgos y/o Chief Risk Officer (CRO) que apoye y coordine de forma eficiente todas las actividades relacionadas con gestión de riesgos
- 7.- Establecer de forma eficiente los propietarios del riesgo y sus responsabilidades
- 8.- Mejorar los planes de acción en la gestión de riesgos
- 9.- Diseñar un sistema de *reporting* consolidado para grupos de interés
- 10.- Monitorizar el resultado de las acciones para mitigar riesgos
- 11.- Diseñar las coberturas adecuadas supervisadas por expertos
- 12.- Desarrollar plataformas informáticas que permitan una gestión integral en grandes organizaciones (por ejemplo: Oracle, SAS, SAP, etc.)
- 13.- Desarrollar indicadores de evaluación objetiva de la gestión del riesgo
- 14.- Mejorar el plan de comunicación en la gestión del riesgo y los seguros

Para ello, se plantea la implementación de SGIR como un proceso estratégico para configurar el riesgo como una fuente de ventaja competitiva.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE UNA CULTURA POSITIVA DEL RIESGO Y REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL COMO ELEMENTOS DINAMIZADORES

1.CULTURA POSITIVA DEL RIESGO

El entorno empresarial actual esta sometido a un contexto creciente de cambios, además de a una disponibilidad limitada de recursos, que obliga a las organizaciones a la búsqueda constante de ventajas competitivas para sobrevivir. Darwin dijo que no son las especies más fuertes las que sobreviven sino las que más rápido se adaptan a los cambios y en este sentido, las empresas han incrementado su interés en el desarrollo de una cultura empresarial⁸¹ que integre e implique a los miembros de la organización y promueva la calidad y la innovación.

El desarrollo y evolución histórica⁸² de las distintas fuentes de ventaja competitiva empresarial tiene su origen en la perspectiva mecánica de una organización, en tanto que la gestión empresarial consiste en el análisis de recursos disponibles para establecer estrategias y objetivos, en una planificación eficiente de dichos recursos tangibles y cuantificables y, a la correspondiente implementación de repetición de procesos y control de recursos; las personas se consideran un recurso productivo estático definido en función del coste (salario) y su producción (número de horas).

Posteriormente, las tareas comienzan a perder peso y progresivamente se asigna mayor importancia a los resultados, introduciendo nuevos elementos como la iniciativa y creatividad de las personas, definiendo la perspectiva orgánica. Finalmente, se contempla en la gestión la dimensión cultural de los individuos que operan en la empresa, introduciendo los conceptos de misión, valores además del comportamiento humano para configurar la empresa (y resto de formas

⁸¹ La primera publicación que incluye la palabra "cultura" en el título se refiere a la obra antropológica del autor Tylor, E.B. (1887). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. 2 Vols., New York: Henry Holt.

⁸² Cardona, P. y Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones*. Barcelona: Deusto Ediciones S.A.

organizativas) como una institución social con identidad propia formada por personas que comparten fines y valores.

Drucker (1969)⁸³ escribe sobre “*la Sociedad del Conocimiento*”, basándose en una serie de datos y proyecciones económicas de Machlup (uno de los primeros autores en acuñar la expresión “*Sociedad de la Información*”). Drucker desafía la corriente de pensamiento tradicional respecto a cómo deben gestionarse las organizaciones afirmando que el sector del conocimiento a finales de los 70, generaría la mitad del PIB americano, situando los recursos naturales, la mano de obra y el capital en un plano secundario.

Del mismo modo que el “contexto cultural” se configura como elemento clave en la evolución de la perspectiva organizativa en la gestión empresarial para alcanzar una ventaja competitiva, este trabajo plantea la necesidad de analizar y desarrollar la dimensión cultural de la gestión del riesgo como respuesta a la problemática descrita en el capítulo anterior.

Según García (1992)⁸⁴, “*la competitividad, si bien se manifiesta en último término en diferencias económicas, su fundamentación no se encuentra en el componente económico, sino en los elementos culturales. Se deben dar una serie de valores sobre los que descansa un comportamiento competitivo del hombre. Esto es, la competitividad se genera dentro de una determinada cultura empresarial*” (p.29).

El tratamiento de la cultura corporativa como elemento básico de la competitividad descansa en el principio de adaptación al cambio, en el sentido que una empresa es competitiva cuando tiene una determinada forma de pensar, tanto en lo económico como en lo social, así como de actuar y dirigir a la organización, que le permite posicionarse en el contexto global de forma flexible, rápida y a un bajo coste.

Por ello, planteando la tesis de García (1992), el éxito de una organización en la implementación de un SGIR depende de la selección de entornos y productos, de la selección de la estrategia de adaptación al cambio de cultura, de la forma en que se estructuran las funciones, de su capacidad de coordinación interna, de su capacidad de “management” o gestión y de la cultura empresarial. Es decir, el éxito depende entre otros, de cómo se adecue la estructura directiva y organizativa a las capacidades y oportunidades del entorno para que con medidas

⁸³ Drucker, P.F. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York, NY: Harper and Row

⁸⁴ García Echevarría, S. (1992). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas*, 189, pp. 29-31.

estratégicas, la institución sea capaz de aflorar los potenciales a través de la gestión del riesgo que la harán diferenciarse de sus competidores de forma eficiente, esto es, siendo competitiva.

Por tanto, desde la perspectiva estrictamente financiera, la cultura corporativa según el autor, permite no solo mitigar el impacto de los costes asociados a la implementación (costes de coordinación interna dentro de la empresa y costes de coordinación entre la empresa y su entorno), sino reducir los costes adicionales inherentes al cambio cultural que la búsqueda de competitividad representa.

El cambio cultural que introduce un modelo de gestión integral se refiere a reconfigurar la organización, orientando los comportamientos directivos y los recursos humanos en la organización burocrática, es decir, a dirigir a través de valores y normas derivadas de dichos valores y a través de la identificación de la institución con la “corporación”.

La cultura del riesgo debe decidir sobre el diseño de la estructura y los procesos de gestión, en función de los potenciales de los miembros de la organización y de las oportunidades y riesgos en que se basa la configuración competitiva de los mercados. Por ello, se deduce, que la cultura del riesgo constituye la base de la dinámica organizativa en la actuación de la empresa.

Siguiendo el planteamiento de García (1992) en su obra “La cultura empresarial como factor clave de competitividad” la cultura del riesgo tiene tres dimensiones⁸⁵:

- 1.- La dimensión institucional, que se corresponde con el conjunto de normas y comportamientos que permiten identificar a la organización con la “corporación”.
- 2.- La dimensión económica que surge en el diseño de las estrategias de adaptación al entorno, es decir, “la selección de las medidas más adecuadas teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles derivados de la dimensión institucional y las oportunidades y riesgos del entorno.”
- 3- La dimensión instrumental, que se corresponde a las medidas organizativas que permiten a la organización adaptarse a cambios rápidos y flexibles.

Es decir, la cultura empresarial sobre el riesgo o “cultura del riesgo” se corresponde con el conjunto de valores que configuran una percepción del riesgo concreta que orienta los comportamientos de la empresa hacia

⁸⁵ García Echevarría, S. (1992). Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. *Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas*, 189, p 24.

la estrategia empresarial y que permite adaptar las normas, los procesos y estructura organizativa a dicha estrategia.

En el desarrollo de la estrategia empresarial que permite a una organización sobrevivir a un entorno competitivo, la cultura del riesgo permite no solo reducir los costes de coordinación interna y externa de procesos de gestión sino responder al entorno desarrollando sus potenciales.

La cuestión es, ¿Cómo se configura una cultura del riesgo coherente con la estrategia que sea rentable?

Una vez determinados y comprendidos los objetivos del nuevo enfoque en la gestión del riesgo en todos los niveles de la organización, el siguiente paso en la implementación de un SGIR es cuantificar el rendimiento del cambio introducido en función de los objetivos establecidos. Es importante medir dicho rendimiento, primero para determinar la consecución de objetivos y en segundo lugar, para proporcionar un indicador del grado de progreso o madurez cultural.

Lo más complejo en este caso, es definir qué hay que medir y cómo medirlo, porque la medición periódica de dichas variables proporciona el progreso hacia los objetivos. Para ello, este trabajo de investigación, aunque no profundiza en el estudio del comportamiento humano, propone avanzar en la investigación a través del cuestionario anexo y la herramienta Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo descritos en el Capítulo 2.

Galpin (1998)⁸⁶ plantea un modelo del proceso de gestión del cambio con el objetivo de establecer nueve fases o momentos estratégicos del tiempo en que debe realizarse la medición del progreso respecto a los objetivos del cambio, señalando fase seis “prueba piloto de recomendaciones” y la nueve “fase de medición y refuerzo de cambio” para una medición eficaz.

Además de la obra de Galpin sobre “La cara humana del cambio”, en el recorrido teórico sobre la rentabilidad cultural, se ha seleccionado el estudio de campo de Baruel (2001)⁸⁷ sobre la correlación entre adecuación cultural de las empresas a los países miembros de la Unión Europea en los que operen y la competitividad. Baruel define la adecuación cultural como el condicionamiento de las características de las empresas (estructura, políticas, etc.) por las características del

⁸⁶ Galpin, T.J. (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid: Ed. Diaz de Santos, S.A. (p.89-111)

⁸⁷ Baruel, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la UE*. Barcelona: ESADE.

entorno (mercado, recursos humanos y materiales, condiciones financieras, técnicas, etc.) mediante la adopción de estrategias y procesos. Es decir, su estudio analiza el fenómeno de la adecuación cultural en las empresas españolas frente a la creación del mercado único europeo, con el objetivo de medir no solo el grado de adecuación cultural sino el impacto sobre la competitividad de las empresas.

Sin embargo, cuánto menos visibles son los valores implícitos en la cultura, más complejo es modificarlos (Kotter y Heskett, 1992)⁸⁸, por lo que el resultado del estudio es que las empresas españolas que mantienen más distancia de poder y toleran menos la ambigüedad han tenido más problemas que las empresas extranjeras y, además, que el fenómeno de la adecuación cultural no es uniforme y sufre muchas variaciones según diversas circunstancias; sin embargo, en el proceso de adecuación cultural es mayor cuánto mayor es el reconocimiento de las circunstancias y exigencias del entorno, mayor sea la exigencia a los directivos en la forma en que se relacionan con sus empleados y las medidas políticas adoptadas.

En términos de reconocimiento de circunstancias y exigencias en los comportamientos de los directivos, la investigación del autor plantea que cuánto mayor es el reconocimiento de las circunstancias del entorno por parte de la empresa y, mayor es la consciencia sobre la necesidad de establecer una “nueva manera de comportarse”, mayor capacidad tiene la empresa para adecuarse a nuevas circunstancias y a nuevas formas de dirigir el factor humano. Es decir, la adecuación cultural a una gestión integral del riesgo, aplicando el resultado anterior, establece la necesidad de introducir cambios en la estructura⁸⁹, “sobre todo de los directivos que no se adaptan a las nuevas estructuras y políticas”, poniendo nuevamente de manifiesto, que el rendimiento cultural está correlacionado con la competitividad.

Esta demostrado que la implantación y, en especial, el mantenimiento de los objetivos del esfuerzo de cambio de una organización, es cuando no imposible, muy difícil para muchas organizaciones. Muchas iniciativas de cambios se quedan cortas cuando llega el momento de ponerlas en marcha, esto es, durante la implantación y el seguimiento. El proceso de cambio se centra normalmente en los cambios tangibles – cambios en las operaciones, los sistemas y los procedimientos – que son más fáciles de identificar. Sin embargo, una implantación efectiva implica que todo cambio ha de estar ligado a la cultura de la organización (Galpin, 1998, p.57).

⁸⁸ Kotter, J.P. y Heskett, J.L.(1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press. (p.1-11)

⁸⁹ Galpin, T.J. (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid: Ed.Díaz de Santos, S.A. (pp.57-70)

Para hacer efectivo el cambio cultural inherente a la implementación del SGIR, este estudio propone el enfoque de una *cultura positiva del riesgo* como la herramienta que permite a una organización trasladar de forma sistemática a todos los niveles y conforme a la misión, visión y valores esenciales de la empresa, una percepción integral de los riesgos inherentes al negocio. Este planteamiento propone una alineación dinámica entre las actitudes y comportamientos relacionados con los procesos de gestión de riesgos (cultura del riesgo) y los objetivos estratégicos. El término “positivo” enfatiza la percepción del riesgo como una oportunidad cuando está bien gestionado y no como una amenaza, es decir, como una fuente de ventaja competitiva.

En resumen, una cultura positiva del riesgo se constituye como fuente de ventaja competitiva cuando el grado de desarrollo cultural del riesgo resulta en una alineación entre la cultura del riesgo y los procesos internos de gestión de riesgos, de forma que a través de la configuración estructural, todos los niveles de la organización contribuyen al alcance de los objetivos estratégicos en su desempeño profesional.

Pero, ¿Cómo se diseña y desarrolla una cultura positiva del riesgo?

En primer lugar, es necesario establecer el grado de desarrollo cultural del riesgo vigente en la organización antes del cambio y para ello, este trabajo propone el indicador “Cuadro de madurez cultural del riesgo” (CMCR) para medir el grado de desarrollo cultural del modelo de gestión del riesgo de las empresas encuestadas.

Es decir, el grado en el que el conjunto de variables que configuran la dimensión cultural de la gestión del riesgo contribuyen o no a que los resultados de los procesos internos relacionados con la gestión de riesgos corporativos, determina el grado de madurez cultural del riesgo y por tanto, su valor para la organización.

El mapa de variables que plantea esta investigación se centra en las dimensiones siguientes: intensidad de los objetivos estratégicos, coherencia cultural del riesgo y el desarrollo competencial del directivo que participa en la gestión del riesgo. (Ver descripción de las variables en el Capítulo 2). En la medida en que los distintos componentes de la cultura estén configurados, la herramienta proporciona un indicador que permite establecer el punto de partida y la meta, es decir, el grado de madurez vigente y el grado de madurez deseado a través de la implementación de un SGIR.

Por otra parte, una vez la implementación esté en marcha, el CMCR permite evaluar el impacto del cambio cultural introducido con respecto a los objetivos definidos (diagnóstico del cambio).

Es necesario establecer un sistema de medición para determinar qué medir y cómo hacerlo con la finalidad de determinar el grado de consecución de objetivos globales y particulares.

En relación a los objetivos “individuales” de cada miembro, según Galpin (1998), la medición periódica del impacto del cambio cultural en la gestión del riesgo, permite a los miembros de la organización conocer el progreso hacia los objetivos del cambio, contribuyendo a mantener la motivación y el compromiso con la consecución final de los objetivos globales.

Es obvio, que una herramienta de rendimiento cultural, introduce medidas de efectividad que van más allá del resultado financiero, al incluir observaciones sobre el comportamiento y la conducta humana, por lo que la consecución de objetivos requiere continuar con la gestión de todos los componentes o valores que refuerzan el cambio introducido; en este sentido, uno de los problemas en la implementación de un SGIR se relaciona con el abandono progresivo de la gestión de los componentes de la cultura del riesgo una vez se inicia la implementación.

