

Cómo vivir con **riesgos**



Por / By equipo de Harvard Business Review*
Ilustraciones / *Illustrated by:* Rogelio Carles

From Harvard Business Review

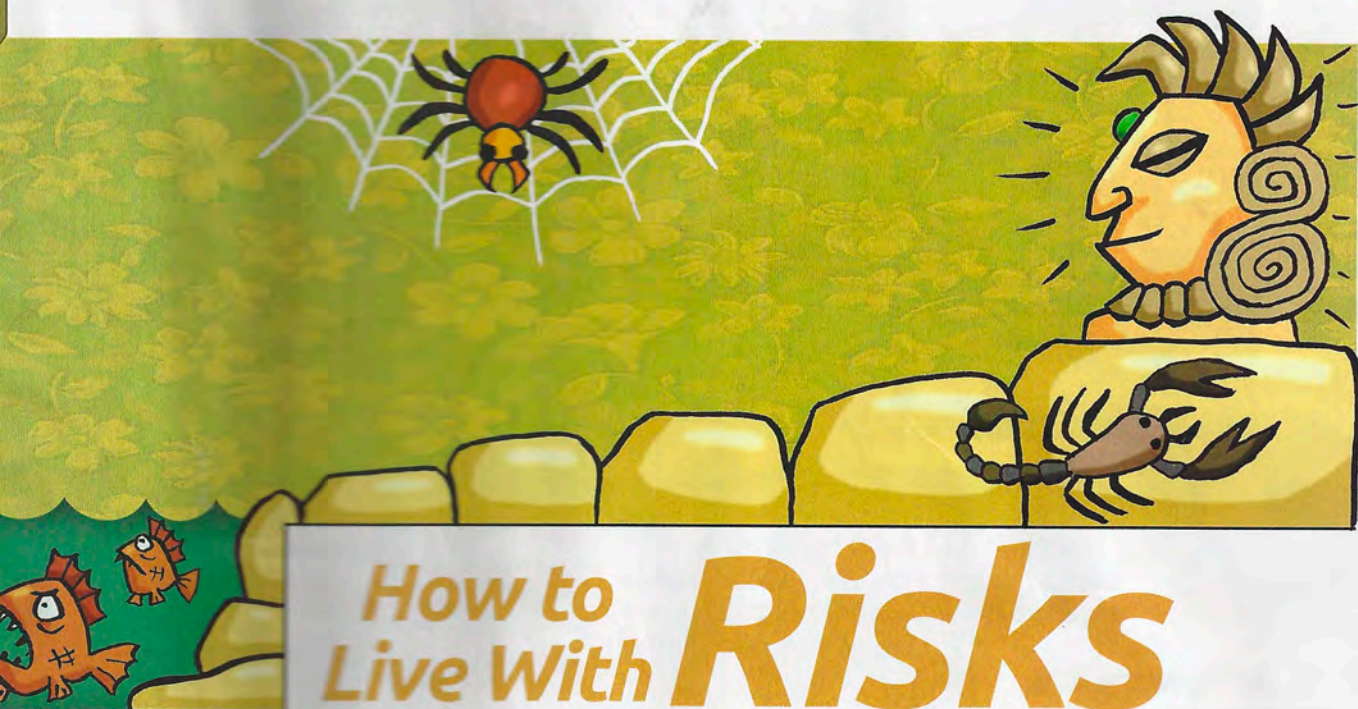
© 2015 Harvard Business School Publishing Corp.
Distributed by The New York Times Syndicate

Cuando culmina una crisis, tanto legisladores como gerentes toman medidas para prevenir que se repita. En 2002, luego de que Enron y WorldCom sucumbieran bajo el peso de un masivo fraude contable, los legisladores estadounidenses aprobaron la ley Sarbanes-Oxley, la cual otorgaba nuevas responsabilidades de vigilancia a los directores y ejecutivos de empresas. En el alba de la crisis financiera de 2008 muchos bancos importantes cambiaron sus modelos empresariales, mientras que otras compañías implementaron sistemas para manejar de una mejor forma los riesgos de los créditos o para eliminar el exceso de confianza en los modelos matemáticos.

