

### 1.- INTRODUCCION

El desarrollo de la gerencia de riesgos como un mecanismo para responder a las contingencias de pérdidas accidentales, ha creado la necesidad de instrumentar cambios organizacionales y funcionales. Como ocurre con cualquier cambio de organización, puede esperarse una resistencia al mismo. La gerencia de riesgos no se encuentra como materia en la mayoría de los textos de administración de empresas y los gerentes encargados de las áreas "tradicionales" de organización, como es natural, tienden a defenderse de los especialistas en la gerencia de riesgos. Debido a estas presiones, la gerencia de riesgos se encuentra ante la necesidad de reorientar sus responsabilidades y redefinir su autoridad. ¿Cómo se podrá ejercer mejor este trabajo dado el ambiente organizativo actual? ¿Es la gerencia de riesgos una función de asesoría, de "línea", o quizás una combinación de ambas? ¿A dónde debe reportarse? ¿Cuánto personal requiere? El presente trabajo enfoca algunas posibles respuestas a estas preguntas y señala varias pautas nuevas para los gerentes de riesgos modernos.

### 2.- DEFINICION DEL PROBLEMA

Recientemente uno de los gerentes de riesgos de mayor éxito en los Estados Unidos escribió:

"En muchas empresas la gerencia de riesgos se considera en términos puramente técnicos y no como un área gerencial amplia. Tal vez por eso, la literatura no ha enfrentado eficazmente los problemas de operación de un departamento de gerencia de riesgos: análisis organizacional, planificación de personal, y primordialmente cómo vender la administración de riesgos a la alta gerencia".

La gerencia de riesgos ha evolucionado como una disciplina de administración eficaz, enfatizando los aspectos "técnicos" de la función: adquisición de seguros, ventajas del auto-seguro, creación y administración de las compañías de seguros cautivas e instrumentación de recomendaciones para la prevención de pérdidas, descuidando la necesidad de crear un marco administrativo sólido para lograr los objetivos a largo plazo.

De hecho, en la mayoría de las auditorías de gerencia de riesgos que se han emprendido en los últimos años, la principal deficiencia se ha encontrado en el área de la administración de su función. El presente informe nace como resultado de nuestra experiencia directa con organizaciones, grandes y pequeñas, con y sin fines de lucro, en los E.E.U.U. y de una serie de seminarios dedicados específicamente al pro-

blema. Existen varias referencias en algunos informes del RISK MANAGEMENT REPORTS en inglés, que han dedicado secciones al proceso administrativo.

El gerente de riesgos mencionado al inicio de este capítulo, se refiere en los siguientes términos con relación a algunos de los elementos de administración más importantes:

"Lo fundamental es la definición del alcance y de los objetivos de la función. Por definición, éstos variarán de una organización a otra y deberán basarse en un análisis sistemático de su papel dentro de cada una. Este análisis también considera negociación con otros grupos de asesoría y de línea, para determinar las responsabilidades de cada cual".

En primer lugar se revisa todo el trabajo que realiza o debe realizar la gerencia de riesgos, definiéndose su objetivo principal. Luego, se identifican ciertas actividades vitales que deben efectuarse para satisfacer el objetivo principal. Finalmente, se establecen dos grupos de objetivos de trabajo: los objetivos continuos, que involucran el trabajo permanente del departamento, y las normas para su evaluación, y los objetivos específicos, relacionados con las necesidades concretas de desarrollo. Este trabajo debería efectuarse mucho antes del comienzo de un ejercicio fiscal, para determinar el progreso logrado".

Esta es una declaración clara y explícita de los elementos claves en el proceso administrativo. El presente informe examinará la forma de organizar la función de gerencia de riesgos, el tipo de personal que requiere, y la forma de comunicar eficazmente sus objetivos a la alta gerencia de la empresa. Finalmente, se revisarán las técnicas para tratar con las organizaciones de servicio, y se plantearán posibles métodos para evaluar la función de la gerencia de riesgos. El informe no pretende ser un plan definitivo, sino un estímulo y catalizador para el gerente de riesgos creativo.

### 3.- PAUTAS PARA LA GERENCIA

Aún cuando la disciplina de la gerencia de riesgos todavía carece de los "principios generalmente aceptados" que han sido desarrollados para la profesión contable, hay por lo menos cuatro pautas que han recibido considerable aceptación. Estas cuatro se utilizarán como delimitamientos generales para este informe.

### 1.- Compromiso de la Alta Gerencia hacia la Gerencia de Riesgos

Los esfuerzos de la gerencia de riesgos no tendrán éxito a menos que exista compromiso y comprensión por parte de la alta gerencia.

### 2.- Estructura de administración, responsabilidad y autoridad claramente definidas

El alcance de la gerencia de riesgos debe estar claro, y el gerente deberá tener suficiente autoridad para lograr los objetivos de su función.

### 3.- Establecimiento claro de los objetivos anuales

Cada año se deben desarrollar nuevos objetivos, enmarcados dentro de las metas generales a largo plazo. Estos podrán utilizarse como puntos de referencia para medir el logro.

### 4.- Buena comunicación con todos los niveles de la gerencia

Ya que la gerencia de riesgos es principalmente una función de asesoría, las comunicaciones recíprocas constituyen la esencia de cualquier proceso bien realizado.

Aún cuando las herramientas y técnicas específicas de la administración pueden variar, al igual que las estrategias de organización diseñadas para cumplir con los objetivos a largo plazo, consideramos que estos cuatro principios administrativos son las bases de una función de gerencia de riesgos sólida y eficaz.

### 4.- ORGANIZACION DE LA FUNCION

#### 4.1 COMO CREAR UN COMPROMISO

Aunque parezca sorprendente, la deficiencia encontrada con mayor frecuencia en las auditorías de la gerencia de riesgos ha sido la ausencia de una política escrita sobre la misma. Mientras esta función se siga considerando simplemente como "la compra juiciosa de seguros", el proceso será necesariamente limitado y la alta gerencia requerirá sólo una descripción del trabajo.

La administración eficaz de riesgos comienza con la creación de conciencia a nivel de la alta gerencia, sobre la importancia de la función como una disciplina para la toma de decisiones. Una vez desarrollada esta idea, debe traducirse en una declaración de política sujeta a evaluaciones periódicas. La declaración de una política por escrito es, por lo tanto, la condición esencial de una administración eficaz, pudiendo variar en extensión desde

algunos párrafos hasta pocas páginas. En general, cuanto más corta y suscita sea la declaración, mejor será su aceptación, pero obviamente cada una debe adecuarse a las características especiales de la organización y de las personas que la dirigen. Se incluyen en este informe dos declaraciones típicas, en los Apéndices A y B. Las declaraciones tienen los siguientes aspectos en común:

- Una declaración amplia de las metas de la corporación en relación a las pérdidas accidentales.
- Una declaración específica del "proceso de gerencia de riesgos", que será aplicado a aquellas exposiciones a pérdidas accidentales.
- Asignación de deberes y responsabilidades administrativas específicas, para efectuar la administración de riesgos.
- Preparación para la revisión y evaluación periódicas del programa de gerencia de riesgos, y de la política correspondiente.
- Pautas para la determinación de retención del riesgo dentro de la organización.

En la actualidad, con mayor frecuencia que en el pasado, la política de la gerencia de riesgos incluirá una declaración que indica la "responsabilidad final" del Directorio. El siguiente párrafo, por ejemplo, aparece en la política de gerencia de riesgos del Bancorporation de Alabama.