Por ello, en segundo lugar, una cultura positiva del riesgo requiere de continuidad en la gestión de los aspectos culturales, porque al hacerlo, se refuerzan los aspectos operativos, técnicos y procedimentales de la gestión del riesgo.

Según Galpin (1998)⁹⁰, esto implica que el proceso de implementación debe identificar el responsable de la gestión continua de los componentes culturales, para continuar formando a los empleados que desarrollen los procedimientos diseñados y poder actualizar dichos procedimientos cuando sea necesario, identificar los recursos necesarios para la gestión continua de los elementos culturales de la gestión del riesgo, como por ejemplo, formación continua para la comprensión del alcance del cambio de modelo de gestión del riesgo, presupuesto para la comunicación interna de los objetivos de gestión, actualización de procedimientos, etc. Es decir, se plantea que la innovación empresarial pueda ser medida por el tiempo que necesita una organización para desarrollar y adaptarse a un cambio cultural estratégico.

Así, en la tabla siguiente se define el alcance del cambio cultural que introduce la implementación de un SGIR a través del análisis de los componentes culturales que sugiere el autor, planteando la implementación como un cambio estratégico, no un cambio básico.

En resumen, para que todos los empleados se comprometan con la estrategia de comprender la gestión del riesgo como una fuente de creación de valor, debe existir una *cultura positiva del riesgo* que

⁹⁰ Galpin, T.J.,(1998),La cara humana del cambio, Ed.Diaz de Santos, S.A.,Madrid, p. 70

introduzca un cambio cultural estratégico y una exigente disciplina que permita desprenderse de la filosofía de gestión tradicional del riesgo para comenzar a gestionar las actividades del negocio bajo las nuevas convicciones y creencias.

	Cambio estratégico	Cambio básico
Liderazgo	Alta dirección	Área de riesgos y seguros; resto de áreas que participan en la gestión del riesgo
Diagnóstico de la efectividad del cambio	Toda la organización	Áreas específicas
Referencias para la comparación interna	Comparaciones externas y de las mejores prácticas	Asimilación de las mejores prácticas
Herramientas	Introducción y aplicación de herramientas y técnicas de recolección de información a una minoría	Aplicación de herramientas de implantación a toda la organización
Formación	Estimación de las necesidades, algún diseño e impartición	Valoración de las necesidades, mucho diseño e impartición
Objetivos conseguidos	Recomendaciones para el cambio y generación de una inercia de cambio	Implantación de cambios

Tabla 1. Diferencias entre el cambio estratégico y el cambio básico

Fuente: *La cara humana del cambio* (p.90) de Galpin, T.J. (1998), Madrid: Ed.Díaz de Santos, S.A.

Buena parte de las resistencias en la implementación de un SGIR se centra en la inadaptación al cambio cultural, por lo es necesario que la percepción corporativa del riesgo se ajuste a las nuevas creencias y convicciones de forma coherente, profundizando en el análisis de los procesos, procedimientos, comportamientos, etc. que crean o que destruyen valor al respecto. Por ello, la cultura de aprendizaje continuo inherente a un SGIR obliga a una permanente evaluación de la estrategia

empresarial y a revisar la manera en que se gestiona y desarrollan las actividades del negocio; “*lo importante es conseguir que las personas lleguen a un acuerdo de voluntades en torno al número reducido de creencias esenciales*” (Pitman, 2003, p.70)⁹¹ sobre la gestión del riesgo que determinarán su comportamiento y, en última instancia, el rendimiento de la organización.

En definitiva, la adopción de una cultura positiva del riesgo comprende desde la configuración de la estructura de valores sobre el riesgo (percepción del riesgo)⁹² como fuente de creación de valor, al establecimiento de una metodología para gestionar de forma continua y disciplinada los componentes culturales que la definen, y que permiten orientar la gestión de las actividades hacia los objetivos estratégicos y valores de la organización bajo el dinamismo inherente al entorno.

2. REORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL

Una vez reconocida la *cultura positiva del riesgo* como elemento dinamizador de la implementación de un SGIR con el fin de diseñar y mantener una estructura de valores que configuran el riesgo como fuente de ventaja competitiva, en este apartado se analiza cómo hacer efectivo el cambio cultural a través del desarrollo organizativo.

Es decir, a partir del enfoque integrador que propone la cultura positiva del riesgo, el elemento catalizador que permite trasladar los objetivos y la estrategia empresariales a los procesos internos de gestión del riesgo es el diseño de la estructura organizativa.

En primer lugar, es necesario definir el diagnóstico organizacional para identificar las mejoras necesarias que pueden realizarse, tanto en el ámbito competencial de los miembros de la organización que lideran la gestión del riesgo, como en la dinámica subyacente de los procesos, procedimientos, relación jerárquica, normas, etc. vigentes.

En esta investigación se defiende la tesis fundamental de Blake, Srygley y Adams (1991)⁹³, quienes plantean los mecanismos de diagnóstico de la cultura organizacional, más que como una herramienta para reforzar la competitividad organizacional, como el impulso necesario para enfrentar

⁹¹ Pitman, B. (2003, Julio-Agosto). Liderar hacia el valor. En Bilbao: Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 115, 70-76.

⁹² Mellers, B.A., Schwartz, A. y Weber, E.U. (Ed.) (1977). *Do Risk Attitudes Reflect in the Eye of the Beholder?*. Choice, Decision, and Measurement Essays in Honor of R.Duncan Luce. New York: A.A.J. Marley. (pp. 59-73)

⁹³ Blake, R., Srygley, J. y Adams, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

al equipo directivo de una empresa con los problemas importantes que existen en su propia cultura, y estimular el tipo de motivación indispensable para inducir el cambio organizacional a gran envergadura.

Así, la concienciación “a todos los niveles” que plantea la metodología del enfoque ERM converge con el planteamiento de Blake et al. (1991), lo que implica profundizar en todas las variables cualitativas que condicionan el éxito del cambio cultural y organizacional; por ello, una vez que la empresa decide implementar un SGIR, ¿Cómo se logra orientar el comportamiento de los empleados en la dirección estratégica que define la cultura positiva del riesgo?

Según el resultado de la encuesta realizada por la consultora Mc Kinsey ⁹⁴ en julio de 2008 entre 3.199 directivos de todo el mundo, el 70% de los encuestados admitía no haber conseguido resultados satisfactorios en procesos de transformación organizacional debido fundamentalmente a los siguientes factores:

- 1) Definición subjetiva de los objetivos de la reconfiguración estructural
- 2) Falta de involucración y compromiso por parte de todos los niveles de la organización en el proceso de cambio estructural.
- 3) Dedicación de la mayoría de los recursos a la planificación del proceso en lugar de a la monitorización de resultados
- 4) Escasa visibilidad y liderazgo del CEO durante el proceso de cambio
- 5) Falta de *sponsors* corporativos o apoyo interno
- 6) Inexistencia de un plan de comunicación u otros incentivos que promuevan el compromiso de toda la organización

Por tanto, la premisa subyacente de este trabajo de investigación es que la descripción de las complejas interacciones que caracterizan los procesos de gestión en las distintas áreas de una organización que participan en la gestión de riesgos es absolutamente necesaria, para poder identificar y gestionar de forma eficiente e integrada los impactos de la diversidad de riesgos adscritos a las diferentes actividades del negocio.

Aunque en el estudio que aquí se presenta no se profundiza en la evidencia empírica de la relación entre la configuración estructural actual y la problemática descrita en el capítulo anterior, se mantiene la hipótesis de que no existe una solución única en la implementación de un SGIR, porque no todas las configuraciones son aptas para conseguir determinados criterios de rendimiento en la gestión de los riesgos corporativos.

⁹⁴ McKinsey (2008, Julio). *McKinsey Global Survey Results: Creating organizational transformations*: Encuesta.

El desarrollo de esta hipótesis parte de que toda organización se enfrenta a la necesidad de gestionar los múltiples riesgos adscritos a su negocio, sin embargo, es la capacidad que dicha organización tiene para trasladar su estrategia empresarial a toda la estructura organizativa a través de su cultura del riesgo, el factor clave que determina el grado de madurez del modelo de gestión del riesgo de dicha organización.

El paso siguiente en la investigación se relaciona con el diseño de la estructura organizativa óptima para desarrollar una estrategia determinada en el contexto de una cultura positiva del riesgo.

A pesar de la extensa literatura (Hodge, 1998)⁹⁵ sobre la estructura organizacional, apenas hay estudios empíricos que planteen la rentabilidad de las distintas configuraciones estructurales, por lo que defendiendo la tesis de Sánchez (1996), plantearémos la conveniencia de utilizar otros enfoques, otras perspectivas teóricas para analizar empíricamente en que medida la configuración estructural afecta al rendimiento de las organizaciones.⁹⁶

En relación al diseño de la estructura de organizativa, Mintzberg y Van der Heyden (2006)⁹⁷, plantean una nueva perspectiva para analizar y entender el funcionamiento de una organización alineando la relación existente entre las funciones básicas que llevan a cabo las organizaciones (descubrimiento, conservación, transformación y distribución) y las formas básicas en que se estructuran (cadenas, centros de referencia, redes y grupos).

Su estudio plantea la necesidad de revisar el concepto tradicional de organización al diseñar la estructura de empresas modernas que aspiran a la innovación y al cambio, a través de un modelo que permite asociar a cada proceso de gestión, según su función e interacción con el resto de procesos, la forma (estructura) que mejor describa la interacción entre procesos.

El modelo de los autores, plantea que el diseño clásico del organigrama tradicional en forma de red (nódulos que se relacionan unos con otros sin ningún patrón dominante) refleja la estructura que predomina actualmente en las organizaciones, porque se interpreta el negocio como una sucesión de procesos lineales sin incorporar los flujos entrantes y

⁹⁵ Ver resumen de las principales teorías sobre estructura organizacional en Hodge, B.J.;Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Madrid: Prentice May.

⁹⁶ Sánchez, J.C. (1996). Eficacia y configuración estructural de la empresa. *Alta Dirección*, 188, 245-258.

⁹⁷ Mintzberg H. y Van der Heyden L. (2006). Revisando el concepto de organización. En Deusto (Ed.), *Harvard-Deusto Business Review*, 150, 4-12.

salientes de personas, materiales y/o información (centros de referencia) o el nexo común entre los grupos de personas que comparten recursos, servicios, información, etc.

Es decir, proponen abandonar la linealidad que introduce la cadena de valor del modelo clásico de Taylor (1911)⁹⁸ para enriquecer la percepción que se tiene de una organización a través de su estructura, entendiendo que las funciones (las organizaciones descubren para conservar, después transforman y finalmente distribuyen) y la conexión entre los procesos inherentes a cada función deben combinarse para poder entender qué ocurre dentro de la organización y cómo actuar.

Esta búsqueda de una interpretación gráfica más dinámica de la estructura organizativa con la finalidad de obtener una visión integral del negocio para poder trasladar los objetivos y estrategia empresariales a todos los niveles a través de los procesos de gestión, se configura como uno de los pilares fundamentales en la implementación de un SGIR.

Como se recoge en el capítulo anterior, un sistema de gestión integral de riesgos corporativos es un proceso continuo en el que participa toda la organización a través de un entorno de cultura positiva del riesgo que permite trasladar a los procesos internos de gestión la percepción corporativa del riesgo y la estrategia que equilibre el apetito de riesgo y la estrategia.

Por ello, en la implementación de un SGIR la búsqueda de una representación gráfica de la estructura organizativa más dinámica que refleje las conexiones internas dentro de la organización es fundamental para revisar la distribución de roles y responsabilidades.

Según Blake et al.(1991)⁹⁹, existe un consenso casi total en que el aumento de la participación es clave para resolver el problema de la falta de comprensión de la estrategia, de productividad, calidad, creatividad, satisfacción, etc.; ahora bien, la creación de las condiciones que favorecen la participación se relacionan habitualmente con la forma en que se ejerce la autoridad y el poder para amoldarse a dichas condiciones. Por ello, para administrar y gestionar la cultura del riesgo, los miembros de la organización no solo deben comprender la cultura del riesgo, sino utilizar de forma eficaz las condiciones que estimulan la participación, el compromiso y la dedicación a la gestión del riesgo conforme a los valores definidos; el elemento catalizador de la cultura del riesgo por tanto, es el desarrollo organizacional. La cuestión por tanto, es

⁹⁸ Taylor, F.W. (1911). *The principles of Scientific Management*. The Plimpton Press Norwood Massachusetts, NY and London: Harper & Brothers Publishers.

⁹⁹ Blake, R., Srygley, J. y Adams, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana. (pp.69-88)

cómo alinear la configuración estructural con la cultura del riesgo, para investigar las características de los recursos, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para potenciar sus fortalezas y vencer las debilidades de la organización.

Tomando como referencia la teoría de Campbell (1977) para evaluar la eficacia de las distintas configuraciones y el desarrollo posterior de la misma a cargo de de Quinn y Rohrbaugh y, conforme al el estudio realizado por Sánchez (1996)¹⁰⁰, se plantea en este trabajo la estructura organizativa como el instrumento que integra todas las actividades que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos. Por tanto, debe haber una adecuación entre los parámetros implícitos en la cultura del riesgo de la organización y las diferentes variables que configuran la estructura de la organización.

Sin embargo, las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen, así como por sus características, lo que hace que el proceso de implementación de un SGIR requiera de un análisis previo de dichos recursos y capacidades.

Aunque la literatura generalmente no diferencia los conceptos de “recursos” y “capacidades”¹⁰¹, a efectos de este estudio se considera importante plantear las definiciones que introduce Grant (1996)¹⁰² para diferenciarlos; los recursos son los activos que dispone la empresa para llevar a cabo la estrategia competitiva, ya sean tangibles, intangibles o humanos.

Del mismo modo que se considera la cultura positiva del riesgo como un activo intangible, al igual que la tecnología, la reputación o la cultura corporativa, los recursos humanos o capital humano ofrecen talento, conocimiento, destrezas, habilidades en la toma de decisiones a la empresa, son activos intangibles de compleja cuantificación porque deben ser valorados en el contexto de integración con otros activos bajo la cultura de la organización.

Las capacidades por tanto, son las habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar las actividades de la empresa a partir de los recursos disponibles, es decir, permiten combinar y coordinar los recursos que dispone la empresa. Así, se apoyan en intangibles y

¹⁰⁰ Sánchez J. (1996). Eficacia y configuración estructural de la empresa. *Alta dirección*. 188, 11-24.

¹⁰¹ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17,99-120.

¹⁰² Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica : Conceptos, Teorías y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

configuran la organización como una red de rutinas, organizadas de forma jerárquica que utilizan y almacenan información y conocimiento.