Los riesgos están presentes todos los días; por tanto, es sano para una organización instituir y poner a funcionar una gerencia que los controle.

Risks are present every day; it is healthy for an organization to set up and operate a risk management plan.

Following a crisis, regulators and managers naturally take steps to prevent a recurrence. In 2002, after Enron and WorldCom succumbed to massive accounting fraud, U.S. legislators passed the Sarbanes-Oxley Act, which gave directors and executives new oversight responsibilities. In the wake of the 2008 financial crisis many large banks changed their business models, and other companies implemented systems to better manage credit risks or eliminate overreliance on mathematical models.



***How to Live With* Risks**

No obstante, hay un problema con el manejo retrospectivo del riesgo: existe una variación en lo que los historiadores de asuntos militares llaman "librar la última batalla". Mientras se desvanecen los recuerdos de la recesión, a los líderes les preocupa que las políticas sobre manejo de riesgos estén impidiendo el crecimiento y la rentabilidad. "Las compañías están cuestionando si los modelos que entraron en funcionamiento después de las crisis financieras están funcionando y, más importante aún, están cuestionando el papel de la administración del riesgo en sus organizaciones", dice Matt Shinkman, de Corporate Executive Board (CEB), una firma con sede en Washington dedicada a investigar y difundir buenas prácticas entre sus 10.000 compañías asociadas.

But there's a problem with managing risk retrospectively: It's a variation on what military historians call "fighting the last war." As memories of the recession fade, leaders worry that risk management policies are impeding growth and profits without much gain. "Firms are questioning whether the models they put in place after the financial crisis are working—and more fundamentally questioning the role of risk management in their organizations," says Matt Shinkman of CEB, a Washington-based firm that researches and disseminates best practices among its 10,000 member companies.

Risk managers see their role as helping firms determine and clarify their appetite for risk and communicating this across the company to guide decision-making.



Los gerentes de riesgo consideran que su papel es ayudar a las compañías a determinar su apetito por el riesgo y comunicarlo a toda la organización para guiar el proceso de toma de decisiones.

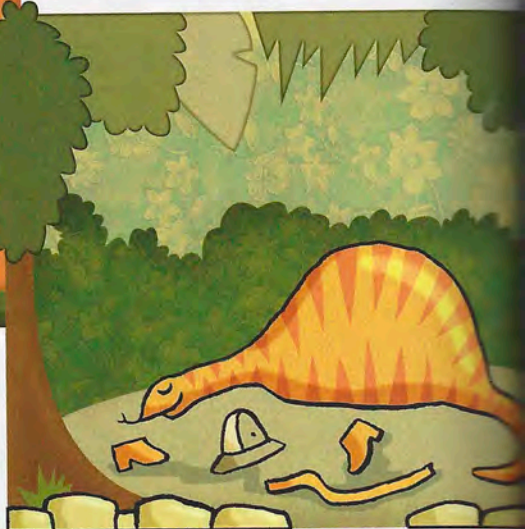




Algunos empleados asocian la administración del riesgo con un trabajo dispendioso y tan necesario como los exámenes anuales de seguridad de la tecnología de la información.

Nuevas investigaciones realizadas por CEB resaltan estas preocupaciones. El 60% de los ejecutivos encargados de estrategias corporativas encuestados afirmaron que el proceso de toma de decisión en sus respectivas firmas es demasiado lento debido, en parte, a un enfoque excesivo en cómo prevenir el riesgo. Agregaron que si se redujera este "desgaste organizacional", se duplicarían las utilidades. Un escaso 20% describió su compañía como "buscadora de riesgo". Los ejecutivos también informaron que los gerentes de riesgos y los auditores gastan más de la mitad de su tiempo en realizar informes financieros, riesgos legales y quejas, y que incluso la gran mayoría de las grandes pérdidas del valor en el mercado ocurre porque no se administran bien los riesgos estratégicos. La gran mayoría de las compañías (91%) planea reorganizar o volver a priorizar la gerencia de riesgo en los próximos tres años y ya comenzó a incrementar el presupuesto para tal fin.