"El Directorio tendrá la responsabilidad final de asegurar la vigencia de un programa de gerencia de riesgos prudente en todo momento. El Directorio o un Comité del mismo, realizará una revisión del programa incluyendo las exposiciones a pérdidas, control del riesgo, planes para el auto-seguro y coberturas de seguros, por lo menos una vez al año, y el acta del Directorio indicará la fecha de su revisión y aprobación".

Este programa, en su sentido más amplio, tiene la responsabilidad importante de proteger los recursos y activos de la organización, por lo que es razonable solicitar al Directorio o a un Comité del mismo, su revisión periódica.

Ninguna política se crea en un vacío. En la mayoría de las organizaciones, se presenta un borrador de la política para que sea analizado por varios elementos de la gerencia, de forma de asegurar un consenso cuando se aprueba la última presentación.

Finalmente, conforme se observará en la última sección de este informe, la política misma podrá ser el punto de referencia para medir el rendimiento anual del gerente de riesgos.

## 4.2 COMO DEFINIR LA ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Obviamente, la definición de la estructura de la gerencia de riesgos y el alcance de su responsabilidad y autoridad variará según la naturaleza de cada organización. Sin embargo, existen algunas responsabilidades generales dentro del concepto de "Gerencia de Riesgos".

### A.- Identificación de la Exposición

- Análisis y evaluación de la exposición
- Revisión de las solicitudes de gastos de capital
- Revisión de pronósticos a largo plazo y planificación estratégica
- Revisión de nuevos proyectos, adquisiciones, construcciones
- Inspecciones
- Entrevistas
- Revisión de contratos y acuerdos importantes
- Revisión de exposiciones "futuras"

### B.- Evaluación del Riesgo

- Mantenimiento de valores: bienes, lucro cesante, inventarios
- Conocimiento de pérdidas importantes y de "clase"
- Mantenimiento de archivos sobre siniestros
- Pronóstico de niveles de pérdida y costo del riesgo
- Utilización de métodos cuantitativos

## C.- Control de Riesgos

- ° Conservación de inmuebles (prevención de incendios)
- ° Seguridad
- ° Seguridad del personal (recursos humanos)
- ° Seguridad de procesamiento de datos
- ° Seguridad de productos
- ° Seguridad de tránsito (vehículos, aeronaves, naves)
- ° Protección ambiental
- ° Control del riesgo por responsabilidad contractual
- ° Planificación para emergencias
- ° Coordinación con auditoría interna, unidades de operación, servicios externos

## D.- Financiamiento del Riesgo

- ° Revisión de métodos de retención de riesgos
- ° Utilización de reservas: contable, en libros, financiadas con fondos
- ° Aseguradoras cautivas
- ° Seguros de ramos generales y responsabilidad civil
- ° Bonos de fidelidad y fianzas
- ° Fondos para las prestaciones de empleados
- ° Administración de pérdidas y reclamaciones
- ° Revisión de seguros de terceros (contratos, proveedores, etc.)
- ° Agentes, corredores
- ° Seguros que producen ingresos
- ° Asignación de costos

Existen varias áreas donde pueden haber preguntas significativas relativas al alcance de responsabilidades del gerente de riesgos. Por ejemplo, ¿debe considerarse la provisión de prestaciones dentro de esta área o dentro de la división de personal? El presente informe no pretende resolver esta pregunta. Algunos creen que el gerente de riesgos calificado puede aportar un nivel de conocimiento más alto que el personal de relaciones industriales, en decisiones relativas a la provisión de fondos. Otros opinan que las prestaciones de los empleados están excesivamente relacionadas al diseño del plan de beneficios, como para permitir una separación de las responsabilidades.

La responsabilidad por el control del riesgo es otra área de posible polémica. Sin embargo, predomina cada vez más la opinión de que el gerente de riesgos debe ser responsable de establecer normas organizacionales amplias, proporcionar conocimientos especializados (internamente o de fuentes externas) y vigilar el cumplimiento general de estas normas.

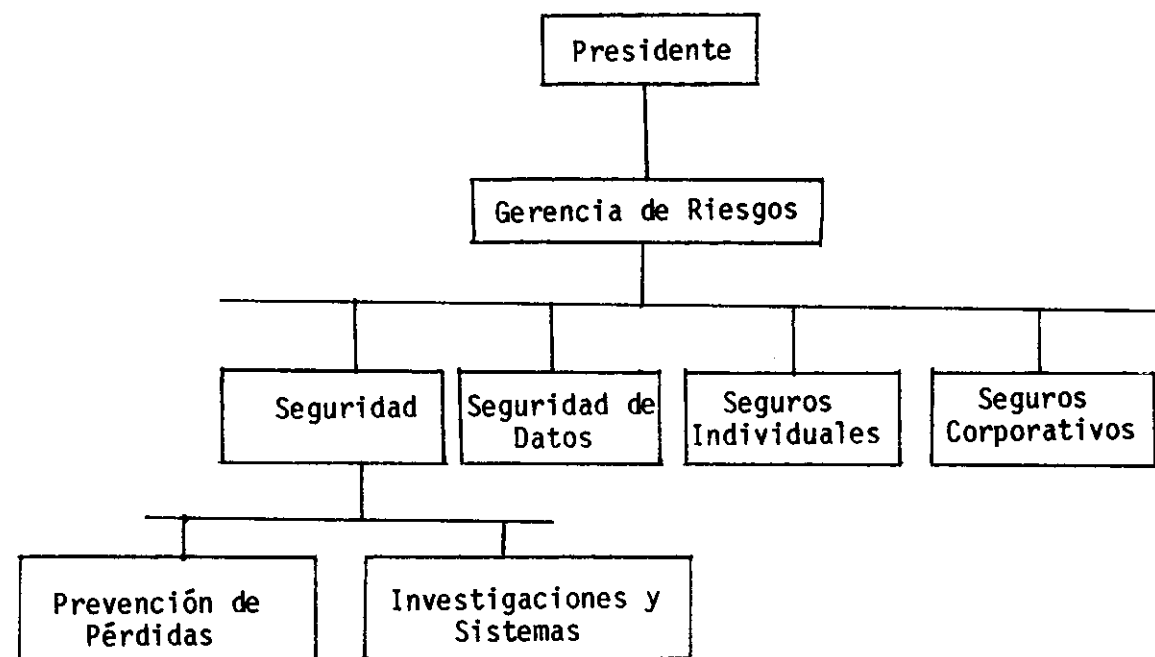
La definición de la estructura de la gerencia de riesgos se complementa con los siguientes comentarios adicionales. El primero es la relación de autoridad: si la gerencia de riesgos se acepta como una responsabilidad importante dentro de la organización, las relaciones de quién informa a quién, deben ser igualmente importantes. A través de los años, hemos visto la evolución del gerente de riesgos desde un empleado sin título, a "gerente", "director" y finalmente, a un puesto ejecutivo. Mientras que hace diez años existían pocos funcionarios de riesgos con títulos ejecutivos, hoy en día son frecuentes los "tesoreros asistentes" o "vicepresidentes asistentes" y hay también muchas "vicepresidencias", al mismo nivel que la alta gerencia. Compañías tan grandes y bien dirigidas como la Irving Trust, Archer-Daniels Midland, U.S. Industries, Transamerica Corporation, Rockwell International Corporation, y Chemical Bank, consideran que la gerencia de riesgos es una responsabilidad que incumbe al ejecutivo corporativo.