En el contexto de un SGIR, los procesos internos de gestión del riesgo son la forma más evidente de la existencia de capacidades en una organización, por lo que para configurar la gestión del riesgo como fuente de ventaja competitiva, en primer lugar, la organización debe conocer cuales son los recursos y las capacidades en que basar su estrategia¹⁰³; en segundo lugar, debe garantizar que los recursos que requiere la implementación de un SGIR se van a emplear completamente para obtener el máximo beneficio y, por último, debe gestionar el inventario de recursos para reemplazar los utilizados e inventariar los nuevos que introduce la filosofía de gestión del riesgo bajo el enfoque ERM.

En definitiva, se trata de reconocer un SGIR como fuente de ventaja competitiva al concebir o descubrir formas mejores y nuevas de gestionar el riesgo (Porter, 1990)¹⁰⁴ y de diseñar la estructura organizativa conforme a la estrategia y cultura del riesgo definida.

Aunque no se ha profundizado en el estudio de la configuración estructural, a efectos del diseño del Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR), tras la revisión de la literatura señalada anteriormente, nos lleva a considerar que los atributos organizacionales que determinan el tipo de configuración estructural se puede resumir en el mapa tridimensional de variables siguiente: división-coordinación, estabilidad-movilidad y el carácter formal-informal de la estructura.

La dimensión división-coordinación hace referencia a que la estructura organizativa es el resultado de dividir el trabajo a través de la definición de tareas y de determinar quién y cómo se realizarán esas tareas (coordinación).

En este sentido, los empleados que participan en la gestión de riesgos deben disponer del tipo y grado adecuado de capacidades para poder llevar a cabo los procesos internos esenciales implícitos en los objetivos estratégicos. La integración de actividades es el proceso que busca coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas que participan en la gestión del riesgo para conseguir los objetivos estratégicos globales.

Aplicando la clasificación de mecanismos de integración o coordinación de actividades de Mintzberg (1984)¹⁰⁵ a los resultados de

¹⁰³ Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas. (p. 165)

¹⁰⁴ Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres: Macmillan. (p.45)

¹⁰⁵ Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

las encuestas analizadas en el capítulo anterior, actualmente la estructura organizativa en la gestión del riesgo se desarrolla a través de:

- Adaptación mutua: Es la coordinación de todas las actividades relacionadas con la gestión del riesgo mediante la comunicación informal, los intercambios de información y la colaboración espontánea; es decir, no existe un canal formal de comunicación entre todas las áreas que lideran la gestión del riesgo.
- Supervisión directa: se refiere a la coordinación jerárquica, es decir, a la dependencia del gerente de riesgos del director financiero o del comité de riesgos. Según los resultados de las encuestas, el área de riesgos y seguros en las empresas mantiene habitualmente una reunión anual de carácter informativo, pero no existen procesos formales para el seguimiento y supervisión de los objetivos estratégicos.
- Normalización parcial de los resultados de trabajo: no se especifican los resultados a obtener por el empleado en la gestión del riesgo, sino que se formalizan determinados procesos o realización de tareas (por ejemplo, protocolos para la tramitación de siniestros o elaboración de informes en cumplimiento de las exigencias regulatorias).

Por ello, el diseño de la estructura organizativa inherente a un SGIR requiere revisar adicionalmente los mecanismos siguientes:

- Roles o funciones de enlace: a través de la creación de puestos horizontales que se encarguen de unir y comunicar todas las áreas. Desde estos puestos se realizan funciones de coordinación y mediación para lograr una interacción óptima entre todas las áreas que lideran la gestión integral del riesgo.
- Equipos multifuncionales: a través de la creación de un comité multidisciplinar (por ejemplo, un comité de riesgos) con el objetivo de mejorar la comunicación, la coordinación, el control y la gestión de las interrelaciones entre los riesgos.
- Cultura positiva del riesgo: a través de la estructura de valores descrita en el apartado anterior, se homogeneizan las conductas y funciona como un mecanismo de coordinación mediante la normalización de los comportamientos asociados a la gestión del riesgo.

- Sistemas de información: Además de las herramientas propuestas en esta investigación¹⁰⁶, un SGIR requiere innovaciones tecnológicas (sistemas de información) para gestionar el conocimiento y el proceso de aprendizaje para poder optimizar la integración de actividades dentro de la organización.

Dado que dentro de una estructura conviven diferentes subestructuras, los procesos de integración y diferenciación cobran especial relevancia en un SGIR, porque el enfoque integrador implica necesariamente el principio de colaboración entre los distintos modelos estructurales para poder integrar de forma efectiva todos los procesos internos inherentes a los objetivos estratégicos de cada modelo estructural.

La tendencia plantea que la mayoría de los modelos organizativos sean más planos, con menor jerarquía y mayor autonomía en la toma de decisiones, lo que exige mayor involucración de los miembros de la organización y el uso de los sistemas de información como elemento de apoyo al desarrollo de los procesos (Ostroff y Smith, 1993).¹⁰⁷

A medida que aumenta la complejidad organizativa, se incrementa la necesidad de establecer procedimientos de coordinación e integración de tareas. Es decir, una organización con diferentes unidades de negocio dedica especial atención al diseño de estructuras descentralizadas para que la toma de decisiones se traslade de los niveles altos de la jerarquía a los niveles más bajos a través de procesos de trabajo (especialización), los resultados (control) y utilizando procedimientos (normalización).

Por tanto, si la estructura establece unas pautas de comportamiento acordes con los objetivos estratégicos, dicha estructura no debe permanecer ajena a los objetivos estratégicos relacionados con la gestión de riesgos corporativos.

La segunda dimensión de variables de una configuración estructural de una organización, se refiere a la estabilidad y movilidad de la estructura y hace referencia al principio de Darwin que fundamenta la supervivencia de las especies en la búsqueda de una adaptación constante al cambio. El objetivo de supervivencia de una organización explica la introducción de cambios en los procesos, los procedimientos, las políticas de gestión, y en definitiva, en todas las reglas de juego (movilidad) para garantizar la permanencia de la estructura (estabilidad).

¹⁰⁶ Ver cuestionario anexo y descripción del Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR) del capítulo 2.

¹⁰⁷ Ostroff, F. y Smith, D. (1993). La organización horizontal, *Harvard Deusto Business Review*, 4, 4-19.

Así, la traducción del espíritu de supervivencia en la implementación de un SGIR en una organización responde a la necesidad de una organización de adaptar su modelo de gestión del riesgo tradicional a otra filosofía de gestión diferente que añade más valor; en esa adaptación, la organización introduce una nueva utilización de las políticas de gestión, de las normas, recompensas, reglas y disposiciones similares para asegurar la estabilidad de la entidad y guiar la conducta de los miembros de la organización y las relaciones existentes en la misma. Todos estos elementos constituyen la configuración estructural de la organización.

Por último, el carácter bipolar de la estructura en relación a su carácter formal e informal¹⁰⁸, hace referencia a la existencia de un marco formal, prescriptivo, intencionado en las relaciones, en la toma de decisiones y en la forma de desarrollar las actividades del negocio (carácter formal); sin embargo, fuera de ese marco de referencia general y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas, según Kast y Rosenzweig (1987) existen interacciones, relaciones informales de carácter espontáneo y no previsto en la estructura formal (carácter informal). La naturaleza humana orienta las organizaciones hacia esta dualidad en la estructura, por lo que en la implementación de un SGIR se ha de considerar el carácter vital de esta realidad al diseñar la nueva configuración estructural en aras del funcionamiento efectivo de la organización.

En definitiva, la estructura organizativa es la división y coordinación del trabajo y, el establecimiento de pautas en el comportamiento de los miembros de una organización orientados a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos. La estructura organizativa comprende la división del trabajo en lo que se refiere al grado en el que las actividades se dividen en tareas más especializadas y, la coordinación a la integración de dichas tareas. Asimismo, para garantizar el funcionamiento de la organización, esto es, lograr los objetivos propuestos, ésta establece normas de comportamiento a través de la definición de procesos y control de resultados.

Por ello, esta investigación plantea el elemento dinamizador “reorganización estructural” en la implementación de un SGIR con la finalidad de que la configuración estructural permita una alineación entre los objetivos estratégicos¹⁰⁹ o visión y la meta principal: crear valor a través de una distribución de recursos orientada a la flexibilidad, a la

¹⁰⁸ Ruiz, J.y Sabater, R. (1999). Análisis de la estructura organizativa y de la influencia que ejerce el tamaño sobre ella. Una aproximación empírica. *Dirección y Organización*, 21, 66-82.

¹⁰⁹ Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

adaptación al nuevo sistema de gestión del riesgo y a la percepción del riesgo como ventaja competitiva.

El diseño organizacional es la herramienta esencial para transformar la estrategia en realidad además de un instrumento que genera valor al configurar la actitud general frente al riesgo o cultura del riesgo de la empresa. Por ello, aplicando el planteamiento de Srygley y Adams (1991), diagnosticar la salud actual de la estructura organizativa es esencial, ya que sin un buen diagnóstico la organización no puede transformarla para promover su capacidad de generar valor¹¹⁰.

El diagnóstico de las prácticas organizacionales actuales demuestra una discrepancia en el desempeño adverso a los objetivos de un SGIR y revela la necesidad de identificar las potenciales mejoras en el desarrollo organizacional; aunque el entorno actual es volátil, la inestabilidad constituye la norma general del entorno empresarial, por lo que las organizaciones que aprendan a convivir con la incertidumbre desarrollando su capacidad de adaptación a través configuraciones estructurales flexibles obtendrán una fuente de ventaja competitiva en la gestión del cambio organizacional.

¹¹⁰ Robert, R, Srygley, J. y Adams, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Delaware, EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana. (pp.89-100)

CAPÍTULO 5

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

En el capítulo anterior se analizan los dos factores dinamizadores de un SGIR propuestos: en primer lugar, cómo los riesgos inherentes al negocio pueden percibirse como múltiples oportunidades para generar colectivamente una fuente de ventaja competitiva a través de una gestión integral de los mismos a través de una cultura positiva del riesgo; y por otra, cómo una vez definido el conjunto de valores que orientan los procesos internos de la gestión del riesgo en un contexto de cultura positiva del riesgo, la reorganización estructural permite alinear la cultura con la estrategia.

Pero, ¿Es rentable moverse hacia una cultura positiva del riesgo que permite que los trabajadores de una empresa se sientan identificados con la misión, visión y valores de su organización? ¿Es más eficiente formar a las áreas especializadas en riesgos y seguros o mejorar las capacidades de todos los empleados? ¿Es más eficiente una estructura centralizada o descentralizada en la gestión del riesgo?

Todas estas cuestiones plantean en definitiva, no solo la necesidad de analizar qué impulsa a una organización a implantar un SGIR sino además, a analizar cómo debe desarrollarse el proceso de implementación para maximizar los potenciales beneficios inherentes al modelo, es decir, cómo ejecutar o hacer realidad los cambios cultural y organizacional propuestos.

Es decir, entendiendo la implementación de un SGIR como una estrategia para mejorar la toma de decisiones en el negocio y optimizar las prácticas de gestión del riesgo, el éxito de la estrategia radica en implantar eficientemente una cultura positiva del riesgo y una reorganización estructural.

Es decir, la implementación de un SGIR se considera un proceso estratégico con dos objetivos:

- a) Mejorar la toma de decisiones del negocio, con la finalidad de revisar el impacto de la “autonomía” en la toma de decisiones y de la gestión “independiente” de los planes estratégicos de cada unidad de negocio. La organización debe incorporar las interrelaciones

existentes entre todas las actividades del negocio (y de los riesgos adscritos a cada una de ellas) para definir la combinación de actividades idónea y comenzar a gestionar la cartera de riesgos desde la perspectiva global o integral del negocio teniendo en cuenta el nivel de tolerancia o apetito por el riesgo que determine la estrategia empresarial.

- b) Mejorar las prácticas de gestión del riesgo, para alinear los comportamientos, los procesos, la comunicación interna y externa, la dirección de la gestión, el cumplimiento de estándares y de expectativas de los grupos de interés, etc. conforme a la cultura del riesgo y objetivos estratégicos.

Ahora bien, ¿Cuáles son los ingredientes de una ejecución exitosa de la estrategia?

En primer lugar, es necesario configurar la cultura adecuada a través de una cultura positiva del riesgo para proporcionar a todos los miembros de la organización una identidad, facilitar el compromiso colectivo en la gestión del riesgo y fomentar la estabilidad normalizando la conducta y comportamientos.

El segundo ingrediente como se ha explicado anteriormente, se relaciona con la configuración estructural para canalizar la cultura positiva del riesgo a todos los niveles de la organización a través de los procesos internos de gestión, de un reparto de roles y responsabilidades coherentes con los valores definidos.

Estos dos elementos deben estar cohesionados internamente para que la gestión del riesgo se configure como un transmisor de la estrategia empresarial entre todas las actividades del negocio, involucrando a todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos definidos.

Sin embargo, la motivación de una organización respecto a introducir un cambio en la filosofía de gestión del riesgo se relaciona en primera instancia con la obtención de valor añadido, ya que según Katz y Khan (1966) *“en la psique de toda organización la gestión empresarial persigue estabilidad y ventajas competitivas sostenibles que garanticen su supervivencia”* (p.17).¹¹¹

¹¹¹ Katz, D. y Robert L.K (1966). *The Social Psychology of Organizations*. NY: John Wiley & Sons

De ahí que la problemática en la implementación nazca a partir de la relación entre estrategia y cultura¹¹², al cuestionar no solo si una cultura positiva del riesgo encaja o no con la estrategia formulada como hemos analizado anteriormente, sino respecto al valor que añade el cambio cultural.

Es decir, en relación al valor que aporta la implementación de un SGIR al balance, las organizaciones buscan traducir los cambios en resultados tangibles evaluando el beneficio inherente a una cultura positiva del riesgo positivo y a una configuración estructural.

La búsqueda de una cultura de gestión de riesgos que hace converger los objetivos estratégicos, los comportamientos y los procesos internos, así como el establecimiento de una configuración estructural en la organización orientada a dicha cultura, son recursos no materiales que aportan valor a una organización; es decir, son activos intangibles.



Figura 1. Descripción del proceso de implementación estratégica de un SGIR
Fuente: Elaboración Propia

Por tanto la cuestión se centra básicamente en cómo evaluar el valor de los activos intangibles: una cultura positiva del riesgo y de una reorganización estratégica aportan a la organización.

¹¹² Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.

Sin embargo, la cuantificación del valor de los activos intangibles es compleja porque aunque no tienen valor en sí mismos, la combinación de varios activos de este tipo ofrece ventajas competitivas que son difícilmente reproducibles fuera de la organización. Además, son susceptibles de ser valorados de forma diferente según cada organización conforme a la estrategia, la naturaleza del negocio y al servicio que prestan dentro de esta. Por ejemplo, hay empresas que centran su estrategia en las capacidades de sus empleados, otras en sus sistemas tecnológicos y otras en la cultura organizativa.