Many employees associate risk management with compliance-driven busywork, such as annual information technology security quizzes.



New research from CEB highlights the concern. Fully 60% of the corporate strategy officers surveyed said that their company's decision-making process is too slow, in part because of an excessive focus on preventing risk. They added that if this "organizational drag" were reduced, the rate of revenue growth might double. Just 20% described their companies as "risk seeking." Executives also reported that risk managers and auditors spend more than half their time on financial-reporting, legal, and compliance risks, even though the vast majority of big losses in market value occur because of mismanaged strategic risks. Most companies —91%— plan to reorganize or reprioritize risk management in the next three years and have already begun increasing budgets to that end.

La administración del riesgo casi siempre es sinónimo de prevención del riesgo.

Sin embargo, como lo sabe cualquier administrador de portafolio, reducir el riesgo casi siempre significa obtener retornos más bajos.

Los investigadores identificaron tres buenas prácticas para evaluar y administrar el riesgo.

1. Lograr el balance correcto entre el riesgo y la recompensa

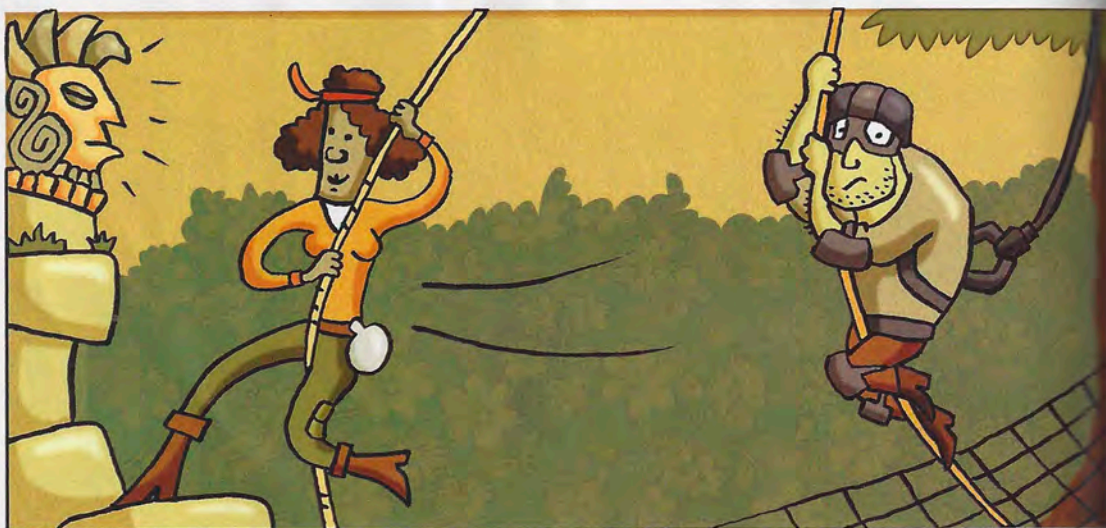
La administración del riesgo casi siempre es sinónimo de prevención del riesgo. Sin embargo, como sabe cualquier administrador de portafolio, reducir el riesgo casi siempre significa obtener retornos más bajos. En la actualidad, los gerentes de riesgo consideran que su papel es ayudar a las compañías a determinar y clarificar su apetito por el riesgo y comunicarlo a toda la organización, con el fin de guiar el proceso de toma de decisiones. En algunos casos esto significa ayudarles a los gerentes de línea a reducir su aversión al riesgo. Por ejemplo, una compañía decidió terminar la póliza de un cliente que había asegurado por 35 años. El cliente no implicaba mayor riesgo, por tanto las ganancias obtenidas por dicha póliza eran insignificantes.