¿A dónde debe informar el gerente de riesgos? Aún cuando la función financiera sigue siendo el área donde comúnmente informa la gerencia de riesgos, también puede hacerlo a un administrador corporativo, secretario corporativo o consejero legal. La división financiera, o tesorería, parece ser la selección más lógica, no sólo por las responsabilidades involucradas en la compra de seguros y en el mantenimiento de fondos para el riesgo, sino también porque las finanzas permiten que el gerente de riesgos tenga la oportunidad de crear un sistema de penalidades y recompensas, para incentivar al máximo el control de riesgos. Sin embargo, cualquiera que sea la línea seleccionada, es impor-

# gerencia de riesgos

tante que la gerencia de riesgos sea considerada por los demás miembros de la empresa como un elemento importante en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Uno de los programas de gerencia de riesgos más eficaces fue credo por Burton J. Cargino, Vicepresidente de la Irving Trust en Nueva York. En el organigrama, la función de la gerencia de riesgos está a nivel vice-presidencial, e informa y reporta directamente al presidente. Tiene la responsabilidad de la seguridad (que comprende todos los elementos de prevención de pérdidas, investigaciones y seguridad bancaria, bajo los reglamentos de la Ley de Protección Bancaria), seguridad de datos (incluyendo elementos críticos de la planificación para contingencias), más los seguros individuales, seguros corporativos y provisión de fondos para cubrir el riesgo. En la Irving, la gerencia de riesgos opera bajo el mando claro e imponente de la alta gerencia. Tiene una fuerte relación de información y una amplia autoridad.



La gerencia de riesgos, combina responsabilidades de personal de asesoría y de línea. Empleando la definición más amplia de la gerencia de riesgos: la conservación de los recursos de la organización contra los efectos de pérdidas accidentales, se puede ver que la responsabilidad de identificar las exposiciones a siniestros, evaluar las mismas, y controlar el riesgo es principalmente una función de asesoría. Sin embargo, en el área de

# gerencia de riesgos

provisión de fondos para el riesgo, el gerente puede encontrarse con responsabilidades correspondientes a personal de línea. La adquisición de seguros, la administración de las reservas de auto-seguros y/o la administración de una compañía de seguros cautiva, pueden definirse como deberes específicos de personal de línea. Al definir la estructura de la gerencia de riesgos, es importante reconocer las diferencias entre las áreas de línea y de asesoría.

Otro aspecto de interés es el enlace de la gerencia de riesgos dentro de la organización. Durante los últimos 40 años, a medida que la gerencia de riesgos ha evolucionado, surge una creciente centralización de responsabilidades, principalmente de las relacionadas con la compra de seguros. Sin embargo, la teoría administrativa plantea que al crecer las organizaciones se deberá ceder autonomía a gerentes independientes de los centros de operación. Aunque este juicio pueda parecer contradictorio, en vista del desarrollo pasado de la gerencia de riesgos, es evidente que esta gerencia también debe responder a la teoría administrativa general. Gran parte de las actividades de la gerencia de riesgos pueden y deben centralizarse, aún cuando es necesario un punto de vista central en áreas tales como la provisión de fondos. Se requiere, por tanto, un enlace eficaz con todos los elementos de la organización. En la próxima década probablemente veremos mayores adelantos hacia la descentralización de la gerencia de riesgos.

Una fórmula para el enlace es la utilización del "comité de gerencia de riesgos". Mientras que en muchos casos los comités pueden impedir la toma eficaz de decisiones, bajo el liderazgo adecuado, pueden constituir medios eficaces para lograr una sólida comunicación con los distintos niveles gerenciales, y servir como mecanismos educacionales una vez que se haya emprendido el programa de gerencia de riesgos.

Los "gerentes de riesgos de unidades" también son útiles para ayudar a definir la estructura de la gerencia de riesgos. Cada gerente de riesgos tenderá a desarrollar, dentro de las unidades operativas individuales, a una persona con quien se pueda comunicar sobre varios aspectos del programa. John Roberts James, Vice-Presidente y Gerente de Riesgos del Chemical Bank de Nueva York, ha designado en cada unidad operativa del Banco a un "Gerente de Riesgos de la Unidad", quien se convierte en su punto de enlace. Esta persona tiene la responsabilidad de comprender los objetivos generales del programa de gerencia de riesgos, y actuar como el eje central de su propia unidad.

En resumen, la organización de la función de gerencia de riesgos comienza con la definición de una política por escrito, adaptada a los objetivos generales de la organización. Luego se detalla el alcance de la función, se asigna la responsabilidad a un individuo bien colocado dentro de la empresa, se le da amplia autoridad, y se estudian factores tales como los de "línea/asesoría" "centralización/descentralización", y representación local, los cuales se reflejan en el diseño de organización.

## 5.- DESIGNACION DEL PERSONAL PARA LA FUNCION

### 5.1 EL LIDER

En cualquier organización de gerencia de riesgos siempre hay un líder. Mucho se ha escrito sobre las aptitudes claves que se encuentran en un gerente de riesgos eficaz. Consideramos que las habilidades más importantes son:

- ° Capacidad para comunicarse eficazmente
- ° Capacidad para manejar personal (esto incluye las destrezas generales de un buen gerente)
- ° Buena percepción de las metas generales de la organización y con formidad con ellas.

Una vez obtenidas estas capacidades generales, se requieren otras destrezas más específicas. Ya que el seguro es un medio de proveer fondos para el riesgo, se considera esencial poseer una amplia experiencia en este campo. Asimismo, pueden ser de utilidad el poseer conocimiento de ingeniería de prevención de pérdidas y sistemas de seguridad.

Muchos de los jóvenes gerentes de riesgos que se están incorporando poseen una maestría en administración de empresas y esta tendencia merece nuestro aplauso. Se está enfatizando cada vez más el aspecto "administrativo" del manejo de riesgos, en vez de las destrezas técnicas en el campo de seguros o de prevención de pérdidas.

El líder de la gerencia de riesgos se evalúa generalmente mediante una descripción del cargo, la cual se prepara antes de contratar a un individuo. Se incluyen en el presente informe (Apéndice C, D y E) tres descripciones de cargo típicas. Una fue preparada por "The Risk and Insurance Management Guide for Financial Institutions", publicada por la Asociación Bancaria Norteamericana, la segunda es utilizada por la Irving Trust

Company, y la tercera define los procedimientos de operación de una corporación grande. Muchos de los elementos dentro de estas descripciones de cargo son similares.

Una vez establecidas las metas generales a largo plazo de la empresa, el líder debe preparar una serie de objetivos específicos, como parte del programa anual de "Gerencia por Objetivos". Las metas más amplias de la función son elaboradas en la descripción del cargo, mientras que el programa de gerencia por objetivos, bosqueja los objetivos específicos para cada año fiscal.

Hay otro factor importante que se debe considerar al definir el papel del líder en la función de gerencia de riesgos. En el pasado, la "gerencia de seguros" era considerada frecuentemente como un puesto sin futuro. Había posibilidades limitadas de ascenso para los individuos en este campo, y el tiempo de permanencia en el cargo tendía a ser o muy largo o extremadamente breve. Muchos individuos bien calificados, emprendedores de nuevos programas de gerencia de riesgos, agotan los incentivos después de varios años, y, si no se les mejorara su posición dentro de la empresa, buscan empleo en otro lugar. Este proceso de alta rotación realmente desperdicia un recurso corporativo sumamente importante.