Kaplan y Norton (2004)¹¹³ consideran en sus investigaciones que el valor de los activos no materiales consiste en determinar hasta que punto esos activos están en sintonía con la estrategia de la empresa, es decir, solo se puede extraer su valor del contexto de la estrategia. Estos autores establecen tres categorías de activos no tangibles:

- 1.- Capital humano: se refiere a las capacidades, al talento y el conocimiento que poseen las personas de una empresa.
- 2.- Capital de información: son las bases de datos, los sistemas de información, las redes y la infraestructura tecnológica de una empresa.
- 3.- Capital organizativo: abarca la cultura de la empresa, su liderazgo, el grado de coordinación entre los profesionales que forman parte de esa organización y sus objetivos estratégicos además de la capacidad de esos empleados por compartir el conocimiento.

El modelo¹¹⁴ de estos gurús de la estrategia mide cómo estos activos influyen en los resultados de una empresa a través de la mejora de los procesos internos más importantes que crean valor para los grupos de interés a través de la evaluación de la “disponibilidad estratégica” de estos activos. Para ello, ofrecen un instrumento que mide de forma sistemática la coordinación del capital humano, organizativo y de información de la empresa en el contexto de una estrategia.

Aunque el modelo más conocido es el Mckinsey¹¹⁵ (estrategia, estructura, sistemas, estilos de liderazgo, personas, capacidades y valores compartidos), en esta investigación, se propone utilizar como eje central la herramienta Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR), definida

¹¹³ Kaplan R.S. y Norton D.P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. En Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 122. 38-51.

¹¹⁴ Kaplan R.S. y Norton D.P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. En Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 122. 38-51.

¹¹⁵ Wateman, R.H. (1982). The Seven Elements of Strategic Fit. *The Journal of Business Strategy*, vol.2 (3), 69-73ol.2 (3), 69-73.

anteriormente para medir el grado de madurez de la cultura del riesgo de una organización, con la finalidad de que la implantación de la estrategia se base en los componentes que determinan el rendimiento de una “cultura positiva del riesgo” y de una “reorganización estratégica”.

Es decir, se persigue relacionar la implantación de la estrategia con la gestión del cambio con dos objetivos: el primero es definir “el nivel de cambio” cultural y organizacional necesario para ejecutar la estrategia y, en segundo lugar, mejorar la adaptación al cambio de la organización.

La definición del nivel de cambio (cultural y organizacional) persigue determinar las mejoras a introducir en la dimensión cultural y organizacional del riesgo, en función de la coherencia entre la cultura del riesgo y la configuración estructural vigentes con la estrategia empresarial y, el segundo objetivo, utilizar la experiencia de la implementación de un SGIR para revisar el estado del proceso de aprendizaje de la organización.

Senge (1990)¹¹⁶ desarrolla en sus trabajos sobre el aprendizaje organizativo los pilares del proceso de aprendizaje como una capacidad dinámica de las organizaciones, determinando que las organizaciones con éxito son aquellas que desarrollan una capacidad de aprendizaje continuo.

Defendiendo el planteamiento del autor, este trabajo plantea la necesidad de que las organizaciones aprendan a transformar la experiencia de la gestión del riesgo en un conocimiento accesible para toda la organización que influye en el comportamiento y conduce a la creación de una ventaja competitiva¹¹⁷.

En la medida en que la cultura del riesgo y la configuración organizacional guarden relación con la estrategia y los resultados de la empresa, la cultura positiva del riesgo y la reorganización se considerarán valores óptimos en el contexto de una organización que gestiona su riesgo a través de un modelo orientado a la filosofía de un SGIR.

Con el objetivo de analizar cómo la configuración cultural (del riesgo) y estructural inciden en los objetivos estratégicos y por tanto, en el alcance de una posición competitiva y, dado que la literatura relacionada con la dimensión cultural es muy extensa y compleja, en este estudio se ha acotado la investigación al desarrollo teórico que se centra

¹¹⁶ Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday. (Versión en castellano: Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica).

¹¹⁷ Slater, S. y Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59. 63-74.

fundamentalmente en las secciones de aprendizaje y desarrollo organizacional.

El propósito de vincular la capacidad de aprendizaje de la organización, la gestión del cambio y la ejecución de la estrategia, se centra en entender la implementación de un SGIR como una estrategia proactiva, es decir, una experiencia dinámica en la que todos los empleados forman parte, aprenden y son capaces de generar valor a través del intercambio de conocimiento. (Ver Figura 1)

Nuevamente, aparece la cultura del riesgo como la herramienta necesaria que permite la transferencia de dicho conocimiento, porque *“las normas, los valores y las conductas que conforman la cultura de la empresa son los principales determinantes de cómo eficazmente se transmite el conocimiento”*. (Davenport, 1998) ¹¹⁸

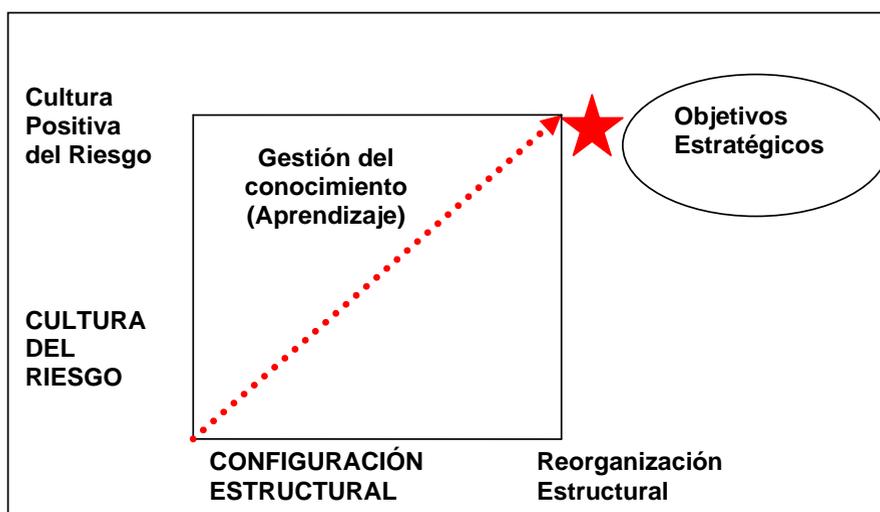


Figura 2. Cómo se alcanzan los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, en la implementación de un SGIR es fundamental analizar cómo superar las barreras en la gestión del conocimiento, para configurar la gestión del riesgo como un proceso de aprendizaje continuo a través de la retroalimentación de los procesos de identificación, análisis y evaluación de riesgos en los que están involucrados todos los miembros de la organización.

¹¹⁸ Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.

La encuesta propuesta ¹¹⁹, busca entre otros, identificar los valores que comparte el directivo con la cultura del riesgo básica de su empresa, determinar la percepción que el directivo tiene de la cultura del riesgo existente, es decir, el clima de la cultura del riesgo, con la finalidad de evaluar la correlación entre la configuración cultural del riesgo y la estructura organizativa existentes; sin embargo, a efectos de analizar las resistencias relacionadas con la transferencia de conocimiento ¹²⁰ inherente a la gestión del riesgo, en el desarrollo posterior del Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR) se deben incluir cuestiones relacionadas con:

- La estructura organizativa y los objetivos estratégicos:
 - Competitividad entre unidades de negocio
 - Solapamientos organizativos
 - Fidelidad a la unidad de negocio y no a la empresa
 - Débil comunicación de la estrategia

- Coherencia interna:
 - Débil comunicación interna
 - Distintas culturas, terminología, marcos de referencia
 - Escaso intercambio de conocimientos
 - Procesos internos de gestión inadecuados
 - Falta de capacidad de absorción del conocimiento
 - Intolerancia con la necesidad de intercambio de información

- El conocimiento del negocio:
 - Desconocimiento de las actividades del negocio
 - Homogeneidad en la gestión interna de las unidades de negocio
 - Desconocimiento de roles y responsabilidades
 - Inexistencia de enlaces que integren los procesos internos

- Falta de recursos, capacidades y herramientas (tecnología¹²¹) que generen un flujo de información uniforme y transversal en la organización

- Las personas y equipos de trabajo:

¹¹⁹ Ver Cuestionario Anexo.

¹²⁰ Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they Know*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press. (p.110)

¹²¹ Arthur Andersen (1999). *El Management del siglo XIX*. Barcelona: Granica.

- Desmotivación (clima cultural)¹²²
 - Estilo de dirección jerárquico y autoritario
 - Ausencia de reconocimiento de los valores y resultados
- Miedo a la pérdida de poder personal (supervivencia, rechazo, fracaso, desprestigio, etc.)
- Conflicto con otros miembros

El clima cultural en este contexto, hace referencia a la percepción que se tiene sobre la política de gestión de riesgos, a las prácticas y procedimientos y a la estructura organizativa “vigente” y “deseada”.

Como se observa, al explorar el territorio de los comportamientos y conductas que orientan la gestión del riesgo bajo un SGIR, además de la cultura, es necesario ampliar el alcance del estudio para revisar otros elementos como el liderazgo, la coordinación e integración y la gestión de la información dentro de la organización.

Por último, en relación al liderazgo se observa en la problemática descrita en el capítulo 3, que la mayoría de las organizaciones adolece en la implementación de un SGIR de la falta de líderes que tengan la capacidad de movilizar a la organización hacia los objetivos estratégicos.

La literatura consultada relaciona el éxito empresarial con líderes eficaces (Stogdill, 1948; Lieberson y O'Connor, 1972; Hofer, Murria, Charan y Pitts, 1980; Peters y Austin, 1985; Navas, 2002; Drucker, 2005)¹²³ y aunque no haya el mismo consenso en los rasgos del líder o la clasificación del tipo de liderazgo, los autores coinciden en que debe adecuarse el estilo de liderazgo a la estrategia que vaya a ejecutarse.

En el caso de la estrategia objeto de análisis, la implementación de un SGIR, trasladar los objetivos estratégicos a través de los procesos internos de gestión requiere que todos los niveles de la organización entiendan y reconozcan la creación de valor en la ejecución de la estrategia, esto es, en la implementación del nuevo modelo de gestión del riesgo.

Además, dado que una *cultura positiva del riesgo* orienta el comportamiento de todos los miembros de una organización hacia una forma coherente de percibir los riesgos respecto al sistema de gestión de riesgos, para resolver la falta de coordinación e integración en los

¹²² Ver la obra del autor Charles O'Reilly para profundizar en el desarrollo de instrumentos de medición del clima a través del “perfil de cultura organizativa”.

¹²³ Carrión, J. (2007). Estrategia, de la visión a la acción. (2ª ed.). Madrid: ESIC Editorial. pp.389-406.

procesos de gestión de riesgos actuales, la estructura organizativa debe identificar los puestos de liderazgo dentro de los equipos o subestructuras que permitan integrar dichos procesos internos.

Por tanto, el reconocimiento de líderes en las subestructuras es necesario para optimizar el factor humano de la empresa y asegurar en el tiempo que hay una plantilla cualitativa y cuantitativamente capacitada para orientar los procesos internos hacia la estrategia.

Los procesos internos implícitos en un SGIR, en los que participan los líderes de cada subestructura, pueden distinguirse en tres niveles competenciales básicos:

- 1.- Identificación de riesgos: Los líderes conocen y se responsabilizan en la identificación de los riesgos adscritos a su área de actuación.
- 2.- Evaluación de riesgos: Los líderes están capacitados para evaluar el impacto de los riesgos que afectan a su área.
- 3.- Actuación: Los líderes están comprometidos con la estrategia y objetivos definidos en el desarrollo de sus funciones.

En definitiva, el líder de la gestión del riesgo comprende los valores implícitos en la cultura del riesgo y esta comprometido con la estrategia para desarrollarlos en el tiempo transfiriendo el plano de la subestructura para someter el desarrollo de sus funciones a la dimensión global del negocio.

En la extensa obra del gurú de la gestión empresarial Drucker, -quien al hilo de su trabajo¹²⁴ en el coloso del automóvil General Motors plantea explícitamente en 1943 que el ejercicio del liderazgo junto con la formulación de estrategias, la definición de las políticas básicas y la fijación de criterios objetivos de decisión son los pilares del funcionamiento de una organización-, subyace una creencia profunda en la realidad humana de las organizaciones; así, ensalza el papel esencial de los líderes para alcanzar el propósito común a todas ellas definiendo liderazgo como la capacidad para "*hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes sus debilidades*". (*La práctica del management*, 1954)

Conforme recoge la histórica revista De Líder a Líder,¹²⁵ Drucker establece que, las profundas transformaciones económicas, sociales y políticas requieren más que nunca que los líderes ya sea en los negocios, el gobierno, las escuelas y universidades o las organizaciones sin fines

¹²⁴ Drucker P. (1945) "Concept of the Corporation: A study of General Motors "

¹²⁵ Fundación Drucker. (1998). *De líder a líder*. Barcelona: Granica

de lucro se hagan las preguntas correctas y lleven a la práctica respuestas que funcionen. (Drucker, 1998, p.19)

Siguiendo el planteamiento de Drucker, García (1992)¹²⁶ enfatiza el papel del directivo como líder del necesario cambio cultural que deben acometer las empresas competitivas, con la finalidad de generar competitividad a través de una dirección que se base en el diseño de una cultura corporativa eficiente, que permite el consenso de valores para desarrollar y renovar permanente las diferencias y los potenciales de la empresa al menor coste posible.

Así, en la introducción del cambio cultural y organizacional que representa la implementación estratégica de un SGIR, es fundamental establecer líderes en todos los niveles de la estructura que orienten de forma eficaz la estrategia, para apoyar la implementación del sistema de forma coherente con los objetivos estratégicos.

En definitiva, una vez identificados los factores dinamizadores en la implementación de un SGIR (cultura positiva del riesgo, reorganización estratégica, gestión del cambio, gestión del conocimiento y liderazgo) y, haber propuesto mecanismos de evaluación de dichos activos intangibles, el proceso de implementación de un SGIR es un proceso estratégico en la gestión del riesgo de una organización que permite:

- 1.- Incrementar el grado de convergencia entre la cultura del riesgo (y estructura) y los objetivos estratégicos, es decir, mejorar el grado de madurez cultural del riesgo.
- 2.- Revisar la configuración organizacional existente para mejorar la interrelación de los procesos internos de gestión del riesgo y optimizar los recursos disponibles asignados a la gestión del riesgo.
- 3.- Revisar la capacidad que la organización tiene para adaptarse a un nuevo modelo de gestión del riesgo, es decir, evaluar la flexibilidad y tolerancia que ofrece la organización en la gestión del cambio.

