

Nuevos retos de la Gerencia de Riesgos:

un modelo de gestión y retención del talento

En un entorno de creciente competitividad, la Gerencia de Riesgos afronta desafíos que sirven para evaluar cuál es su importancia real al servicio de la empresa. Por un lado, como herramienta de la dirección estratégica corporativa, debe actualizarse de forma periódica para incrementar su utilidad preventiva. Por otro, debe servir para prevenir el impacto de la pérdida de talento en los objetivos estratégicos de la empresa.

RAFAEL PASCUAL CAMINO
MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA O DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

En toda organización empresarial, la actuación competitiva se realiza de forma ordenada según la planificación que elabora la alta dirección, en calidad de propietario o por delegación de los accionistas. Esta planificación conlleva el establecimiento de unos objetivos estratégicos que serán el punto de referencia de la actuación de la empresa. Siguiendo a Grant (Grant,

ILLUSTRATION STOCK



R. M, 1995), la estrategia puede ayudar a lograr el éxito, pero no lo garantiza; para ello, han de observarse simultáneamente los siguientes cuatro elementos críticos:

1. Los objetivos de la empresa han de ser sencillos, coherentes y a largo plazo

En efecto, los objetivos no solamente han de ser perfectamente identificables, sino que tienen que ser compartidos por todos los integrantes de la empresa, de forma que su actuación cotidiana esté alineada a estos objetivos, y no en contra, ya

que las actuaciones alejadas de los objetivos de la empresa les restan contundencia.

2. Profundo conocimiento del entorno competitivo

La actuación de la empresa en un determinado mercado local, regional, nacional o internacional supone la exposición a numerosos e indeterminados riesgos que afectan a la gestión. Por ello, resulta necesario disponer de suficiente información que permita tomar decisiones con el adecuado ni-

vel de riesgo, para así minimizar su impacto en la gestión de la empresa.

3. Valoración objetiva de los recursos

Si bien la empresa dispone de medios para conseguir sus objetivos, resulta fundamental la gestión de estos medios para ir asignándolos a las actividades y salvar los obstáculos que el propio entorno competitivo va poniendo. Así, la asignación de recursos humanos y tecnológicos a nuevos productos o nuevos mercados puede ser un factor de éxito en la estrategia de la compañía. La adecuada gestión, tanto físicamente como a nivel de costes de los recursos, supone un factor crítico de éxito.

A modo de ejemplo, la empresa puede disponer de una plantilla amplia y bien formada, pero ante cambios en el entorno ha de estar preparada para identificar y asumir nuevos retos y tareas, al igual que puede suceder con los activos físicos, ya que si no pueden ser adaptados a los cambios futuros no podrán ser utilizados y será necesario adquirir otros nuevos, con el sobrecoste que tendría en los presupuestos iniciales y el consiguiente riesgo de incumplimiento de los objetivos.

4. Implantación eficaz

El mejor plan puede ser un absoluto fracaso si no se dedica la mayor atención a la adecuada implantación, para lo que resulta también necesaria la implicación de todos los componentes de una organización.

La actuación en entornos competitivos implica la exposición continua a riesgos: acciones de la competencia, falta de suministro de materias primas, incremento de los costes de producción, caída de la demanda de productos, aparición de productos sustitutivos, etc.

La gestión de las empresas se encamina a que los objetivos sean cumplidos salvando estas dificultades a través de la formulación de estrategias en los distintos niveles –corporativo, competitivo, funcional y de inno-

vación– y su puesta en práctica con la intención de cumplir los objetivos planteados.

Siguiendo a Cuervo (1995), la especial concepción de la dirección estratégica se basa en la incertidumbre, la complejidad y los conflictos organizativos:

- a) La incertidumbre, expresada por la variabilidad del entorno, el comportamiento de los competidores y los cambios en las preferencias de los consumidores.
- b) La complejidad, derivada de la dimensión y profundidad del entorno de la empresa y de las interrelaciones de éste con la empresa.
- c) Los conflictos organizativos que surgen entre los órganos decisorios y los grupos e individuos afectados por estas decisiones.

Así, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la gestión de los recursos materiales, técnicos y humanos con los que cuenta la empresa para la consecución de los objetivos planteados. Cuervo (1995) incluye tres funciones básicas:

1. El desarrollo y la movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
2. La coordinación de todos los recursos (materiales, técnicos, financieros y humanos) para que estén disponibles en la cantidad, momento y lugar adecuados.
3. La creación de valor para el accionista, que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior al coste de oportunidad que tendrían inversiones con riesgo similar.