Si la función de gerencia de riesgos es implementada adecuadamente, el gerente tendrá oportunidad de desarrollar una comprensión completa de todos los elementos de la organización. La posición no es ni tan alta como para ocasionar temor y vacilación cuando el sujeto visita una unidad operativa, ni tan baja como para que los gerentes operativos puedan hacerle caso omiso. En consecuencia, el gerente de riesgos podrá obtener una perspectiva interesante y tal vez única de las operaciones de la organización a nivel general. Debido a esto, debería ser posible definir algunas oportunidades profesionales adicionales para los gerentes de riesgos. Por ejemplo, una oportunidad podría ser la asignación de mayores responsabilidades financieras, llevando al funcionario eventualmente al cargo de tesorero de la compañía, o, finalmente al de Principal Ejecutivo Financiero. Otra ruta podría ser a través de las unidades operativas, donde tendría el cargo de gerente o controlador.

Al definir cuidadosamente multitud de oportunidades profesionales internas, se podrá retener a los talentos valiosos dentro de la empresa y atraer a individuos mejor calificados al trabajo. Además, el tiempo de permanencia en el cargo podría limitarse en cierta forma permitiendo que el ingreso de nuevos gerentes periódicamente introduzca nuevas perspectivas. Es, por lo tanto, deseable que el tiempo de permanencia y las perspectivas de

desarrollo profesional sean detallados cuidadosamente en la descripción de cargo y discutidos en profundidad con el aspirante a gerente de riesgos.

## 5.2 PERSONAL

¿Cuántos funcionarios necesita un buen departamento de gerencia de riesgos? Hay algunos gerentes que pueden operar con sólo personal mínimo para asistencia secretarial, dependiendo en gran parte de personas fuera de la empresa para las actividades diarias. Otros dirigen amplios departamentos con mucho personal. Nuevamente, la naturaleza de la organización y el estilo de gerencia dictarán la manera en que se forma el personal del gerente de riesgos. Una encuesta reciente en varias organizaciones grandes indicó que se requiere un funcionario departamental por cada \$ 1 millón en primas de seguros y/o pérdidas auto-aseguradas.

Si el gerente de riesgos recibe la asistencia de personal especializado, los mismos principios exigidos al líder deben exigírsele al personal. Las destrezas necesarias y los requisitos educativos deben definirse cuidadosamente. Debería establecerse un programa de "Gerencia por Objetivos" y realizarse una evaluación del desempeño periódicamente, por lo general cada trimestre. La permanencia en el cargo y el desarrollo de la carrera deben ser objetos de conversación y planteamiento por escrito.

El siguiente ejemplo presenta una descripción del cargo de asistente administrativo de seguros en una corporación.

El asistente administrativo de seguros corporativos será responsable de:

- Mantener resúmenes actualizados de las pólizas de seguros de todas las coberturas vigentes de la Compañía B.
- Actualizar el Manual de Gerencia de Riesgos y Seguros de la compañía B.
- Recopilar y verificar, en la medida posible, la precisión de la información de suscripción anual para los corredores y compañías de seguros de la compañía B.
- Realizar los cálculos para imputar las primas de seguros de la compañía B a las diferentes unidades.

- Pedir y preparar certificados de seguros, según los requisitos de las unidades.
- Preparar solicitudes de pago de las facturas de seguros de la Compañía B, para la firma del Gerente de Riesgos Corporativo y revisión por parte de la Gerencia Ejecutiva de la Oficina Matriz.
- Responder a solicitudes del Gerente de Riesgos Corporativos en el sentido de efectuar cálculos matemáticos y sus correspondientes análisis.

Varias organizaciones han encontrado que las pasantías estudiantiles pueden ser un elemento eficaz para estimular el pensamiento creativo y revisar posibles candidatos para el empleo futuro, sin crear un compromiso inmediato a largo plazo. La pasantía en la gerencia de riesgos es una innovación relativamente nueva y de gran auge. Para que el programa tenga éxito, el candidato debe ser seleccionado con cuidado, se debe proporcionar una orientación exhaustiva durante la misma y el pasante debe tener la responsabilidad de por lo menos un "proyecto" que será completado antes del final de la pasantía. También debe tener la oportunidad de viajar y conocer a miembros del personal dentro de la empresa.

## 5.3 EDUCACION CONTINUA: ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

Un buen programa de gerencia de riesgos requiere una atención seria a la educación continua del gerente y de su personal. El gerente de riesgos debe revisar, en forma periódica, las publicaciones de mayor importancia relativas a las actividades que desempeña la organización y suministrarlas al personal para su lectura. En algunas empresas se asigna la lectura de publicaciones específicas a ciertos empleados, pidiéndoles que tomen nota de los artículos especialmente interesantes.

El gerente de riesgos debe planificar anualmente, para sí mismo y para sus funcionarios, la asistencia a conferencias y seminarios específicos que podrán ampliar la comprensión del proceso de gerencia de riesgos, sus problemas y oportunidades, desarrollando al mismo tiempo habilidades en los miembros del personal más jóvenes y menos experimentados.

Los cursos de "Gerencia de Riesgos", ofrecidos por "Insurance Institute of America", en E.E.U.U. pueden conducir a la adquisición de una mayor capacidad profesional.

En Latinoamérica existen institutos que ofrecen cursos de capacitación en Gerencia de Riesgos, tales como en Venezuela, el "Instituto de Estudios Superiores de Administración" IESA, Apdo. 1640, Caracas 1010. La asociación y participación activa en "Risk and Insurance Management Society" debe considerarse como parte importante de todo programa de educación continua. Se presenta a continuación una lista que enumera publicaciones recomendadas para los gerentes de riesgos. Aún cuando indudablemente existan numerosas publicaciones adicionales de valor significativo, estos, a nuestro entender, pueden formar una base adecuada para la biblioteca de un gerente de riesgos.

Best's Insurance Digest, Property/Casualty Edition. A.B. Best Company, Inc., Oldwick, New Jersey 08858.

Business Insurance. Crain Communications, 740 Rush Street, Chicago, Illinois 60611. Susan Alt., Editor.

The John Liner Letter. Shelby Publishing Corporation, Wellesley Office Park, Wellesley Hills, Massachusetts 02181. Robert Dauer, Editor.

Practical Risk Management. Warren, McVeigh & Griffin, 1700 Montgomery Street, Suite 205, San Francisco, California 94111. Ros McIntosh, Editor.

Risk Management Magazine. Risk and Insurance Management Society, Inc., 205 East 42nd Street, New York, New York 10017. Rita Epstein, Editor.

Risk Management Reports. Crain Communications, 740 Rush Street, Chicago, Illinois 60611. H. Felix Kloman, Editor.

## 6.- LA COMUNICACION EFICAZ

### 6.1 GUIAS PRINCIPALES

Al comienzo de este informe se expresó que una buena comunicación con todos los niveles de gerencia era un principio básico para un programa eficaz. La comunicación es una calle de doble vía, que requiere tanto concesiones como retribuciones por parte del gerente de riesgos. Dada la naturaleza de la evolución de la gerencia de riesgos en los últimos 25 años, no es sorprendente que la comunicación siga siendo una de las áreas más débiles dentro de la gerencia de riesgos. En una entrevista con un funcionario de operaciones corporativas, éste respondió, en relación con el programa de seguros de la corporación, que

pensaba que se trataba de "infringir" más que "administrar". La queja más frecuentemente planteada por los altos gerentes y gerentes operativos es que "no comprendemos el programa". La comunicación no es simplemente un monólogo de hechos y cifras, sino un diálogo de comprensión mutua de problemas y posibles soluciones.