Es decir, la implementación se configura como un proceso que permite mejorar la capacidad que dicha organización tiene para trasladar su estrategia empresarial a toda la estructura organizativa a través de su cultura del riesgo, a la vez que permite evaluar cómo la entidad se enfrenta a la gestión del cambio con la introducción de un nuevo modelo de gestión del riesgo. De esta forma, esta estrategia aparentemente

¹²⁶ García Echevarría, S. (1992). Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. *Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas*, 189, p 30.

abstracta, persigue sin embargo un objetivo claro y conciso: alcanzar el equilibrio entre estrategia empresarial, cultura del riesgo y estructura. La búsqueda de un estado de equilibrio entre estrategia empresarial, cultura del riesgo y estructura obedece por una parte, a que la estrategia empresarial define unos objetivos estratégicos, que se traducen en objetivos concretos en la gestión de los riesgos corporativos del negocio; por otra parte, la cultura del riesgo traslada un conjunto de valores y una percepción de los riesgos inherentes al negocio coherentes con la misión, visión y los valores esenciales de la empresa, determinando la actuación de la organización; y finalmente, la estructura es el medio a través del cual se canalizan los procesos internos de gestión del riesgo que hace posible converger hacia la estrategia empresarial.

Así, se considera la implementación de un SGIR como un proceso estratégico para cumplir los objetivos estratégicos en la gestión del riesgo definidos, es decir, mejorar la madurez cultural del riesgo, involucrando a todos los niveles de la organización en la consecución de dichos objetivos. De esta forma, los objetivos estratégicos en la gestión del riesgo trascienden las líneas de negocio o las funciones de cada subestructura trasladando de forma consistente a toda la organización la perspectiva integradora de procesos internos de gestión con la finalidad de generar valor para los grupos de interés.

Para concluir el estudio de la implementación de un SGIR como proceso estratégico, se resumen a continuación las fases del proceso de implementación, siguiendo el planteamiento de Carrión (2007)¹²⁷:

Fase 1.- Definición de la misión

La misión es el “¿por qué existimos?” de la organización, el compromiso con los grupos de interés (stakeholders): accionistas, clientes, empleados y el entorno (sociedad).

“Todo proyecto empresarial debería contener la identidad corporativa de una organización como síntesis de su cultura y su misión” (Sainz de Vicuña, J.M., 2001, p.16).¹²⁸

Fase 2.- Definición de cultura empresarial y cultura del riesgo.

La cultura empresarial es el conjunto de normas y valores esenciales que identifican la actuación de la empresa y la cultura del riesgo, es el conjunto de normas y valores esenciales dentro de la cultura empresarial

¹²⁷ Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. (2ªEd.). Madrid: ESIC Editorial.

¹²⁸ Sainz de Vicuña, J.M. (2001, Nov.-Dic.). La Misión, hoy más necesaria que nunca. *Harvard-Deusto Business Review*, 105, pp.16-31.

que identifican la percepción corporativa del riesgo y los comportamientos relacionados con los procesos de gestión del riesgo de una organización.
Fase 3.- Definición de visión

La visión es el “¿Qué queremos ser?” de la organización.

En esta fase, se propone evaluar el grado de madurez cultural del riesgo deseable a partir del grado de madurez existente con la herramienta Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR). El CMCR se plantea como una herramienta para evaluar el impacto de un cambio cultural, para medir el avance en la unificación cultural y en la cohesión entre los miembros de la organización en esa búsqueda de una mejora de la posición competitiva a través de un SGIR.



Figura 3. Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo
Fuente: Elaboración Propia

Fase 4.- Definición de la estructura organizativa

La estructura organizativa comprende la división del trabajo, la coordinación e integración de las tareas, la interacción entre los miembros de la organización y la definición de procesos de gestión y control de resultados. Asimismo, en esta fase de planificación estratégica se evalúa la necesidad de recursos para definir una asignación de recursos para la gestión del riesgo conforme a los objetivos estratégicos.

Fase 5.- Definición de líneas estratégicas

Conforme a la estrategia empresarial, esta fase se refiere a la definición de las áreas en las que la organización debe enfocarse para alcanzar los objetivos y resultados estratégicos definidos. En esta fase, la organización ha de establecer un ranking de riesgos para establecer las prioridades de ejecución.

Fase 6.- Definición de objetivos estratégicos

Se refiere a la concreción de las líneas estratégicas anteriores en resultados deseables y medibles y a las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos en la gestión del riesgo.

Fase 7.- Definición de iniciativas y proyectos estratégicos

En esta fase, se define la implementación de un SGIR como un proceso estratégico con el objetivo de alinear, de forma coherente: la misión, visión, valores esenciales de la empresa y el modelo de gestión del riesgo, a los objetivos estratégicos definidos.

El recorrido por las siete fases anteriores, permite por una parte, orientar la implementación del modelo SGIR hacia una implantación efectiva y, por otra parte, identificar el modelo de gestión del riesgo existente en la organización y el grado vigente y deseado de madurez cultural del riesgo.

Así, si aplicamos la metodología que plantea un proceso ERM en la gestión del riesgo (establecimiento de objetivos, identificación, evaluación y tratamiento del riesgo), para definir los elementos básicos que configuran una implementación estratégica del modelo SGIR, la iniciativa de implementación de un SGIR se concretaría en los siguientes componentes:

a) Identificación, evaluación y desarrollo del perfil de riesgo corporativo.

Se analizaría la cultura del riesgo y la configuración organizacional vigente (valores culturales sobre el riesgo, prácticas, comportamientos, estructura, resultados, etc.) para evaluar las desviaciones frente a una cultura positiva del riesgo, identificando los cambios a introducir en el marco cultural y estructural conforme a la estrategia empresarial. Posteriormente, se definirían los objetivos y beneficios esperados del modelo interno de gestión del riesgo.

b) Definición de un marco de gestión integral del riesgo.

Se concretaría el modelo interno de gestión del riesgo en un SGIR; asimismo, se definiría el mapa de riesgos corporativo y se identificarían los líderes y responsables del riesgo (planificación del soporte organizativo).

c) Definición de la metodología de identificación, evaluación, control y gestión de riesgos y planificación informativa.

Es necesario establecer un ranking de prioridades en el mapa de riesgos previa definición de un lenguaje y terminología del riesgo corporativa común; para ello, debe revisarse la planificación tecnológica e informativa (sistemas, herramientas informáticas, *software* y plataformas, etc. que intervienen en la evaluación y medición del riesgo), ya que conforme al estudio de transferencia alternativa de riesgos de De Paz (2005)¹²⁹, la fase de identificación del riesgo requiere necesariamente una medición efectiva y correcta del mismo, lo que supone un correcto modelado del mismo. Obviamente, esto conseguirá mostrar las ventajas del efecto cartera, es decir, el hecho de que riesgos independientes procedentes de distintas fuentes tiendan a mitigarse mutuamente, provocando importantes ahorros en coberturas de los mismos, innecesarias en muchos casos. Este ahorro de costes, produce el efecto inmediato de liberar capital para destinarlo a lugares donde realmente se necesite. (p.244).

d) Establecimiento de los planes de acción

Se definirían los planes de acción para identificar las acciones, plazos y recursos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos. Dentro de las acciones, se propondría el diseño de un plan de comunicación interno y externo que permita a la organización y su entorno, comprender la transformación del modelo de gestión del riesgo tradicional en el contexto de la nueva cultura del riesgo inherente a un SGIR. Asimismo, se establecerían mecanismos de evaluación y control de los planes de acción.

e) Supervisión y mantenimiento del sistema

Para evaluar y controlar los resultados de forma sistemática, así como para analizar el rendimiento de la configuración cultural y estructural

¹²⁹ De Paz, S. (2005). *La transferencia alternativa de riesgos*. Navarra: Aranzadi, S.A.

definidos, se definirían indicadores de resultados y rendimiento que permitan a la organización evaluar las mejoras y reajustar las desviaciones frente a los objetivos marcados.

f) Reinicio del proceso

Tal y como establece un proceso ERM, un SGIR se fundamenta en la constante retroalimentación de los procesos anteriormente definidos (Ver Figura 2).

Fase 8.- Definición de Resultados estratégicos

En la última fase de implementación estratégica del modelo SGIR, se definen los resultados que se espera obtener a partir del nuevo modelo de gestión del riesgo, tanto en términos de valor a través de los activos intangibles de cultura del riesgo, configuración estructural, capital humano, capital de información, etc. como de beneficio, coste, crecimiento o valor de las acciones para los accionistas, como en términos de servicio y calidad para los clientes o beneficios en general para la sociedad.



Figura 4. Equilibrio entre estrategia, cultura, estructura y un SGIR.

Fuente: Elaboración propia

Este recorrido completo por las fases del proceso de implementación y sus componentes básicos, permiten observar claramente que un nuevo modelo de gestión del riesgo no debe adaptarse a la cultura del riesgo existente, sino al contrario, primero ha de definirse el conjunto de valores que configuran la cultura del riesgo y posteriormente adaptar el modelo interno de gestión del riesgo a los objetivos estratégicos definidos.

Por otra parte, se desprende de este recorrido por el proceso estratégico de implementación, que la estructura organizacional se relaciona con la cultura y la estrategia, siendo la estructura un elemento más flexible que la cultura que permite a través de cambios configuracionales, promover u ofrecer resistencias a los cambios culturales.

En definitiva, la implementación de un SGIR debe plantearse como un proceso estratégico que permite convertir la gestión del riesgo en una fuente de valor, al impulsar a toda la organización hacia la adaptación al cambio y a la capitalización continua del conocimiento como corporación, trascendiendo su concepción tradicional como mecanismo de protección del patrimonio tangible.

Para finalizar este capítulo, se ofrece un breve recorrido por el caso “Deming” con la finalidad de ofrecer un ejemplo real respecto a cómo un modelo de gestión de la calidad que integra elementos de aspecto cultural y organizacional, mejora la capacidad de una organización para crear valor, reducir costes de producción e incrementar la motivación y productividad de la plantilla.

En 1947, el General Mac Arthur invitó al consejero estadístico de la Oficina de Censo de Estados Unidos, Dr.W.E. Deming (1900-1993), a colaborar con la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) en la realización del primer censo japonés.

El Dr. Deming se convirtió en el “Padre de la tercera revolución industrial” para los japoneses, desarrollando propuestas metodológicas de Shewhart (1997) sobre el control estadístico de procesos ¹³⁰ y aplicando teorías sobre calidad que chocaban con las tesis de sus contemporáneos, demostrando que ¹³¹ la falta de constancia en los propósitos empresariales, el énfasis en el beneficio a corto plazo y la gerencia basada en cifras visibles, entre otros, son factores que amenazan el alcance de una posición competitiva de cualquier organización.

En definitiva, esta filosofía de gestión de procesos, que nace en 1918 en el seno de las compañías Bell Telephone’s y Western Electric Company para mejorar la fiabilidad de sus sistemas de transmisión, rompe el paradigma que limitaba la calidad industrial a la inspección de productos terminados y a la eliminación de artículos defectuosos ofreciendo una nueva filosofía orientada a la transformación eficiente de una organización a través de la búsqueda de calidad a largo plazo; el principio de

¹³⁰ Shewhart , W. A. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados (Economic Control of Quality of Manufactured Product)*. Madrid: Díaz de Santos (Obra original publicada en 1931)

¹³¹ Deming, W. (1986). *Deming's 14 points (Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia)*. *Out of the crisis*. NY: MIT Press.

cooperación entre todos los miembros de la organización -basándose en el mutuo beneficio y la motivación-, el reconocimiento de habilidades, capacidades y aspiraciones y de las fortalezas de la formación; estos elementos configuran un modelo orientado a la mejora de calidad en los procesos de gestión, de reducción de costes de producción e incremento de la productividad de las plantillas.

Desde 1951 hasta hoy, el premio Deming ¹³² es el mayor reconocimiento empresarial que una empresa japonesa puede obtener y enfrenta anualmente a las organizaciones que compiten en avances en calidad, en tres categorías: Individual o grupos, Organizaciones o divisiones de una organización que tienen autonomía de gestión y áreas de operaciones de una organización, de forma que tanto el individuo, como un equipo, como toda la organización a nivel corporativo, pueden demostrar su capacidad de mejora.

La metodología de evaluación ¹³³ que se aplica en el premio sigue el modelo TQM (" Total Quality Management Diagnosis Model"), que supera los requisitos del estándar ISO a través de un enfoque integral de elementos de aspecto organizacional en una entidad , de procesos de gestión de recursos humanos y procesos de calidad.

El progresivo reconocimiento internacional de esta convocatoria, responde según la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) no solo al impacto mediático y publicitario que ofrece por ejemplo la ceremonia de entrega del premio a cargo del Ministro de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología japonés Mr. Yasutaka Moriguchi o la publicación de los ganadores del premio en el "Nippon Keizai Shimbun" (Japan Economic Journal) , sino a los efectos ¹³⁴ siguientes que se producen en las organizaciones participantes: estabilización y mejora de la calidad y eficiencia, mejoras en la productividad, reducción de costes, incremento de ventas, implementación de un plan de gestión del negocio, refuerzo de la cultura empresarial, mejoras en la estructura organizacional, incremento de la participación/cooperación interna, incremento de la motivación, acercamiento a los estándares y un refuerzo de la moral e identidad corporativa.

¹³² Ver anexo con listado de empresas ganadoras. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/winnrers_list_application_prize.pdf

¹³³ Bases del Premio Deming 2008. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.juse.or.jp/e/deming/prizelist2008.html>

¹³⁴ JUSE . (2008) . The Deming Prize Guide 2008 for overseas. (2008). Effects of the Deming Application Prize. (pp.16-20). Extraído el 26 de noviembre de 2008 de http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/deminggguide2008_01.pdf



Figura 5: Entrega del Premio Deming 2007
Fuente: Web de "The W. Edwards Deming Institute"¹³⁵

¹³⁵ The W. Edwards Deming Institute. (2007). Deming Prize Winners. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://deming.org/>

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES

A lo largo de los capítulos anteriores, se muestra como a pesar del creciente interés por parte del entorno empresarial europeo en el desarrollo de la disciplina Gestión Integral del Riesgo, también denominada Gerencia de Riesgos, Gestión de Riesgos Corporativos o ERM (según la versión anglosajona), la implementación de un Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR) es un proceso complejo y costoso.

Según se desprende de este estudio sobre la problemática actual en la implementación de un SGIR y, se constata con los resultados de las principales encuestas europeas del sector riesgos y seguros en los últimos diez años, el origen de las resistencias al cambio de filosofía en la gestión del riesgo que introduce esta disciplina, proviene principalmente de aspectos culturales y organizacionales.

Las resistencias relacionadas con la dimensión cultural, según el resultado de dichas encuestas, derivan de la inexistencia de valores sobre el riesgo (cultura del riesgo), la falta de convencimiento y apoyo del primer nivel de la estructura, de planes de comunicación deficientes y del predominio de la “cultura de beneficios a corto plazo” en la búsqueda de mejoras de la eficiencia operativa.

Por otra parte, la dimensión estructural revela que las resistencias en la implementación de un SGIR se deben principalmente a: la falta de cohesión entre cultura del riesgo y configuración organizativa, escasez de recursos financieros y humanos para respaldar la gestión del cambio y el mantenimiento del sistema, la falta de apoyo en la supervisión del sistema y la inexistencia de terminología común, procedimientos y normas que orienten la gestión interna del riesgo.