LA CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA

Como hemos visto, los objetivos económicos cuantificados representan la unidad de medida de las unidades económicas de la empresa. En la actualidad, la empresa utiliza como unidad de referencia la creación de valor. Existe una rica discusión acerca del al-



cance que puede tener la creación de valor; sin embargo, de una forma simplista aunque no por ello poco efectiva, diremos que «el concepto de valor hace referencia a la aptitud o la utilidad de las cosas en virtud de la cual se está dispuesto a pagar una cierta suma de dinero o equivalente por poseerlas» (Navas, 2002).

De acuerdo a esta definición, el valor de una empresa va a representar para sus propietarios, los accionistas, la capacidad de generar beneficios. Este concepto es mucho más amplio que la simple cuantificación económica, ya que evalúa la predisposición para mantener la generación de beneficios en un futuro. Así,

los futuros accionistas estarán dispuestos a adquirir acciones de una determinada compañía en función de su capacidad de generar beneficios presentes y, sobre todo, futuros.

En los mercados de valores, la cotización de los títulos trata de recoger las expectativas de creación de valor futuro de la empresa, de forma que si una compañía prevé un sustancial incremento de sus beneficios al haber puesto en práctica planes estratégicos que supongan una ventaja competitiva sobre el resto de empresas, y por tanto, un beneficio superior, la cotización actualizará esta situación con subidas; si sucede al contrario, de forma que no se cumplan las expectativas, entonces la cotización se verá penalizada.

Esta reducción simplista del funcionamiento del mercado de valores no deja de recoger la realidad que viven día a día los altos directivos de compañías que cotizan en mercados de valores, en las que una correcta gestión tendrá el reflejo tanto en los resultados de la empresa como en la cotización, y muchas de las empresas tienen como variable de retribución de sus directivos la cotización bursátil. Siguiendo a Navas y Guerras (2002), en la valoración que hace el mercado de una empresa intervienen tres factores:

- Los flujos monetarios a los que se tiene derecho como propietario de una parte de la empresa.
- El momento en el tiempo en que son obtenidos esos flujos.
- El riesgo inherente a la obtención de esos flujos.

En el fondo, como cualquier inversión financiera, son tres los factores que intervienen en la obtención de los beneficios de los títulos:

- Riesgo. Es la probabilidad de que se perciba el retorno esperado.



LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEBE OBSERVAR CUATRO ELEMENTOS CRÍTICOS: LOS OBJETIVOS TIENEN QUE SER SENCILLOS, COHERENTES Y A LARGO PLAZO; PROFUNDO CONOCIMIENTO DEL ENTORNO COMPETITIVO; VALORACIÓN OBJETIVA DE LOS RECURSOS; E IMPLANTACIÓN EFICAZ

- **Liquidez.** Es el coste que tiene la realización del título.
- **Rentabilidad.** Es la retribución que tiene un título. Será directamente proporcional al riesgo e inversamente proporcional a la liquidez del título.

LA GERENCIA DE RIESGOS COMO HERRAMIENTA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La Gerencia de Riesgos es una función de la empresa que consiste en la identificación y el análisis de los riesgos a los que está expuesta en sus decisiones corporativas, competitivas o en los procesos de innovación, para planificar las medidas necesarias para evitar o reducir la probabilidad de un suceso desfavorable y para minimizar en su caso el impacto, a través de la asunción o transferencia a un tercero. La propia evolución de la empresa hace que no tenga una situación estática, sino dinámica. Por ello, la Gerencia de Riesgos precisa de una revisión y actualización periódica.

El concepto de riesgo, asociado al impacto en la



empresa de un suceso desfavorable, deja abierto un amplio espectro de casos en los que este impacto será mayor o menor, pero que conviene identificar adecuadamente y observar su evolución futura. Profundizando en este análisis e incrementando su grado de dificultad, habría que avanzar en los modelos de gestión de riesgos y comenzar a estudiar el impacto de más de un suceso de forma individual, de forma que se incremente la utilidad preventiva de la Gerencia de Riesgos.

Los riesgos que habitualmente se identifican y gestionan son:

RIESGOS PATRIMONIALES:

- **Activos tangibles:** inmovilizado material (edificios, almacenes, maquinaria, elementos de transporte, etc).
- **Activos financieros:** valores, participaciones en empresas del grupo, Inversiones Financieras Temporales (IFT), crédito a clientes.