Uno de los primeros y más importantes pasos en la comunicación, es, por lo tanto, el "escuchar". Antes de que un gerente de riesgos trate de relatar a los demás sobre lo que él está haciendo, es mejor que pregunte sobre las responsabilidades y problemas de los otros. Tendemos a querer contar lo nuestro y estamos menos dispuestos a escuchar las preocupaciones de los demás. Aún cuando esto puede atribuirse en parte a la naturaleza humana, un buen comunicador tratará sinceramente de entender a los demás, la comprensión comienza con el acto de escuchar.

Existen numerosas formas de comunicación, pero la más frecuente es la expresión oral. Constantemente nos encontramos involucrados en entrevistas, conversaciones y presentaciones. La comunicación visual es igualmente importante, no sólo en la utilización de la palabra impresa, sino en otros medios, tales como los cuadros, gráficos, transparencias, películas, y videocintas.

Dentro de una función eficaz de gerencia de riesgos existen varias clases de comunicaciones que requieren mención especial. Estas incluyen el informe anual, otros informes especiales requeridos en algunas ocasiones, el manual de gerencia de riesgos, la entrevista de gerencia de riesgos y la asignación de costos.

### EL INFORME ANUAL

Se presentan algunas de las razones que hacen necesaria la presentación de informes y en especial la emisión de uno anual. Si el gerente quiere ganarse la atención que merece la función de gerencia de riesgos, no sólo debe establecer objetivos anuales, sino revisar su rendimiento en su informe anual. Como tal, el informe anual es un marco para el programa de Administración por Objetivos y es, al mismo tiempo, un método directo de comunicación con la alta gerencia.

¿Qué formato debe tener un informe anual? Debe ser posible resumir un año de trabajo en tres o cuatro páginas escritas a máquina, lo cual representa la atención promedio que podrá prestar un alto gerente muy ocupado. El informe anual debe elevarse al Directorio en el caso de que esto sea posible. Es igualmente deseable que el gerente de riesgos haga una presentación personal, tal vez utilizando cuadros de costos y otra información fi-



nanciera en forma resumida. Jack Christenson, el gerente de riesgos en Weyerhaeuser Company en Tacoma, Washington, ha desarrollado una excelente presentación de diapositivas para su informe periódico a la alta gerencia.

Una gran casa editora presenta un informe anual con 13 a 15 páginas de material estadístico. Los anexos más importantes resumen los costos de seguros por tipo y división, (una página por cada unidad de operación) una declaración de primas pagadas a corredores más las comisiones y honorarios de consultas devengados por ellos, los costos expresados como función de ventas (comparando el año actual a los años anteriores), y, tal vez lo más importante, una lista de las exposiciones no-aseguradas o no cubiertas por reservas.

"El costo del riesgo" se puede utilizar como punto de partida eficaz en un informe anual. Estos cálculos toman la suma de las primas de seguros, siniestros auto-asegurados, gastos de control de riesgos y gastos administrativos en un ejercicio, y relacionan el total a las ventas, nómina u otra base, para preparar una norma de comparación con los años futuros. Por ejemplo, la universidad de Delaware computa el costo del riesgo sobre una base anual comparando su costo actual, como función del presupuesto operativo de la Universidad, contra el año anterior y contra un promedio de los cinco años anteriores. Los aumentos o disminuciones sustanciales en el costo del riesgo como función del presupuesto pueden y deben ser explicados por el gerente de riesgos.

Aún cuando la forma de informar a la gerencia varía de una empresa a otra, los siguientes comentarios son aplicables a la mayoría de los informes anuales:

- ° Puede y debe haber más de un tipo de informe, oral y escrito.
- ° El informe debe ser lo más conciso posible.
- ° Conozca a sus lectores y escriba el informe para ellos.
- ° No vacile en utilizar ayudas visuales.
- ° Trate de resumir el "costo del riesgo" para el año actual y para los anteriores.
- ° Dirija el informe al nivel de gerencia más alto que pueda ser alcanzado y distribúyalo al nivel más bajo donde pueda ser útil.

- ° Identifique no solamente sus éxitos sino sus fracasos. Note las pérdidas importantes y las áreas de riesgos no cubiertos por fondos.
- ° Relacione sus esfuerzos a sus objetivos de administración de riesgos generales y a la política de gerencia de riesgos de la organización.
- ° Integre sus pronósticos con el ciclo de planificación organizacional y pronóstico de la empresa.

En resumen, el informe anual servirá como una efectiva herramienta de información a la alta gerencia, como técnica para la planificación futura, y, finalmente, como un método para evaluar el desempeño.

### 6.3 OTROS INFORMES

Los informes en su sentido genérico, constituyen parte del flujo de información diario en cualquier gerencia de riesgos. Se deberán desarrollar formatos estándar para reportar pérdidas (La Corporación Olín ha desarrollado un excelente formato de informe sobre pérdidas), y los resúmenes se podrán preparar sobre bases mensuales, trimestrales, y anuales. Los informes sobre la prevención de pérdidas y seguridad pueden resumir el progreso en estas áreas críticas. Por ejemplo, en U.S. Industries, un informe trimestral titulado, "Seguridad y Prevención de Pérdidas", sirve como mecanismo de control para la política de la corporación que estipula que ésta "proporcionará a sus empleados un lugar de trabajo seguro". Se distribuye un cuestionario a las divisiones operativas para ser llenado por el coordinador de seguridad en un plazo de 15 días al final del trimestre, luego se prepara un informe resumido para el uso de la corporación.

Otros gerentes de riesgos tienen diferentes formas de comunicar sus actividades. Algunos presentan un informe de sus actividades cada semana a su supervisor inmediato. Otros preparan un presupuesto mensual, revisando las actividades del mes anterior y delineando las actividades propuestas para el siguiente mes.

Cualesquiera que sean los informes empleados, requeridos o solicitados, es esencial que el gerente de riesgos considere cuidadosamente las necesidades y fuentes de información de las personas a quienes solicita los datos. Si la información ya fue proporcionada a otro departamento, tal vez en forma diferente o similar, puede ser molesto solicitar la información nuevamente.

Trate de dar al funcionario que llena el formato toda la información posible sobre los antecedentes, y ayúdelo en la medida posible. Conocemos una corporación donde los valores de los inmuebles tienen que registrarse en forma trimestral, el gerente de riesgos tiene acceso a los índices de construcción a nivel nacional pero no ha hecho ningún esfuerzo por distribuirlos a las personas a quienes les pide las valuaciones actualizadas. Como resultado, las técnicas de pronóstico de tendencias utilizadas por los gerentes al informar sobre los valores inmuebles, varían considerablemente. ¡Algunos gerentes ni toman en cuenta la inflación en sus informes!

Los informes, como las comunicaciones, operan en dos sentidos. Solicite solamente la información que realmente sea necesaria y útil. Dígalas a sus colegas por qué le es necesaria la información. Narreles periódicamente cómo su ayuda ha sido beneficiosa para el programa general de gerencia de riesgos.

