

El riesgo de no conocer el riesgo

En estos tiempos, si de algo estamos conscientes es del riesgo de contagiarnos. Conocemos muy bien, y aplicamos la mayor parte del tiempo, las medidas preventivas que nos recomiendan: sana distancia, cubrebocas, etc. Y claro, también están los que no reconocen el riesgo, y se convierten en un peligro para el resto de sus conciudadanos. Y aun siendo tan evidente el riesgo, no siempre actuamos en consecuencia para evitarlo.

En realidad, conocer los riesgos que se nos presentan cotidianamente, y hacer algo al respecto, ha sido el secreto de la supervivencia del ser humano. En las empresas, el enfrentar los riesgos del mercado y de la economía define la esencia del empresario. En el día a día de las empresas, se trata de cumplir los objetivos y los presupuestos, de asegurar que el cliente reciba el producto o servicio que está esperando, y evitar que se deje de observar alguna regla o norma legal. Para que esto funcione, contratamos a personas en las cuales delegamos la responsabilidad de supervisar a los colaboradores y de asegurar que las cosas se hagan bien. En otras palabras, el supervisor, o ejecutivo, en una organización es el encargado de evitar que se materialicen los riesgos, que siempre existen, de que se no se obtengan los resultados deseados. Y como la prevención de los riesgos operativos no es algo que las empresas hacen de forma sistemática, los supervisores están ocupados, una buena parte del tiempo, en tratar de contener los impactos de los riesgos y corregir lo que salió mal. Es lo que conocemos como el “bomberazo”, o sea hacerla de bomberos en lugar de evitar el incendio, y todavía nos sentimos orgullosos de nuestra heroica labor.

Pero no tiene que ser así. Es mucho más eficiente, para asegurar objetivos en tiempo y costo, llevar a cabo una prevención sistemática de los riesgos operativos. Esto es responsabilidad de los supervisores, cada quien para el tramo de control que le hemos asignado. No significa darles más trabajo, al contrario, es liberar capacidades para atender los asuntos verdaderamente importantes y, por supuesto, los imprevistos auténticos que son inevitables y cada vez más frecuentes.

Un sistema de gestión de riesgos operativos consiste básicamente en definir, para cada proceso y junto con el supervisor al que nombramos el dueño de ese proceso, los riesgos más probables y más impactantes. Una vez evaluados, descritos, e identificadas las causas principales, acordamos con el dueño del proceso las medidas de prevención y mitigación que nos permiten reducir la probabilidad y el impacto de esos riesgos. Lo documentamos en forma sencilla y asignamos una función de control al siguiente nivel jerárquico, para asegurarnos que las actividades acordadas realmente se llevan a cabo.

Por supuesto, no es suficiente solamente implementar una Gestión de Riesgos. El enfoque principal son los procesos que nos permiten cumplir con nuestros clientes en tiempo y forma, y una buena documentación de estos procesos nos ayuda a identificar y acotar los principales riesgos. Para todas las empresas que certifican su sistema de gestión de procesos bajo ISO 9000, la gestión de riesgos ya se convirtió en requisito. Otra fuente de riesgo está en el logro de los objetivos, así que estos deben estar debidamente acordados y documentados. Un riesgo

cada vez más relevante es el incumplimiento legal y regulatorio. Para poder gestionarlo adecuadamente, hace falta un inventario completo de todas las regulaciones que aplican a la empresa, así como la definición de los responsables del cumplimiento.

Finalmente, un Código de Conducta con un buen sistema de seguimiento y aplicación nos va a permitir también prevenir el riesgo de las conductas indebidas, desde los temas de acoso hasta el fraude y la corrupción.

El esfuerzo de integrar estos sistemas de gestión en un concepto de Gobernabilidad Empresarial requiere del apoyo decidido de la alta dirección, y de una función central que coordina las actividades. Pero solo así podemos ofrecerles a nuestros accionistas, colaboradores y socios comerciales una perspectiva de desarrollo sostenible en estos tiempos tan inciertos.

Si quieres saber más sobre el tema de Gobernabilidad Empresarial, consulta mi sitio www.tkonsult.com.mx.