RIESGOS PERSONALES:

- **Riesgos laborales:** seguridad en el manejo de objetos, integridad del trabajador.



ES NECESARIO AVANZAR EN LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y COMENZAR A ESTUDIAR EL IMPACTO EN LA EMPRESA DE MÁS DE UN SUCESO DE FORMA INDIVIDUAL, DE MODO QUE SE INCREMENTE LA UTILIDAD PREVENTIVA DE LA GERENCIA DE RIESGOS

- Riesgos de la salud: ergonomía, estrés, iluminación, climatización, alienación, toxicidad, etc.

RIESGOS OPERATIVOS:

- Producción: fabricación de productos.
- Directivos: responsabilidades, toma de decisiones.
- Financieros: costes, insolvencias.
- Contables: responsabilidad, información, fiscalidad.
- Comerciales: responsabilidad por decisiones, presupuestos.
- Administrativos: diseño de procedimientos.
- Informáticos: custodia de datos, soporte de sistemas.

Para la mayoría de los riesgos citados anteriormente existen soluciones que las entidades de seguros ponen a disposición de las empresas para que el riesgo sea transferido a cambio del importe de una prima de seguro. Las entidades aseguradoras han identificado los capitales a asegurar y las cuantías de las indemnizaciones o prestaciones a practicar en caso de siniestro, ya que en la mayoría de los casos se trata de bienes tangibles, y en los casos de personas, si bien las pérdidas humanas no tienen reemplazo, se han consensuado unas cantidades acordadas.

Pero en caso de los activos intangibles no existe una base suficientemente sólida para cuantificar los capitales asegurables, puesto que las variables a valorar son subjetivas y su cuantificación puede presentar grandes oscilaciones. Podemos identificar como activos intangibles:

- Marca: logotipo, grafismos.
- Servicios: comunicaciones, atención a clientes.
- Conocimiento: capital intelectual, aprendizaje y motivación de los empleados.

Un activo es un recurso de la empresa que tiene la cualidad de generar beneficios para la empresa en el

futuro, tras su aplicación en un proceso productivo o en la prestación de servicios. Se identifican en el balance de la empresa, clasificados por su grado de liquidez e inmediatez.

Los sistemas contables actuales están pensados para el registro de los datos procedentes de las transacciones comerciales, tanto con proveedores como con clientes. Con los recursos resultantes del conocimiento no se transforma nada, no hay transacción; sin embargo, el impacto futuro en la empresa sí que puede ser de enorme valor, tanto positivo como negativo. La contabilidad tradicional registra un número reducido de activos intangibles: propiedad industrial, gastos I+D, fondo de comercio... Los sistemas de información contable tradicionales no pueden detallar la información de la empresa relativa a:



- Riesgos a los que está sometida.
- Impacto medioambiental de sus actividades.
- Impresiones de los clientes sobre la calidad de los productos.

- Recursos humanos e intelectuales.
- Ideas y conocimiento originados (¿innovación?).

Es evidente que las empresas y sus gestores siempre han gestionado los riesgos asociados tanto a los recursos tangibles como a los intangibles. La novedad actual es el intento de ponderarlos y registrarlos contablemente, de forma que puedan ser gestionados tanto los activos como los riesgos asociados. El objetivo último es conocer el valor real de los activos de una empresa.

MODELOS INTEGRALES DE GESTIÓN DE RIESGOS: COSO-ERM

En lo que va de siglo, la preocupación por gestionar los riesgos a los que se enfrenta la empresa ha experimentado un interés creciente en todos los sectores económicos, e incluso en el sector público, motivado principalmente por el enorme impacto que han tenido diversas catástrofes causadas por actuaciones humanas: financieras (Enron, WorldCom, Barings, hipotecas *subprime*), en la naturaleza (*Prestige*, Aznalcóllar, Chernóbil), etc.

En esta corriente de previsión y anticipación comienza a ser habitual la inclusión de las variables de riesgos por activos intangibles en los cuadros de mando de los directivos. Las variables contables, financieras y de negocio, hacen hueco a las variables intangibles. Así, destacamos la Responsabilidad Social Empresarial como exponente de la preocupación de la alta dirección por el impacto que tienen las actividades de sus empresas.

Los gobiernos están elevando el nivel de exigencia para intentar prevenir de esta forma el impacto que pueden tener no sólo en las propias empresas, sino también en la sociedad en general. Así, recordamos la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, publicada en EEUU, que pretende incrementar tanto la transparencia en la información pública presentada por las empresas como la responsabilidad, incluso penal, de los administradores y empleados.