## 6.4 MANUAL DE GERENCIA DE RIESGOS

La falta de un manual puede ser una de las deficiencias administrativas más serias en una función de gerencia de riesgos. Un manual es un herramienta de comunicación valiosa. Un manual exhaustivo puede y debe utilizarse para la orientación de todo el personal dentro de la gerencia de riesgos corporativa. Los manuales modificados, adaptados a la "necesidad de saber" de los diversos individuos, pueden ser preparados para la alta gerencia, otros miembros del personal operativo y "gerentes de riesgos de unidades de operación" u otros representantes de la administración de riesgos dentro de las divisiones operativas.

Un manual de gerencia de riesgos debe ser breve y empezar con una declaración de política corporativa general. Debe delinear los deberes y responsabilidades del personal de la corporación y de la división operativa e incluir procedimientos específicos a seguir para informar sobre las exposiciones, valores, pérdidas y otros asuntos importantes. Las universidades de Delaware y Wisconsin han preparado folletos cortos, de ocho páginas, que contienen toda la información esencial que requiere un jefe de departamento para cooperar con la gerencia de riesgos. Este tipo de folleto es un medio de comunicación valiosa.

El uso de una carpeta para mantener el manual permite realizar modificaciones frecuentes al mismo. "The Risk and Insurance Management Society" ha publicado una guía que puede utilizarse como formato (Manual de Gerencia de Riesgos y Seguros), siendo tal vez uno de los mejores dentro de esta categoría el manual preparado por Chemical Bank. Este incluye una

definición de la política del banco, su organización desde el Comité de Seguros hasta el Gerente de riesgos y los gerentes de riesgos divisionales y corredores que sirven al Banco, un comentario general sobre cómo detallar "información relativa al riesgo", un bosquejo de las responsabilidades relacionadas a la prevención de pérdidas, un resumen de tipos de seguros vigentes y las bases para declarar siniestros.

## 6.5 ENTREVISTAS, INSPECCIONES Y SEMINARIOS

Las entrevistas periódicas entre los gerentes de departamentos y de las unidades operativas son un medio de comunicación muy eficaz para el gerente de riesgos. Estas entrevistas pueden servir como mecanismos útiles para la mejor comprensión de las operaciones de la organización, si se desarrollan sobre una base estructurada, asimismo ayudan a la divulgación de la importancia de la función de la gerencia de riesgos. Algunos gerentes programan estas entrevistas periódicamente enviando con anticipación la agenda a los participantes.

Cuando se está realizando una identificación de exposición al riesgo y una inspección del control de riesgos en un centro operativo se deben recordar las reglas de la comunicación. Se debe dar al jefe del centro operativo un resumen de las observaciones y preparar un informe escrito sobre la inspección, asegurándose que una copia regrese al sitio inspeccionado en un lapso de dos o tres semanas. La entrevista de despedida con el jefe del centro y la rápida entrega del informe son dos de las herramientas de comunicación más eficaces para un gerente de riesgos. Una respuesta adecuada alienta la colaboración, mientras que una tardía o demasiado larga puede destruir la buena comunicación.

La realización de seminarios se considera de gran importancia. Dentro de las empresas más grandes, los individuos claves se reúnen con frecuencia una vez al año y en esas reuniones el gerente de riesgos debe estar preparado para hacer una presentación relacionada con los intereses de los asistentes. Estas sesiones crean oportunidades excepcionales para "revender" el proceso de gerencia de riesgos y abrir nuevas vías de comunicación con todos los niveles de la gerencia.

## 6.6 ASIGNACION DE COSTOS

El punto más criticado dentro de la función de gerencia de riesgos es el hecho de no asignar los costos en una forma que pudiera considerarse razonablemente equitativa. La asignación de costos puede ser uno de los medios de comunicación más eficaces, ya que puede ofrecer incentivos firmes para el control de

riesgos y de pérdidas, penalizando al mismo tiempo el mal rendimiento. De igual manera, puede significar un reto para el gerente. Cuando una organización está diversificada, con muchos centros funcionales de responsabilidad, cada uno con autonomía, resulta muy difícil lograr una opinión unánime sobre problemas, prioridades y asignaciones.

La asignación eficaz de costos empieza con el entendimiento del ciclo normal de presupuesto de la organización. El gerente de riesgos debe introducir la información adecuada a los diferentes presupuestos bajo consideración, e intentar, hasta donde sea posible, tratar de cumplir con los mismos. Podrá surgir la necesidad de efectuar alteraciones en el ciclo de renovación de seguros, en la utilización de una aseguradora cautiva o en el establecimiento de reservas de auto-seguros como un mecanismo de amortiguación. Cada presupuesto debe tener un gran factor de variabilidad, dependiendo de las pérdidas que verdaderamente sean controlables por y dentro de la unidad operante. Las pérdidas que se extienden más allá de este límite deben entrar en la porción fija del presupuesto, respaldadas económicamente por una reserva corporativa o cautiva, o aseguradas por un asegurador convencional.

Hoy en día la computadora permite al gerente de riesgos administrar presupuestos y asignar costos en forma rápida, equitativa y comprensible, y existen numerosos programas que facilitan la determinación de presupuestos y asignación de costos.

## 6.7 COMUNICACIONES EXTERNAS

El gerente de riesgos debe comunicarse eficazmente cada día con agentes, corredores, compañías de seguros, asesores, representantes de servicios, grupos industriales, colegas, y, finalmente, con la prensa. En cuanto a las compañías de seguros, la mayoría de los gerentes se dan cuenta de la importancia de reuniones personales periódicas con sus suscriptores claves, estén en Londres, Nueva York, Zurich, o Tokyo. Solamente a través de la discusión directa puede el suscriptor entender la naturaleza del riesgo que está asegurando e igualmente el gerente de riesgos comprender las presiones cambiantes que afectan al suscriptor.

La mayoría de los gerentes de riesgos tienen algunas deficiencias en sus relaciones con la prensa. Tal vez sea justificada la crítica de que algunos periódicos son imprecisos en sus reportes, pero parte de la culpa está en la actitud hacia la prensa que toman muchos gerentes de riesgos. Un brusco "sin

comentarios" solamente tiende a agravar el problema, ya que el periodista inevitablemente conseguirá la información a través de fuentes de segunda, tercera y cuarta mano. La queja de que "no citaron mis palabras correctamente" resulta con frecuencia de la incapacidad del gerente de riesgos para reconocer la naturaleza del periodismo. Un reportero que debe entregar un artículo prefiere una respuesta corta y altamente citable, en vez de una perorata. Las respuestas largas son mucho más probables de ser mal citadas, que aquéllas cortas, abreviadas. El gerente de riesgos debe ser breve y pedir al reportero que lea el texto preparado "para verificarlo". La prensa es una parte muy real e importante de nuestras vidas y empresas; la cooperación y colaboración con ella puede ofrecer ventajas importantes para el gerente de riesgos cuidadoso.

## 7.- TRATO CON LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO

### 7.1 AGENTES Y CORREDORES

La evolución que la gerencia de riesgos ha experimentado a partir de la simple compra de seguros, ha creado una relación de constante cambio, tanto con las aseguradoras como con los agentes y corredores de seguros. Por este motivo, el trato con las organizaciones externas puede ser uno de los elementos más problemáticos en la gerencia de riesgos eficaz.

En el pasado, los seguros eran responsabilidad total de un comprador de seguros o gerente de seguros. Hoy en día las primas de seguros pueden representar menos del 25% del presupuesto operativo de la gerencia de riesgos. Sin embargo, el seguro sigue siendo una técnica importante para cubrir la exposición a catástrofe, y consecuentemente, el resto de esta sección se ha dedicado al trato con agentes y corredores.