Es decir, el análisis de la naturaleza de los obstáculos o resistencias y de los factores que impulsan la implementación de un SGIR, permite comprobar que la transformación del modelo interno de gestión del riesgo esta limitada actualmente, en primer lugar, por la incapacidad de las organizaciones para gestionar el cambio y, segundo, por el desequilibrio entre estrategia, cultura y estructura.

En definitiva, la problemática actual en la implementación de un SGIR conduce al estudio de la dimensión cultural y estructural de la gestión del riesgo en una organización, revelando la necesidad de revisar la salud de las prácticas actuales en la gestión del riesgo ante las inquietantes conclusiones que plantea esta investigación y que a continuación se exponen.

- 1. Para que la disciplina de la gestión integral del riesgo trascienda de ser un mecanismo reactivo de protección frente a impactos negativos y pueda configurarse como una fuente de valor, un SGIR debe incorporar la dimensión cualitativa de la gestión del riesgo*

Conforme a los resultados de las principales encuestas del sector de riesgos y seguros de la última década, la implementación de un SGIR registra una evolución favorable en cuanto al número de organizaciones que adoptan o planean adoptar un modelo interno de gestión integral del riesgo en los próximos dos años. No obstante, las encuestas revelan la necesidad de un mayor compromiso y apoyo por parte de la alta dirección para aumentar la implicación de todos los niveles de la organización.

La concienciación a todos los niveles que plantea la metodología tradicional del enfoque ERM, implica por una parte, identificar las variables cualitativas que configuran el éxito cultural y organizacional de la gestión del riesgo en el contexto de la estrategia y, por otra, evaluar las interrelaciones existentes entre dichas variables.

Por otra parte, el cumplimiento de exigencias regulatorias sobre el control interno del riesgo, las recomendaciones de buen gobierno corporativo y las expectativas de los accionistas, continúan siendo los principales factores externos que impulsan la implementación; este hecho demuestra que la aproximación a la gestión integral del riesgo por parte de las organizaciones, sigue adoleciendo del impulso interno necesario para reconocer la disciplina ERM como un instrumento que permite, en primer lugar, mejorar la toma de decisiones como corporación al incorporar el efecto “cartera de riesgos” y, segundo, configurar la gestión del riesgo como una fuente de creación de valor.

Así, la creación de valor se relaciona con la capacidad de una organización para capitalizar la experiencia de gestión del riesgo que ésta obtiene, a través del bucle ininterrumpido que representa un proceso de ERM, en la búsqueda constante de conocimiento y adaptación al cambio.

Por ello, a partir de la metodología que proponen los modelos de COSO, CAS y FERMA para desarrollar la disciplina ERM, este trabajo plantea la necesidad de que un SGIR reconozca el valor de los activos intangibles que configuran la dimensión cultural y organizacional de la gestión

integral del riesgo; ya que dichos activos, contribuyen a mejorar la gestión del aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación al cambio.

Actualmente, conforme a la evolución que registra la gestión integral del riesgo en la última década, salvo que se desarrolle la perspectiva cultural y organizacional de la disciplina, ésta seguirá siendo un proceso reactivo para mitigar las pérdidas inesperadas y; un instrumento para satisfacer anualmente las expectativas informativas de los grupos de interés.

2. Es necesario desarrollar herramientas que permitan cuantificar el valor de los activos intangibles implícitos en un SGIR, para proporcionar una visión global del negocio en términos de estrategia, más allá de los resultados tangibles

Dado que uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones en la implementación de un SGIR es la compleja cuantificación de los activos intangibles y la falta de indicadores del grado de desarrollo cultural del riesgo o madurez cultural del riesgo y, considerando la ausencia de evidencia empírica en el campo de la evaluación de configuraciones culturales, esta investigación propone analizar en estudios posteriores el diseño de la herramienta Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo (CMCR), basándose en el desarrollo teórico del modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1996) y del Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo de Rampersad (2004).

El objetivo de esta herramienta es evaluar el grado de madurez cultural del riesgo de una organización, es decir, medir el grado de convergencia vigente y deseable entre objetivos estratégicos en la gestión del riesgo, cultura del riesgo y estructura organizativa.

El desarrollo de herramientas, como el CMCR propuesto, es necesario para que las organizaciones puedan evaluar en que medida la cultura del riesgo y la configuración organizacional de una empresa condicionan los resultados estratégicos; es decir, que midan el grado de convergencia de la cultura del riesgo de una organización con su misión, visión, valores y estrategia empresarial, para poder plantear cuestiones como ¿Qué debe aprender la organización en la gestión del riesgo? ¿Cómo ha evolucionado la capacidad de la organización para trasladar la estrategia en la gestión del riesgo a todos los niveles? ¿Debe desarrollar la organización nuevas capacidades para mejorar la comprensión de la estrategia entre los líderes de la gestión del riesgo? ¿Es coherente el nivel de retención de riesgo corporativo con las prácticas de cada actividad del negocio?

Un SGIR debe ser objetivo en la evaluación de la consecución de objetivos o resultados para permitir la definición de objetivos e indicadores estratégicos asociados a la gestión integral de los múltiples riesgos del negocio alineando todas las actuaciones individuales (subestructuras) con la estrategia de la compañía.

Al combinar la cultura del riesgo y la estructura, no solo con los objetivos estratégicos de la empresa, sino con los objetivos de cada subestructura o de equipos, de los líderes y los objetivos individuales, también mejorarían los mecanismos de evaluación del desempeño a todos los niveles, porque se dispondría de parámetros de gestión más completos a la hora de corregir desviaciones antes de que los resultados financieros se viesen afectados.

3.- Para que todos los empleados se comprometan con la estrategia y comprendan la gestión del riesgo como una fuente de creación de valor, la cultura del riesgo debe orientarse hacia una cultura positiva del riesgo

Según los resultados de las encuestas analizadas, los factores culturales que explican la resistencia a la implementación de un SGIR, se relacionan con la falta de comprensión de la necesidad del cambio, la incertidumbre que genera el cambio de filosofía en la gestión del riesgo, la falta de colaboración y comunicación interdepartamental, el conformismo, el miedo al fracaso y la falta de autoridad. Este hecho, indica que el desarrollo de la capacidad de adaptación al cambio de una organización a través de los valores implícitos en la cultura corporativa sobre el riesgo, contribuye a la comprensión de la conveniencia de dicho cambio y permite que todos los niveles compartan los beneficios de un SGIR como fuente de ventaja competitiva.

Por ello, en el estudio de la dimensión cultural de la gestión del riesgo, esta investigación plantea la “cultura del riesgo” de una organización como el activo intangible que comprende los valores implícitos en la cultura empresarial y, que orienta a todos los miembros de una organización hacia una percepción concreta de los riesgos inherentes al negocio; además, permite la aplicación de dichos valores en el desarrollo de los procesos de gestión de riesgos, de los procedimientos y normas establecidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Actualmente, la inexistencia de una cultura formal del riesgo se traduce en la falta de incentivos entre los miembros de la organización para orientar la gestión del riesgo en el contexto de una estructura de valores que configure el riesgo como fuente de valor.

Es decir, la cultura del riesgo de las organizaciones adolece en general, según los resultados de las encuestas analizadas, de un desarrollo insuficiente para poder extenderse por la estructura de la organización canalizando el cambio filosófico que introduce un SGIR a través de los procesos internos de gestión

La herramienta CMCR permitiría revisar si los valores culturales sobre el riesgo (cultura del riesgo) están alineados con la estrategia en la gestión del riesgo, esto es, si la cultura de la organización contribuye al alcance de los objetivos estratégicos en la gestión del riesgo y al cumplimiento de los planes de actuación de las distintas unidades organizativas en la empresa - necesarios para el desarrollo del plan estratégico.

Así, se propone el término “cultura positiva del riesgo” para definir el valor óptimo del activo intangible “cultura del riesgo” como: el mantenimiento de un conjunto de principios y valores sobre el riesgo que orientan la estructura y la estrategia de una organización hacia una percepción global del riesgo como fuente de creación de valor; es decir, define una alineación dinámica entre las actitudes y comportamientos relacionados con los procesos internos de gestión del riesgo y los objetivos estratégicos.

Actualmente, los procesos de cambio en la gestión del riesgo se centran en los cambios tangibles fácilmente identificables (cambios en las operaciones, en la normativa, en los sistemas y procedimientos, etc.); sin embargo, para que la implantación de un SGIR sea efectiva, implica que *“el cambio [de filosofía en la gestión del riesgo] debe estar ligado a la cultura de la organización”* (Galpin, 1998, p.57).

En resumen, para que una organización comprenda la gestión del riesgo como fuente de valor y comience a gestionar las actividades del negocio bajo el contexto de una cultura positiva del riesgo, es necesario definir y mantener un conjunto de valores, creencias y convicciones que introduzcan un cambio cultural estratégico. Este cambio estratégico permitiría a la organización desprenderse de la filosofía de gestión tradicional y establecer una metodología para gestionar de forma continua y disciplinada los componentes culturales de una cultura positiva del riesgo.

4. La estructura organizacional debe ser coherente con la cultura del riesgo diseñada por la organización

A partir del cambio cultural que introduce una cultura positiva del riesgo, el diseño de la estructura organizativa es el elemento catalizador que permite trasladar los objetivos y la estrategia empresariales a los procesos internos de gestión del riesgo. Sin embargo, el diagnóstico

organizacional actual revela áreas de mejora tanto en el ámbito competencial de los miembros de la organización que lideran la gestión del riesgo, como en la dinámica subyacente de los procesos, procedimientos, relación jerárquica, normas, etc.

Se plantea la necesidad de introducir transformaciones en los procesos organizacionales para salvar la problemática actual relacionada con la falta de involucración y compromiso por parte de todos los niveles de la organización, la escasa visibilidad y liderazgo del primer nivel durante el proceso de cambio de filosofía de gestión del riesgo, la falta de apoyo interno en la implementación, la inexistencia de un plan de comunicación interno y la definición subjetiva de los objetivos de la implementación de un SGIR.

Es decir, la implementación de un SGIR requiere por una parte, revisar la estructura organizativa, sustituyendo las relaciones jerárquicas por el liderazgo participativo y el principio de responsabilidad compartida, para que toda la organización se comprometa en el desarrollo de la estrategia y en la creación de valor, permitiendo que el cambio de enfoque sea efectivo. Por otra parte, requiere que el diseño organizacional, además de los procedimientos, procesos, normas, etc., contemple los recursos y capacidades necesarios para ejecutar y compartir la estrategia a todos los niveles contribuyendo a un proceso de aprendizaje continuo y a la gestión eficiente del conocimiento que desarrolla la gestión del riesgo.

Aunque este trabajo no profundiza en el rendimiento configuracional en el contexto de una cultura de riesgo determinada ni en el diseño de la estructura, el recorrido por la problemática y la literatura relacionada con los cambios organizacionales estratégicos (Porter, 1990; Srygley y Adams, 1991; Ostroff y Smith, 1993; Sánchez, 1996; Hodge, 1998; Mintzberg y Van der Heyden, 2006), revela que no todas las configuraciones son aptas para conseguir determinados niveles de rendimiento en la gestión de los riesgos corporativos y, que las configuraciones estructurales flexibles obtienen una fuente de ventaja competitiva a través de la gestión del cambio organizacional.

Por ello, la adaptación de la estructura a un nuevo modelo de gestión del riesgo plantea la necesidad de revisar la configuración estructural existente, con el objetivo de garantizar que la estructura sea coherente con el nuevo enfoque y que impulse la actuación de todos los miembros de la organización hacia la nueva cultura.

En este estudio se propone la reorganización estructural estratégica como un elemento dinamizador fundamental en la implementación de un SGIR, en la medida en que los cambios organizativos, la integración de procesos internos, la dotación de recursos a cada nivel competencial, los planes de formación y desarrollo, la política de comunicación interna, etc. favorecen

la interiorización de los valores implícitos en una cultura positiva del riesgo.

- 5. Para maximizar los beneficios potenciales de un SGIR, la implementación de un SGIR debe plantearse como un proceso estratégico que permita mejorar la madurez cultural del riesgo y promover el equilibrio entre estrategia, cultura y estructura*

En el seno de las organizaciones se produce un vertiginoso proceso de desconexión entre estrategia, cultura y estructura a medida que el entorno obliga a las organizaciones a introducir un cambio en el rumbo del enfoque en la gestión del riesgo, a través de fuerzas externas, como el cumplimiento de exigencias regulatorias, crisis en los mercados, sofisticación de la demanda, etc. o de fuerzas internas como la aparición de riesgos emergentes, la expansión de los negocios y la especialización de los recursos humanos.

De hecho, la brecha en la gestión del cambio desalienta a las organizaciones a implementar un SGIR como un proceso estratégico a través de fórmulas culturales y organizacionales, pese al reconocimiento progresivo de las interrelaciones existentes entre los diferentes riesgos inherentes al negocio (cartera de riesgos) como pilar de la toma de decisiones corporativa; es decir, la iniciativa de cambio en la filosofía de gestión del riesgo, esta condicionada por la cultura y el diseño organizacional, en el sentido de que los valores, la estructura, los procesos y resto de características de una organización tienden a desalentar la implementación de un SGIR si no han sido diseñadas para adaptarse al cambio.

Es decir, el análisis de la problemática en la implementación de un SGIR plantea no solo la necesidad de analizar qué impulsa a una organización a la gestión integral del riesgo, sino a revisar cómo ejecutar o hacer realidad los cambios culturales y organizacionales inherentes a la implementación de un SGIR.

Por ello, en la implementación de un SGIR debería aplicarse la metodología de implantación de un proceso estratégico, estableciendo las fases y componentes necesarios para hacer efectiva la estrategia.

El recorrido por las fases de implementación que plantea este estudio, comienza con la definición de la misión y visión de la organización; es decir, con la definición del grado de madurez cultural del riesgo vigente y deseado. Así, la implementación de un SGIR se configura como un proyecto estratégico para alinear de forma coherente, la misión, visión valores esenciales del negocio y el modelo interno de gestión del riesgo, a los objetivos estratégicos.

Por ello, antes de la implementación de un SGIR es necesario identificar las variables que configuran la dimensión cultural y organizacional del modelo interno de gestión del riesgo vigente y, haber analizado la influencia entre dichas variables; el objetivo es determinar tanto la configuración cultural y organizacional existente, como el grado de convergencia entre dicha configuración y los objetivos estratégicos (madurez cultural del riesgo). En este trabajo se propone utilizar el cuestionario adjunto y la herramienta CMCR con la finalidad de evaluar el valor que añade el cambio cultural y organizacional inherente a un SGIR y, establecer las mejoras a introducir en la configuración cultural y organizacional vigentes, a partir del nivel de cambio que la brecha entre el grado de madurez cultural del riesgo vigente y deseado determine.