El modelo COSO-ERM (*Committee of Sponsoring Organizations-Enterprise Risk Management*) pretende integrar la gestión de los riesgos que pueden afectar a los resultados de la empresa, incluyendo los específicos para un sector industrial, de cumplimiento de compromisos, competitivos, ambientales, de seguridad, privacidad, continuidad del negocio, estratégicos y operativos. De esta forma, la empresa estará en disposición de decidir qué nivel de riesgo quiere asumir y orientar sus decisiones en función de su aversión/aceptación del riesgo. En este aspecto, el papel de la auditoría interna en el control del conjunto de las actividades cobra una importancia creciente.

LA INNOVACIÓN COMO SOPORTE DE LA RENTABILIDAD FUTURA

Una de las variables que más tiene que vigilar una empresa, sea cual sea su modelo de negocio, es la satisfacción del cliente. Para satisfacer a un cliente hay que

hacer una buena propuesta de valor, de forma que identifique nuestros productos o servicios frente a la competencia. Pero la propuesta de valor surge de los procesos de innovación continua que la empresa tiene que desarrollar. Para ello, ha de contar con el personal adecuado que permita esta innovación y con un adecuado sistema de gestión del conocimiento.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La llamada Gestión del Conocimiento es una rama de análisis e investigación que pretende analizar realidades cotidianas de una empresa, tales como:

- La gestión del capital intelectual en la empresa.
- La capacidad de innovación de la empresa.
- El grado de satisfacción de los clientes.
- La capacidad de aprendizaje y motivación de los empleados.

La Gestión del Conocimiento requiere gestionar el capital intelectual, lo que conlleva un gran componente de recursos humanos, tanto por su intervención como por el análisis sociológico necesario en su estudio y evaluación: comportamiento individual, análisis de grupos, etc.

Los dos grandes tipos de conocimiento que distingue Nonaka (1995) son:

- El conocimiento explícito: formado por los conocimientos que pueden ser estructurados, almacenados y distribuidos en la empresa.
- El conocimiento tácito: formado por las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que resultan sumamente difíciles de estructurar, almacenar y distribuir.

Si bien las tecnologías de la información y la

comunicación permiten la difusión del conocimiento, solamente pueden hacerlo en el conocimiento explícito, ya que el conocimiento tácito o *know-how* está interiorizado dentro de cada trabajador, y no resulta factible estructurarlo y almacenarlo.

Una alternativa sería la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (*sharing networks*) y la elaboración de un mapa de conocimiento al que toda la empresa pueda acceder, y en el que se recojan conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. En este caso, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación al proceso productivo de la organización. En este caso identificamos otro tipo adicional de conocimiento al que proponía Nonaka:



EN LO QUE VA DE SIGLO, LA PREOCUPACIÓN POR GESTIONAR LOS RIESGOS QUE AFRONTA LA EMPRESA HA REGISTRADO UN INTERÉS CRECIENTE EN TODOS LOS SECTORES ECONÓMICOS, MOTIVADO POR EL IMPACTO DE DIVERSAS CATÁSTROFES CAUSADAS POR ACTUACIONES HUMANAS

- El conocimiento colectivo (rutinas organizativas): formado por una serie de secuencias de decisiones coordinadas, de forma que se obtendrán sinergias en su correcta aplicación, y serán difíciles de imitar por su naturaleza tácita.

Tras esta exposición, estamos en disposición de enumerar una serie de variables que pueden hacer más intuitiva la tarea de medir y gestionar estos activos intangibles:

1) Activos intangibles externos:

- **Activos de mercado:** marcas, imagen, franquicias.
- **Clientes:** fidelidad, satisfacción, importancia o reputación.
- **Relaciones y alianzas:** acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales.
- **Canales de distribución.**

2) Activos intangibles internos:

- Estructura organizativa formal e informal.
- Métodos y procedimientos de trabajo.
- Sistemas de dirección y gestión.
- Cultura de empresa.

3) Conocimientos y habilidades de los empleados

- Nivel de titulación alcanzada.
- Cualificaciones profesionales.
- Conocimientos técnicos.
- Años de experiencia profesional.

4) Índice de capital humano: capacidad de generar valor:

- Nivel de satisfacción de los empleados.
- Liderazgo, capacidad de gestión y creatividad de los directivos.
- Grado de sustituibilidad del personal.
- Políticas de promoción, quejas y sugerencias de los empleados.