El primer paso en la selección de un agente o corredor consiste en definir los criterios básicos bajo los cuales se pueden evaluar empresas competitivas. Estos criterios pueden resumirse de la siguiente forma, no necesariamente en orden de importancia ni de prioridad:

- ° Conocimiento de los mercados mundiales de seguros.
- ° Anticipación de cambios en los mercados mundiales de seguros.
- ° Capacidad de ofrecer la cobertura al costo razonablemente más bajo para el cliente.

- Habilidad de adaptar la cobertura a las necesidades individuales.
- Capacidad de ofrecer coberturas amplias o desarrollar nuevas coberturas en caso necesario.
- Capacidad para proporcionar servicios aceptables en términos de personal, ubicación, o conocimientos técnicos.
- Capacidad para proporcionar otros servicios relacionados con la administración de riesgos.
- Capacidad internacional.
- Flexibilidad de remuneración.
- Relaciones duraderas con la gerencia.

Cada uno de estos criterios debe evaluarse en referencia tanto a las metas a largo plazo de la función de gerencia de riesgos de una organización, como a los objetivos específicos a corto plazo. Hoy en día, los corredores y agentes son seleccionados por las empresas más grandes, a través de un proceso de presentación y negociación, en lugar de recurrir a la técnica anterior de licitación y presentación de propuestas de seguros.

En los casos en que la licitación permanece como paso necesario, como sucede en las entidades gubernamentales cuando existe una ley en ese sentido, los agentes y corredores son "pre-seleccionados" por medio de cuestionarios y presentaciones, asegurando así que estén adecuadamente calificados para enfrentar las necesidades de la organización. Cuando se hacen estas presentaciones, se considera de utilidad la creación de un Comité de Revisión, que incorpore a representantes de los distintos niveles de la gerencia, y que utilice un formulario de evaluación para cuantificar en cierta medida lo que será eventualmente, una selección subjetiva. Un formulario de evaluación típico se presenta en el Apéndice F.

Otra pregunta que se plantea con frecuencia es "¿Cuántos corredores?" Para algunas organizaciones, es preferible una sola empresa, pero en las empresas grandes, sobre todo en aquellas con diversas divisiones de operación, puede ser necesario separar las responsabilidades de corretaje para encontrar al personal más calificado.

Los gerentes de riesgos sofisticados prefieren tratar con la "persona" más calificada y no con la "empresa" de corretaje.

La reciprocidad sigue siendo un problema para los bancos, entidades políticas y algunas instituciones educativas, pero parece estar disminuyendo en importancia. Las organizaciones tienden en la actualidad a seleccionar su corredor en base a consideraciones estrictamente profesionales en vez de preguntar. ¿Cómo son sus balances? o ¿Qué donó al fondo de ex-alumnos el año pasado?

El método de acercamiento al mercado de Londres constituye una oportunidad interesante. En el pasado, la mayoría de las organizaciones utilizaba como corredor de Lloyd's a la empresa corresponsal de su corredor de seguros local, sin embargo, debido a algunas de las fusiones más recientes, cambios financieros en el mercado y a un aumento en la dependencia con respecto a Londres, algunos gerentes de riesgos han decidido ser ellos quienes seleccionen el corredor de Lloyd's. Bajo estas condiciones, puede haber y frecuentemente ocurre, mucho contacto directo entre el gerente de riesgos y el corredor de Lloyd's, con o sin el paso de información a través del corredor local.

El tema del método de remuneración al agente o corredor ha creado considerable furor a través de los años. Cualquiera que sea el método utilizado, honorarios, comisión, o una combinación de ambos, parece existir un acuerdo general en el sentido de que no es solamente deseable sino necesaria una total sinceración de la remuneración. Seguimos pensando que los honorarios basados en el tiempo real que el profesional dedica a la tarea, constituye el mejor método de remuneración para calcular el valor del servicio prestado. Al mismo tiempo, se debe reconocer que el sistema mundial de seguros sigue dependiendo enormemente del pago de comisiones para generar negocios y que esto no será cambiado por ningún gerente de riesgos aislado.

Así como el gerente de riesgos se desempeña dentro de una amplia política de administración y establece objetivos anuales de operación, el agente o corredor de seguros que trabaja para una organización también debe tener una serie de responsabilidades y objetivos específicos para ser cumplidos dentro de un tiempo límite. Los gerentes de riesgos hoy en día buscan cada vez más la creación de un acuerdo escrito eficaz con los agentes y corredores. El Apéndice G es un borrador de un convenio sugerido a una gran empresa comercial. El Apéndice H es un bosquejo preparado por la Irving Trust Company, estableciendo la relación deseada con corredores y compañías de seguros.

## 7.2 OTRAS ORGANIZACIONES

Un gerente de riesgos también puede relacionarse con otras organizaciones externas, incluyendo asesores de planes de beneficio, ajustadores de siniestros, gerentes de compañías de seguros cautivas, ingenieros de prevención de pérdidas, servicios de información de siniestros, consultores, contadores y directores de asociaciones profesionales.

Cuando estas relaciones involucran proyectos importantes o trabajo continuo, es esencial llegar a un acuerdo escrito. Se deben establecer pautas claras para tratar con las organizaciones externas, con objetivos específicos y planes de acción, evaluándose en forma realista el tiempo y costo involucrados.

## 8.- EVALUACION DE LA FUNCION DE GERENCIA DE RIESGOS

### 8.1 EL PROBLEMA

A través de los años, la revista Risk Management Magazine ha publicado varios artículos analizando la evaluación de la función de gerencia de riesgos. Uno de los primeros fue preparado por David Warren. No cabe duda de que la "evaluación" es y sigue siendo uno de los problemas más exigentes dentro de la gerencia de riesgos. El Dr. Greene<sup>(1)</sup> plantea que la evaluación se puede efectuar en tres niveles: medición de las cualidades personales de gerente de riesgos, revisión de las operaciones del programa empleando 14 preguntas "claves", y, finalmente, revisión del progreso sobre la base de "gerencia por objetivos".

A pesar del largo debate alrededor del tema, es evidente que no existe un enfoque único que permita a la alta gerencia evaluar los méritos relativos de un gerente de riesgos y de su programa. Estas técnicas serán desarrolladas con el tiempo, pero por el momento existen varios métodos posibles de evaluación, subjetivos y objetivos, que pensamos se pueden utilizar en conjunto. Dos de estos métodos son altamente subjetivos: la comparación de la función de gerencia de riesgos contra un conjunto de "normas generales" y la utilización de la "gerencia por objetivos" como técnica de evaluación. El tercer método tiende a ser más cuantitativo, y emplea el concepto del "Costo del Riesgo" como una técnica de auditoría.

(1) Mark R. Greene, "Toward Evaluation of the Risk Manager", Risk Management Magazine, enero 1979.

### 8.2

#### USO DE "NORMAS GENERALES" COMO TECNICA DE AUDITORIA

Al comienzo de este informe indicamos que no existen aún los principios "generalmente aceptados" de gerencia de riesgos, que podrían permitir la "auditoría externa" de esa función, como sucede en los casos contables. Creemos, sin embargo, que hay 15 "normas generales" que parecen estar identificadas con un buen proceso de gerencia de riesgos. Estas "normas" se han resumido después de varios años de práctica en la revisión de programas de gerencia de riesgos corporativos e institucionales. Están sujetos a modificación y revisión posteriores, pero en su forma actual, constituyen un método posible para lograr la evaluación subjetiva de un programa de gerencia de riesgos. Cuatro de estas normas fueron presentadas en la sección sobre la administración eficaz.