En definitiva, la implementación de un SGIR requiere desarrollar una metodología para evaluar la flexibilidad y la tolerancia que ofrece la organización en la gestión del cambio como fuente de ventaja competitiva; es decir, la adaptación al cambio de filosofía de gestión del riesgo, requiere en primera instancia analizar en que medida la organización comprende y comparte la necesidad de introducir dicho cambio.

Para salvar las resistencias relacionadas con la gestión del cambio de filosofía de gestión del riesgo, se propone el desarrollo de una cultura positiva del riesgo y una reorganización estructural como factores dinamizadores, con el objetivo de generar valor a través de la gestión del riesgo y de utilizar la experiencia de la implementación de un SGIR para mejorar el proceso de aprendizaje continuo de la organización.

El propósito de vincular la capacidad de aprendizaje, la gestión del cambio y la ejecución de la estrategia, se centra en convertir la implementación de un SGIR en una estrategia proactiva, es decir, en una experiencia dinámica en la que participan todos los niveles de la organización para aprender y desarrollar la capacidad de generar valor a través del intercambio de conocimiento.

Es decir, en la implementación de un SGIR es fundamental superar las barreras actuales en la gestión y transmisión del conocimiento dentro de la organización, para poder desarrollar de forma efectiva los procesos que define la metodología ERM (identificación, análisis y evaluación de riesgos) y permitir la retroalimentación sistemática de los mismos que define la disciplina.

Por otra parte, es necesario diseñar las iniciativas implícitas en el proyecto estratégico, es decir, definir el marco de gestión integral del riesgo concretando las características del SGIR a utilizar, el mapa de riesgos; además, es necesario definir la metodología de identificación, evaluación y gestión del riesgo, y una terminología corporativa común

para establecer el ranking de prioridades en el mapa de riesgos. También comprende la definición de los planes de acción para identificar las acciones, plazos y recursos necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es fundamental admitir que la implementación de un SGIR no solo requiere la revisión de la planificación tecnológica e informativa (sistemas, herramientas, software, plataformas, etc.), sino la planificación estratégica del soporte organizativo a través de la definición de líderes y responsables en la gestión del riesgo que orienten la actuación y, el establecimiento de mecanismos de evaluación, control y supervisión en la gestión del riesgo para definir indicadores de resultados tangibles e intangibles que permitan reajustar sistemáticamente las desviaciones frente a los objetivos estratégicos.

De este modo, la implementación de un SGIR puede considerarse un proceso estratégico para vencer las resistencias naturales al cambio y persuadir a los detractores de una filosofía integral en la gestión del riesgo, al ofrecer los beneficios siguientes:

- 1) Permite mejorar la visión global del negocio y la toma de decisiones como corporación, introduciendo el nivel de tolerancia o apetito corporativo del riesgo en los procesos de gestión de todos los riesgos adscritos a las diferentes actividades del negocio (cartera del riesgo); esto permite a la organización dirigir simultáneamente los programas de mejora en la gestión de cada riesgo de forma coherente con la dirección estratégica del negocio, maximizando los efectos de los esfuerzos realizados en dichas mejoras.
- 2) Permite optimizar las prácticas de gestión del riesgo para alinear los comportamientos, los procesos, la comunicación interna y externa, la dirección de la gestión, el cumplimiento de estándares y de expectativas de los grupos de interés, etc. conforme a la cultura del riesgo y objetivos estratégicos.

En definitiva, las dimensiones cultural y organizacional de la gestión del riesgo abarcan elementos muy subjetivos, sin embargo, desarrollar una cultura positiva del riesgo y adecuar la estructura a dicha cultura como factores dinamizadores de un SGIR, es una disciplina objetiva basada fundamentalmente en inculcar y mantener de forma continua entre todos los miembros de una organización el valor que genera la gestión del riesgo como fuente de ventaja competitiva a través del diseño configuracional de valores y procesos internos de gestión.

Efectivamente, los resultados de las principales encuestas del sector riesgos y seguros de la última década revelan la conveniencia de revisar el modelo de gestión del riesgo tradicional, utilizando otros enfoques o

perspectivas teóricas que complementen este estudio para ampliar el conocimiento sobre la dimensión cultural y organizacional y, poder determinar la importancia de dichas investigaciones respecto a las implicaciones en la gestión del riesgo y por tanto, sobre el éxito empresarial.

Por ello, investigaciones posteriores deberán resolver cuestiones tales como los elementos configuracionales que impulsan el movimiento de una organización hacia una cultura positiva del riesgo y las diferencias críticas en términos de rendimiento configuracional en ese contexto; en este sentido, es necesario profundizar en el estudio de la conducta y los comportamientos para someter a la evidencia empírica la idoneidad configuracional desde distintos enfoques.

Quizá lo más importante de este estudio sobre la problemática actual en la implementación de un SGIR, es que las conclusiones anteriores reflejan la perjudicada salud de las prácticas actuales en la gestión del riesgo, la resistencia al cambio de las organizaciones y las barreras inherentes al desequilibrio vigente entre cultura del riesgo, estructura y estrategia. Por ello, en la medida que las organizaciones orienten su cultura del riesgo hacia una cultura positiva del riesgo y establezcan una configuración estructural coherente con dicha cultura, la implementación de un SGIR será una solución rentable, que además permita desarrollar la capacidad de aprendizaje continuo de la organización.

Para concluir esta investigación se invita a la reflexión con el siguiente planteamiento:

Si el entorno empresarial cambiante e incierto impulsa a las organizaciones a que orienten las prácticas de gestión del riesgo hacia un nuevo modelo de enfoque integral y, la alta dirección de las empresas coincide con Darwin en que la adaptación al cambio y la flexibilidad es lo que permite sobrevivir a las organizaciones, ¿Por qué la cultura empresarial reconoce la gestión del cambio como fuente de ventaja competitiva pero la mayoría de las empresas poseen una estructura que desalienta los cambios?.

La respuesta podría ser que no es necesario cambiar, porque la supervivencia no es obligatoria; sin embargo, presumiendo el espíritu de permanencia en el tiempo de las organizaciones, la cuestión debería replantearse como sigue: ¿Cuál es la esperanza de vida de una organización en la que no hay equilibrio entre su cultura del riesgo, su estructura y estrategia empresarial?

RELACIÓN DE FIGURAS Y TABLAS

Gestión Integral del Riesgo	12
Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SGIR)	13
Implementación estratégica de un SGIR	27
Ficha técnica de la encuesta	34
Proceso de evaluación del grado la madurez cultural del riesgo	41
<i>Does your company implement a risk management process?</i>	57
Hacia una tipología de perfiles de la gestión del riesgo en Europa	57
Desequilibrio entre Cultura, Estructura y Estrategia	63
Desconexión en la estrategia a nivel corporativo, competitivo y funcional	67
Diferencias entre el cambio estratégico y el cambio básico	80
Descripción del proceso de implementación estratégica de un SGIR	93
Cómo se alcanzan los objetivos estratégicos	96
Cuadro de Madurez Cultural del Riesgo	102
Equilibrio entre estrategia, cultura, estructura y un SGIR	105

ANEXO CUESTIONARIO

Estudio de la problemática actual en la implementación de un sistema de gestión integral del riesgo en la empresa española

Código encuestador:

P.1 ¿Cuál es la denominación interna de su departamento?

P.2 ¿Y la denominación interna de su puesto?

P.3 ¿Cuántos años lleva trabajando en ese puesto?

P.4. ¿Había Ud. trabajado antes en el sector de riesgos y/o seguros?

Sí
No (Pase a la pregunta 6)

P.5. ¿Cuántos años de experiencia en total tiene Ud. en el sector de riesgos y seguros?

P.6 ¿Hay algún departamento que dependa del suyo?

Sí
No (Pase a la pregunta 8)

P.7 Señale su denominación interna:

P.8 ¿Cuántas personas hay en su departamento, incluyéndose Ud.?

P.9 Señale de qué área depende su departamento?

Financiera
Auditoria
Asesoría Jurídica
Presidencia/CEO
Otra

P.10. ¿Existe un único departamento a nivel corporativo que centralice la gestión de todos los riesgos corporativos: vida y accidentes, patrimoniales, RC, financieros, operacionales, legales, de mercado, etc.?

Sí
No (Pase a la pregunta 14)

P.11. ¿Cuál es su denominación interna?

P.12 Señale de qué área depende:

- Financiera
- Auditoria
- Asesoría Jurídica
- Presidencia/CEO
- Otra

P.13. ¿Se gestiona dentro de ese departamento el programa corporativo de seguros?

- Sí
- No

P.14. Enumere por su denominación interna las principales áreas que participan en la gestión corporativa del riesgo y seguros.

P.15. Dentro de la estructura de la organización, ¿Hay responsables de la gestión del riesgo por unidad de negocio?

- Sí
- No (Pase a la pregunta 18)

P.16. ¿Dependen de su departamento?

- Sí
- No

P.17. Señale el tipo de relación que guardan con su departamento:

- Reporting
- Participan en la tramitación de siniestros
- Gestión conjunta del riesgo
- Otra

P.18. ¿Centraliza su departamento la gestión del programa de seguros corporativo?

- Sí

No

P.19. En que tramo se sitúa el gasto anual en primas de seguro de su empresa?

- Menos de 10 millones €
- Entre 10 m y 20 m €
- Entre 20 m y 30 m €
- Entre 30 m y 40 m €
- Más de 40 mill €

P.20. ¿Tiene su grupo una cautiva?

- Sí (Pase a la pregunta 22)
- No

P.21. ¿Cree que sería recomendable?

- Sí
- No

P.22. En su empresa, ¿Se asocia la gestión del programa de seguros a la gestión del riesgo?

- Sí
- No

P.23. ¿Cree que su empresa aplica una gestión integral del riesgo?

- Sí (Pase a la pregunta 25)
- No

P.24. ¿Cree que su empresa debería cambiar la política actual de gestión de riesgos corporativos?

- Definitivamente Si
- Probablemente Si
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

P.25. Ordene por orden de importancia los principales factores a tener en cuenta en la implementación de un sistema de gestión integral del riesgo, siendo 1 el más importante y 10 el menor:

- Cultura empresarial
- Gestión de personas
- Plan de Comunicación
- Apoyo del Consejo

Prácticas de gestión vigentes
 Conocimientos técnicos
 Herramientas
 Plazos temporales
 Estrategia empresarial
 Presupuesto

P. 26 ¿Cuáles de estos valores cree Ud. que se cumplen en un sistema de gestión integral del riesgo y en un sistema de gestión no-integral del riesgo?.

Señale con una “X debajo.

	Gestión Integral del riesgo	Gestión NO Integral del riesgo
Se conoce el nivel de exposición corporativo al riesgo		
Existe un software de gestión de siniestros		
Se establece la tolerancia corporativa al riesgo		
Existe cautiva		
Hay una percepción positiva del riesgo		
Hay comunicación fluida		
Existen Indicadores de gestión del riesgo		
Existen protocolos de tramitación de siniestros		
Hay cohesión entre procedimientos internos		
Buena adaptación al cambio		
Liderazgo del Gerente de Riesgos		
Equipos multidisciplinares		
Organización estratégica		
Supervisión de resultados de gestión del riesgo		

P.27 ¿Qué valora en la gestión del riesgo? Señale con una “X” cada uno de los siguientes ítems, siendo 1 el de mayor importancia y 5 el menor.

	1	2	3	4	5
Mapa de riesgos					
Apoyo del primer nivel					
La gestión conjunta con resto de áreas					
Cumplimiento de objetivos estratégicos					
Terminología corporativa común sobre el riesgo					
Percepción corporativa del riesgo					
Procesos y procedimientos					
Comunicación de la estrategia empresarial					

P.28. Ordene por orden de importancia los factores que pueden generar más problemas en la implementación de un sistema de gestión integral del riesgo, siendo 1 el más importante y 10 el menor:

Cultura empresarial
 Gestión de personas
 Plan de Comunicación
 Apoyo del Consejo
 Prácticas de gestión vigentes
 Conocimientos técnicos
 Herramientas
 Plazos temporales
 Estrategia empresarial
 Presupuesto

P.29. ¿Le comunican prioridades de gestión según el tipo de riesgo?

Sí
 No (Pase a la pregunta 31)

P.30. ¿Cómo se determina el ranking de riesgos?

- Lo define un comité de riesgos
- Se define unilateralmente en mi departamento
- Se define entre todas las áreas que participamos en la gestión del riesgo
- Lo define el Consejo de Administración
- Otra

P.31. Ordene del 1 al 5 la prioridad actual de gestión según el tipo de riesgos, siendo 1 los más prioritarios y 5 los menos prioritarios.

Financieros
Crédito
Legales
Operacionales
Estratégicos

P.32. ¿Le han comunicado cómo trasladar la estrategia empresarial a la gestión del riesgo?

- Sí (Pase a la pregunta 34)
- No

P.33. ¿Cree que sería necesario para la gestión de riesgos y seguros?

- Sí
- No

P.34. ¿Cada cuánto se revisan los resultados de la gestión del riesgo?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- 2 veces al año
- 1 vez al año
- Casi nunca

P.35. ¿Existe un informe corporativo sobre la gestión del riesgo y del programa de seguros?

- Sí
- No (Pase a la pregunta 37)

P.36. ¿Cada cuánto se publica?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- 2 veces al año
- 1 vez al año
- Otros

P. 37. ¿Se publican procedimientos o manuales relacionados con la gestión del riesgo?

- Sí
- No

P.38. ¿Ha publicado Ud. un protocolo para la tramitación de siniestros?

- Sí
- No

P.39 ¿Hay una metodología general para que las áreas puedan identificar y evaluar riesgos?

- Sí
- No

P.40 ¿Con qué frecuencia se actualiza el mapa de riesgos corporativo?

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Cada 2 años
- Casi nunca

P. 41 ¿Le parece un plazo suficiente?

- Sí (Pase a la pregunta 43)
- No

P.42. ¿Por qué?

P.43 Señale con una "X", con qué frecuencia se dedica a las siguientes funciones, siendo:

- 1= Diariamente
- 2= Una vez a la semana
- 3= Una vez al mes
- 4= Una vez al año
- 5= Nunca

	1	2	3	4	5
Asesoramiento interno a otras áreas					
Administración Pólizas					
Gestión de riesgos no asegurables					
Gestión de riesgos asegurables					
Reuniones con el mercado asegurador					
Elaboración de informes internos de gestión					
Visita de instalaciones					
Control presupuestario					
Viajes fuera de España					
Tramitación de siniestros					
Recibir formación interna					
Dar formación interna					
Evaluación de objetivos estratégicos					

P.44. Ordene por orden de importancia las características más importantes que el responsable de la gestión de riesgos debería tener, siendo 1 el más importante y 10 el menor:

Capacidad de negociación
 Capacidad de comunicación
 Buen gestor de personas
 Adaptación al cambio
 Liderazgo
 Disciplina
 Innovación
 Conocimientos técnicos especializados
 Visión global del negocio
 Control presupuestario

P.45 Señale su sexo:

Hombre
 Mujer

P.46. Señale su edad:

P.47. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Bachiller
 Formación Profesional
 Diplomatura
 Licenciatura
 Master, Doctorado o Similar

P.48. ¿Qué titulación considera adecuada para ocupar el puesto de Gerente de Riesgos?