UN MODELO DE GESTIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Existe un riesgo evidente en la empresa: no realizar una adecuada retención del talento, que consiste en que empleados que poseen un conocimiento tácito (*know-how*) dejen de prestar sus servicios para ir, normalmente, a empresas competidoras. Los motivos pueden ser diversos, pero habitualmente se resumen y se cuantifican en un mayor salario.

Aplicando la metodología de Gerencia de Riesgos, surge entonces una pregunta de forma inevitable:

¿Cuánto puede perder una empresa si no gestiona este riesgo?

La respuesta dependerá de la exclusividad del conocimiento de esta persona, de su cargo, de su posición en la cadena de operaciones, etc. Recordamos que en muchas ocasiones un vendedor abandona la empresa y parte de su *know-how* son las relaciones que ha establecido con determinados clientes. Si estos clientes son importantes para la empresa, ésta puede ver peligrar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Igualmente, habrá que tener en cuenta no sola-



ES MUY POSITIVA LA IMPLANTACIÓN DE MODELOS DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (SGD) O SIMILARES PARA IDENTIFICAR LAS INSATISFACCIONES DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA

mente la cuantificación de estas pérdidas, sino también el coste de selección de una persona que lo reemplace, el tiempo que necesita de formación, y las acciones o ventas que no han podido realizarse por no encontrarse esta persona. Por tanto, habrá que cuantificar el **IMPACTO ECONÓMICO DE LA PÉRDIDA DEL TALENTO**.

¿Entonces, cuál es la probabilidad de que el riesgo ocurra?

Para responder a esta pregunta habrá que acudir a las teorías de gestión de recursos humanos, de forma que esta área ha de disponer de suficiente información acerca del grado de retribución, motivación y satisfacción del empleado para intentar cuantificar la **PROBABILIDAD DE ABANDONO DEL EMPLEADO**.

¿Hay una correlación del riesgo con otras exposiciones al riesgo?

En esta secuencia tenemos que establecer sistemas de cálculo que permitan calcular la **PROBABILIDAD CONJUNTA DE ABANDONO DE VARIOS EMPLEADOS**, de forma que se puede evaluar el impacto conjunto que tendría la pérdida de más de un empleado en un área crítica.

Si se evita o reduce este riesgo, ¿cómo cambia esto la probabilidad y el impacto?

Es evidente que una actitud preventiva permite identificar y detectar estos riesgos para una mejor gestión y prevención.

Así, señalamos como muy positiva la implantación de modelos de Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) o similares que permitan identificar insatisfacciones de los empleados. Estos modelos se basan en la implantación de procesos periódicos anuales, en los que se analiza y valora el grado en el que cada empleado alcanza sus objetivos individuales, así como otros parámetros de calidad y desempeño de su actividad. Para completar estos modelos habría que incorpo-

rar una variable interna adicional que estimara la probabilidad de abandono. El modelo propuesto sería:

$$\text{Impacto en los resultados} = \frac{\text{Probabilidad del empleado}}{\text{de abandono}} \times \frac{\text{Probabilidad conjunta de n}^\circ \text{ empleados}}{\text{de}} \times \text{Impacto económico}$$

Este modelo resume de forma simplista el alcance que puede tener la pérdida de talento en función del puesto que desempeñe el empleado, de sus conocimientos, de la exclusividad de su reemplazo y de los beneficios que dejaremos de obtener en su ausencia.

Por tanto, con independencia de la complejidad que quiera otorgarse al modelo en función del número de variables que quieran ser añadidas, serviría para tomar conciencia y utilizar la metodología de Gerencia de Riesgos para prevenir el impacto de la pérdida de talento en los objetivos estratégicos de la empresa. ■

BIBLIOGRAFÍA

NAVAS LÓPEZ, J.E Y GUERRAS MARTÍN, L.A (2002).

«La dirección estratégica de la empresa», Ed. Civitas, Madrid.

CUERVO GARCÍA, JOSÉ ÁLVARO (1995).

«La dirección estratégica de la empresa. Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno» / Coord. por José Emilio Navas López, págs. 51-70

GRANT, ROBERT M. (1995).

«Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones», Ed. Civitas, Madrid.

NONAKA, I. (1995).

«The knowledge creating company». Oxford Press, Oxford.

PORTER, M.E. (1982).

«Estrategia competitiva», C.E.C.S.A., México.