### 8.3

#### UTILIZACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS COMO TECNICA DE AUDITORIA

El gerente de riesgos y sus asociados deben desarrollar objetivos anuales de trabajo en una declaración por escrito del programa de gerencia de riesgos y seguros que regirá durante el año. Estos objetivos deben prepararse mucho antes del ejercicio correspondiente, y deben cumplir cuatro requisitos generales:

- Relación con las Metas Globales: El objetivo de cada individuo dentro de la gerencia de riesgos debe estar relacionado con los objetivos de trabajo globales del departamento y cualquier objetivo departamental debe relacionarse con las metas de la organización misma. Como ejemplo, el desarrollo de una propuesta que recomienda la adquisición de equipos o plantas nuevas dentro del plan comercial de una unidad operativa debe contemplar el impacto de exposiciones a pérdidas accidentales sobre ese plan y el efecto que tales pérdidas podrían tener sobre la tasa de retorno del nuevo proyecto.
- Desarrollo Mutuo: Los objetivos no deben desarrollarse en un vacío, cada individuo en la gerencia de riesgos debe hablar sobre sus objetivos, no solamente con su gerente sino con las demás personas de esa gerencia. De igual manera, los objetivos de la gerencia de riesgos deben ser materia de conversación con otros funcionarios para analizar cómo afectan a las demás metas divisionales y corporativas.
- Los Objetivos deben ser Específicos. Siempre que sea posible, los objetivos de trabajo que se miden a través de resultados deben ser expresados en términos cuantitativos.

CINCO (5) ELEMENTOS DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

- |   |  |
|---|--|
| IDENTIFICACION DE LA EXPOSICION AL RIESGO | <ul style="list-style-type: none"> <li>1.- Conocer los recursos totales de la organización.</li> <li>2.- Evaluar las exposiciones a pérdidas accidentales.</li> </ul>  |
| EVALUACION DE RIESGOS                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>3.- Identificar los "valores" de los recursos.</li> <li>4.- Evaluar el "riesgo" actual.</li> <li>5.- Pronosticar el "riesgo" futuro y los niveles de pérdida.</li> </ul>  |
| CONTROL DE RIESGOS                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>6.- Utilizar al máximo incentivos para reducir el "riesgo" y el potencial de costos reales por pérdidas.</li> <li>7.- Controlar la eficacia sistemática de los programas de control de riesgos.</li> <li>8.- Coordinar el control de riesgos dentro de los objetivos organizacionales globales.</li> </ul>  |
| FINANCIAMIENTO DEL RIESGO                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>9.- Enfocar el financiamiento del riesgo a nivel amplio, utilizando todos los recursos financieros razonablemente disponibles.</li> <li>10.- Mantener una apropiada protección contra catástrofes.</li> <li>11.- Asignar los costos de financiamiento del riesgo entre las operaciones de acuerdo a una base comprensible, equitativa y aceptable.</li> </ul>   |
| ADMINISTRACION                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>12.- Conservar el compromiso de la gerencia hacia la gerencia de riesgos.</li> <li>13.- Adoptar una estructura de gerencia de riesgos claramente definida, con patrones de responsabilidad y autoridad claros.</li> <li>14.- Utilizar objetivos anuales de gerencia de riesgos con propósitos claros.</li> <li>15.- Mantener buenas comunicaciones con todos los niveles pertinentes de la gerencia.</li> </ul> |

Por ejemplo, el objetivo de "reducir pérdidas accidentales" se podría malinterpretar a no ser que se especifique la reducción deseada y la base de evaluación (cantidad de pérdidas comparadas con las del año anterior, pérdidas totales como porcentaje de las primas, total de pérdidas en función de los ingresos de operación netos previstos). Aunque no es siempre posible cuantificar las actividades, cuanto mayor sea el grado de especificación en la fijación de metas, mejor será el proceso de evaluación final.

Formalidad. Todas las metas anuales deben presentarse en forma escrita, para fines de claridad y para facilitar la evaluación periódica. El Apéndice I es un formulario de "objetivos de trabajo y evaluación" que puede ser útil para combinar los diversos objetivos fijados por un individuo o por parte de un departamento.

En cuanto a la evaluación o revisión del desarrollo, generalmente es útil clasificarlo dentro de una de las siguientes cinco categorías:

- 5.- Claramente Sobresaliente: El trabajo realizado fue superior en todo sentido. La calidad y puntualidad superaron las expectativas.
- 4.- Muy bueno: El trabajo se hizo en una forma muy profesional. Los problemas no previstos que surgieron fueron resueltos sin demora y sin detrimento de la calidad.
- 3.- Cumplió las Expectativas: El trabajo se efectuó según las expectativas. Se cumplieron los plazos y el producto final fue aceptable en todo sentido.
- 2.- Parcialmente Satisfactorio: El trabajo se completó, pero hubo problemas en la calidad y/o puntualidad de los resultados finales.
- 1.- Inferior a la Norma: Hubo problemas importantes en el desarrollo. El trabajo fue incompleto y/o hubo una demora significativa.

Aunque estas normas son altamente subjetivas, la utilización de la administración por objetivos como una técnica de evaluación, puede constituir una herramienta de aprendizaje y auditoría útil.

## 8.4 EL "COSTO-DEL RIESGO" COMO TECNICA DE AUDITORIA

Douglas Barlow, gerente de riesgos de la Compañía Massey Ferguson en Canadá, desarrolló el concepto del "Costo del Riesgo" por el cual se suman una serie de costos y se comparan con alguna referencia, principalmente para fines de evaluación.

Algunos de los elementos del "costo del riesgo" son razonablemente fáciles de determinar: los gastos netos por primas de seguros y gastos administrativos, por ejemplo. Sin embargo, aún en el área de los seguros existe una duda en relación al trato de los retornos retrospectivos y de las primas adicionales. Las primas ¿Deben ser asignadas al año afectado, produciendo una redeclaración de las cifras para el año anterior, o deben incluirse en el ejercicio actual? La mayoría de las dudas surgen en el área de gastos por control de riesgos. ¿Cómo contabilizar un gasto por control del riesgo de, por ejemplo, un sistema de rociadores en una fábrica nueva? ¿Debe incluirse el costo total, el costo promocionado o ninguno? Aún cuando muchas de estas dudas todavía no han sido resueltas, la "Risk and Insurance Management Society" en marzo de 1979, distribuyó una encuesta inicial sobre el "Costo del Riesgo" a sus miembros, y ella ha servido como la primera base comparativa para las diferentes clasificaciones industriales y otras organizaciones en los Estados Unidos.

La gerencia de riesgos todavía se encuentra en una fase evolutiva y debemos admitir la imposibilidad de encontrar un medio de evaluación único y perfecto. El proceso está cambiando todos los años, no sólo con respecto a las herramientas y técnicas que emplea, sino también en la percepción de su importancia por parte de la alta gerencia. Por esta razón, la evaluación sobre una base combinada, utilizando la técnica del "costo del riesgo" y los enfoques subjetivos de las "normas generales" y "gerencia por objetivos" parece ofrecer la mejor solución.