Economista
 Licenciado Admon. Empresas
 Actuario
 Ingeniero Superior
 Ingeniero Técnico
 Licenciado en Derecho
 Otra

Por favor, indique cualquier aclaración o sugerencia a continuación:

Muchas gracias por su colaboración

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture. (2007). *La cultura corporativa común, una de las mayores preocupaciones de los directivos*: Accenture Survey. Extraído el 26 de noviembre de 2008 www.accenture.com
- Actualidad Aseguradora. (1998). *Formación: desarrollo de capacidades*: Encuesta.
- AIRMIC. *A Risk Management Standard*. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de www.airmic.com
- American Express España. (2005). *Gestión de lo imperfecto y encuestas laborales*: Encuesta.
- Anderson, C.R. y Zeithaml, C.P. (1984). Stages of product life cycle, business strategy and business performance. *Academy of Management Journal*. 27, 1, 5-24.
- AON. (2007). *Global Risk Management Survey 2007*: Encuesta. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de www.aon.com
- Arthur Andersen. (1999). *El Management del siglo XIX*. Barcelona: Granica.
- Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS). *Estándares de Gerencia de Riesgos*. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de http://www.agers.es/pdf/temasactual/Estandares_de_Gerencia_de_Riesgos.pdf
- Asociación de Estudios de Prevención de Riesgos Laborales (AESPAL). (2007). *El sistema preventivo laboral español: análisis por sus profesionales*": Encuesta.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baruel, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la UE*. Barcelona: ESADE.
- Blake, R., Srygley, J. y Adams, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

- Capgemini Financial Services. Capgemini Compliance and Risk Management Centre of Excellence (2006). *Risk Management in the Insurance Industry and Solvency II*: Encuesta.
- Carazo, J. (2001, noviembre). El proceso de cambio en Red Eléctrica. *Capital Humano*, 149, 22-33.
- Cardona, P. y Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones*. Barcelona: Deusto Ediciones S.A.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la Visión a la Acción*. (2ªEd.). Madrid: ESIC Editorial.
- Casualty Actuarial Society. (2003, mayo). CAS Overview of Enterprise Risk Management. Extraído el 4 de septiembre, de <http://www.casact.org/pubs/forum/03sforum/03sf099.pdf>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Christensen, H.K. y Montgomery, C. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2, 4, 327-343.
- Crockford, N. (1980). *An Introduction to Risk Management*. Cambridge: Woodward-Faulkner.
- COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. NYC: AICPA
- Cubeiro, J.C. (2008, febrero). Liderazgo en el cambio de ciclo. *Executive Excellence: La revista del liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, 47, 12-13.
- Davenport, T. (2006, Julio). Competir mediante el análisis. En Deusto Planeta de Agostini (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 148, 68-79.
- Davenport, T. y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they Know*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- De la Rosa, S. (2007, junio). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. *Revista Auditor Interno*.
- De Paz, S. (2005). *La transferencia alternativa de riesgos*. Navarra: Aranzadi, S.A.

- Del Val, I. (1989). Estructura de organización de la empresa pública y la privada. *Papeles de economía española*. 39, 116-131.
- Deming, W. (1986). Deming's 14 points (Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia). *Out of the crisis*. NY: MIT Press.
- Drucker P. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York, NY: Harper and Row
 - (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa.
- Ernst & Young (2006). *Sistemas para la gestión de riesgos en Basilea II* : Encuesta
- Escolano, P. (2008, Febrero). La falta de compromiso. *Capital Humano*, 218, 54-62.
- FSA. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.fsa.gov.uk/Pages/About/What/International/basel/index.shtml>
- FERMA. (2002). *Ferma Benchmarking Survey 2001/2002, Risk Management: Current State and New Trends*. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.ferma.eu>.
- (2004). *Risk Management: An assessment of European practices in 2004*: Encuesta. Bruselas. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.ferma.eu/AboutFERMA/Benchmarkingsurveys/tabid/137/Default.aspx>
- (2006). *Risk Management Practices: Are you ready for change?*: Encuesta. Bruselas. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://www.ferma.eu/AboutFERMA/Benchmarkingsurveys/tabid/137/Default.aspx>
- Fernández A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. (2ª ed.). Madrid: ESIC Editorial
- Fundación Drucker. (1998). *De líder a líder*. Barcelona: Granica
- Galbraith, J y Nathanson, D. (1978). *Strategic Implementation: The role of structure and process*. New York: West.
- Galford, R. (2003, mayo). Los enemigos de la confianza. En Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 114, 54-62.

- Galpin, T.J. (1998). *La cara humana del cambio*. Madrid: Ed.Diaz de Santos, S.A.
- García Echevarría, S. (1992). Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. *Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas*, 189, p 30-31.
- García, J. (1984). Análisis factorial de correspondencias. En Sánchez Carrión (Ed.), *Introducción a las técnicas de análisis multivariantes aplicadas a las ciencias sociales* (pp. 75-105). Madrid: Centro de Investigaciones.
- (2003, Enero). Liderar el cambio, la clave del management actual. *Capital Humano*, 162, 46-50.
- Gato, L. (2008, marzo). Caso MMC: pasión por el desarrollo de las personas. *Capital Humano*, 219, 96-99.
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo organizacional*. México: McGraw Hill.
- Gosling, J. (2004, enero). Las cinco mentes de un directivo. En Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Review*, 120, 10-20.
- Gray, D. (2003, noviembre). Chief Ignorance Officer. *Harvard Business Review*, Nov. 03, pp.22-24
- Grant,R. (1996). *Dirección Estratégica : Conceptos, Teorías y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Gupta, A.K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*. 27, 1, 25-41.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the Corporate Mind*. New York: The Free Press
- Hatten, K. y Schendel, D. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the US brewing industry, 1952-1971. *Journal of Industrial Economics*, 26, 97-113.
- Heifetz, R. (2003). Guía de supervivencia. *Guía de los Negocios*, 1(4), 46-50.
- Hodge, B.J.;Anthony, W.P. y Gales, L.M. (1998). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Madrid: Prentice May.

- IBM Global Business Services. (2008, Mayo). *Encuesta Global a Consejeros Delegados y Alta Dirección 2008: La empresa del futuro: Encuesta.*
- ICEA. Extraído el 26 de noviembre de 2008 de <http://intranet.icea.es/solvencia/solvencia.asp>
 Instituto de Seguridad Integral de la Fundación Mapfre Estudios. (1999). *Implantación en la empresa de la ley de Prevención de Riesgos Laborales*": Encuesta.
- Kaplan, R. (2006, marzo). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, Marzo 2006, 100-109.
- Kaplan, R. y Norton D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press
- (2004, Marzo). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. En Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 122. 38-51.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: Mc-Graw-Hill.
- Katz D. y Robert L.K (1966). *The Social Psychology of Organizations*. NY: John Wiley & Sons.
- Kloman, H.(1992). Rethinking Risk Management. *Geneva papers on risk and insurance* , 64, 299-313.
- Kotter, J.P. y Heskertt, J.L.(1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lawler III, E. (2007, mayo). Crear organizaciones diseñadas para el cambio. En Deusto-Agostini (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 157, 10-15.
- Lessem, R. (1991). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Diaz de Santos, S.L.
- Llopis, J. (2007). *Yo dirijo: la dirección del siglo XIX según sus protagonistas*. Barcelona: Deusto.
- Luque, T. (2000). Técnicas de análisis de datos de investigación de mercados. En Pirámide (Ed.), *Análisis factorial*. (pp. 39-87). Madrid: Luque Coord.

- Malinowski, B. (1981). *Una teoría científica de la cultura*. Barcelona: Edhasa
- Mankins M.C. y Steele R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 2607.
- Martínez, M. , Camino, D. y Albarrán, I. (1998, julio). La gestión directiva de las entidades aseguradoras: Un estudio comparativo de las mutualidades y de las sociedades anónimas en España ante el mercado del siglo XIX. *IFSAM World Congress in Alcalá de Henares*.
- McKinsey (2008, julio). *McKinsey Global Survey Results: Creating organizacional transformations*: Encuesta.
- Mellers, B., Schwartz, A. y Weber, E.U. (Ed.) (1977). *Do Risk Attitudes Reflect in the Eye of the Beholder?*. Choice, Decision, and Measurement Essays in Honor of R.Duncan Luce. New York: A.A.J. Marley. (pp. 59-73)
- Mercer, M. (2003). Algunas claves para el cambio. *Executive Excellence: la revista del liderazgo, la eficacia y la productividad*, 4, 4-8.
- Ministerio de Economía y Hacienda. (2008). Real Decreto de Recursos Propios de las Entidades Financieras. Extraído el 4 de septiembre de 2008 de <http://documentacion.meh.es/doc/C15/C16/Consejo%20de%20Ministros/15-02-08%20RD%20DE%20BASILEA%20II.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 59, pp.107-114.
- Mintzberg H. y Van der Heyden L. (2006). Revisando el concepto de organización. En Deusto (Ed.), *Harvard-Deusto Business Review*, 150, 4-12.
- Múria, J. y Gil, R. (1998). *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*. Madrid: ESIC Editorial
- Navas, J. y Guerras, L. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Newton, I. (1687): *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*. Barcelona: Ediciones Altaya, S.A

- Olabarrieta, J.C. (2006). El compromiso de los empleados: ¿Por qué importa y cómo se estimula?. *Capital Humano*, 199, pp. 124-125.
- Ostroff, F. y Smith, D. (1993). La organización horizontal, *Harvard Deusto Business Review* ,4, 4-19.
- Payeras, J. (2001). *El directivo, el cambio, y los equipos de alto rendimiento: un enfoque revolucionario para incrementar los resultados*. Madrid: Prentice Hall.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, Harper & Row.
- Pitman, B. (2003, julio). Liderar hacia el valor. En Bilbao: Deusto (Ed.). *Harvard-Deusto Business Review*, 115, 70-76.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. The free press*. London: McMillan Publishers.
- (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres: Macmillan.
- (1996, Nov.-Dic.), What is strategy?. *Harvard Business Review*, pp.62-78.
- PricewaterhouseCoopers (2004). *Global CEO Survey: Encuesta*
- Rabadán, R. y Ato, M. (2006). *Técnicas cualitativas para investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- Rampersad, H. (2004). *Cuando de mando integral, personal y corporativo (Total Performance Scorecard, TPS): una revolución en la gestión por resultados*, Madrid: McGraw-Hill.
- Reve, T. y Stern, L. (1979). Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*. 405-416.
- Robert, R., Srygley, J. y Adams, A. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. Delaware, EEUU: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ruiz, J. y Sabater, R. (1999). Análisis de la estructura organizativa y de la influencia que ejerce el tamaño sobre ella. Una aproximación empírica. *Dirección y Organización*, 21, 66-82.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2001, noviembre). La Misión, hoy más necesaria que nunca. *Harvard-Deusto Business Review*, 105, pp.16-31.
- Sánchez, J.C. (1996, julio). Eficacia y configuración estructural de la empresa. *Alta Dirección*, 188, 245-258.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday. (Versión en castellano: Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica)
- Schein, E. (1990, febrero). Organizational Culture. *American Psychologist*, p.114.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Slater, S. y Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59. 63-74.
- Shewhart, W. (1997). Control económico de la calidad de productos manufacturados (*Economic Control of Quality of Manufactured Product*). Madrid: Diaz de Santos (Obra original publicada en 1931)
- Taylor, F. (1911). The principles of Scientific Management. *The Plimpton Press Norwood Massachusetts, NY and London: Harper & Brothers Publishers*.
- The American Risk and Insurance Association. (2005). *Risk Management and Insurance-related journal: a survey of risk and insurance academics*: Encuesta.
- The Economist Unit. (2007, marzo). Best Practice in risk management: A function comes of age. *The Economist Business Intelligence*, pp.5-8.
- (2007, noviembre). The Evolution of Risk and Controls. From score-keeping to strategic partnering. *The Economist Business Intelligence*.
- Tillinghast-Tower Perrin. (1998, 2º trimestre). La industria aseguradora en opinión de sus altos ejecutivos. *Gerencia de Riesgos*, 62, pp.9-31.
- Towers Perrin. (2006). *The 2006 Tillinghast ERM Survey*: Encuesta
- (2006). *El compromiso de los empleados: ¿Por qué importa y cómo se estimula?*: Encuesta.
- Tushman y O'Reilly. (1997). *Winning Through Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tylor, E.B. (1887). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. 2 Vols., New York: Henry Holt.
- UNESPA. (2004). *¿A que le tienen miedo los españoles?*: Encuesta.

- Venkatraman, N. y Camillus, J.C. (1984). Exploring the concept of “fit” strategic management. *Academy of Management Review*. 9, 513-525.
- Wateman, R.H. (1982). The Seven Elements of Strategic Fit. *The Journal of Business Strategy*, Vol.2 (3), 69-73.
- Zack, M. (2003). Rethinking the knowledge-based organization. *Sloan Management Review*, 4 (44), pp. 54-62

COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”

Instituto de Ciencias del Seguro

**Para cualquier información o para adquirir nuestras publicaciones
puede encontrarnos en:**

FUNDACIÓN MAPFRE

Publicaciones

Monte del Pilar, s/n – 28023 El Plantío, Madrid – (España)

Tel.: + 34 915 818 768

Fax: +34 913 076 641

publicaciones.ics@mapfre.com

www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro

134. Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. 2009
133. La designación de la pareja de hecho como beneficiaria en los seguros de vida. 2009
132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009
131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula *cut through*. Transferencia y reconstrucción. 2008
127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008
125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008

124. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008
123. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento *bootstrap*. 2008
122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008
121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008
119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007
111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El *Fair Value* de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006
108. Mercados de absorción de riesgos. 2006

107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006
103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos "ART": situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender?. 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político?. 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005
91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005

89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003
75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002

71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001
59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000

50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999
48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999
45. Los Impuestos en una economía global. 1999
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1997
Fundación MAPFRE Estudios

39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía. 1997

Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1996
Fundación MAPFRE Estudios

32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
 31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996
 30. El tiempo del directivo. 1996
 29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
- Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1995
Fundación MAPFRE Estudios
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
 27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
 26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993
 25. El reaseguro financiero. 1995
 24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995
 23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993
- Nº Especial Informe sobre el Mercado Español de Seguros 1994
Fundación MAPFRE Estudios
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
 21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
 20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
 19. Una teoría de la educación. 1994
 18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994
- Nº Especial Informe sobre el mercado español de seguros 1993
FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS
16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993

15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993
12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de *controlling* estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992
5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