"Risk management" is often synonymous with "risk prevention." But as any portfolio manager knows, lower risk often means lower returns.

The researchers identify three best practices for assessing and managing risk:

1. Strike the Right Balance Between Risk and Reward

"Risk management" is often synonymous with "risk prevention." But as any portfolio manager knows, lower risk often means lower returns. Today's risk managers see their role as helping firms determine and clarify their appetite for risk and communicating this across the company to guide decision-making. In some cases this means helping line managers reduce their risk aversion. For example, one large company decided to terminate the policy of a client it had insured for thirty-five years. The client didn't take many risks, so profits on its policy were negligible.



Las compañías inteligentes trabajan para mejorar la habilidad de sus empleados cuando incorporan el grado apropiado de riesgo al tomar decisiones.



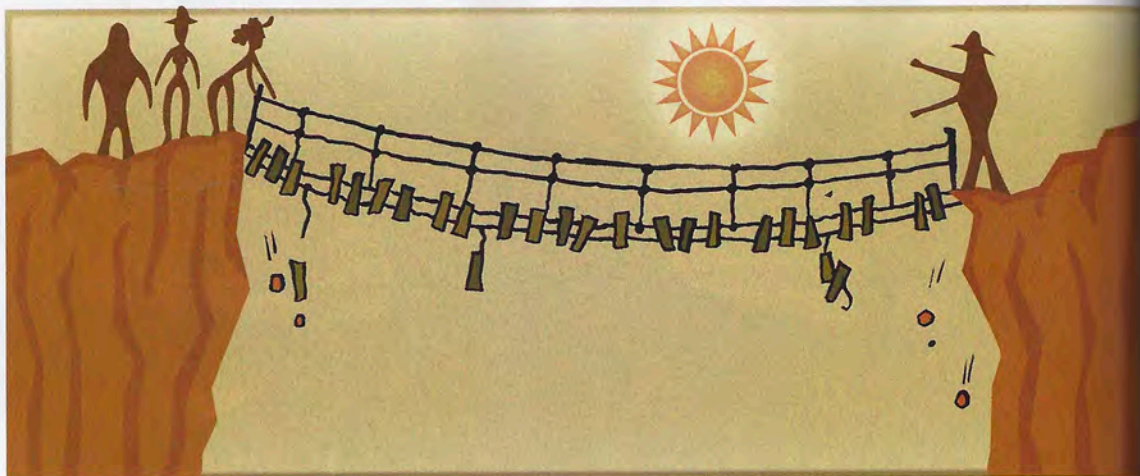
2. Enfocarse en las decisiones, no en el proceso

Muchos empleados asocian la administración del riesgo con un trabajo muy dispendioso pero tan necesario como los cuestionarios anuales de seguridad sobre tecnología de información. Aunque, de hecho, la ciberseguridad es muy importante, dichos ejercicios no podrían reducir el riesgo. Además, para confiar en el papeleo o en el proceso, los gerentes de riesgos están acudiendo cada vez más a herramientas (como tableros que muestran el riesgo en tiempo real) y entrenamientos que ayudan a los empleados a evaluar el riesgo.

2. Focus on Decisions, Not Process

Many employees associate risk management with compliance-driven busywork, such as annual information technology security quizzes. Although cybersecurity is certainly important, such exercises might not reduce risk. In addition to relying on paperwork or process, risk managers are turning to tools (such as dashboards that show risks in real time) and training that helps employees assess risk.

Smart companies work to improve employees' ability to incorporate appropriate levels of risk when making choices.



De igual manera les están ayudando a las compañías a tener un mayor y mejor entendimiento del riesgo en la toma de decisiones. En Lego, por ejemplo, el director sénior de manejo estratégico del riesgo participa en todas las decisiones que involucran capital a partir de una suma determinada. Él ayuda a sus colegas a reconocer problemas potenciales y aconseja a los gerentes sobre cómo encajar sus planes dentro del portafolio general de proyectos de la compañía, cada uno con su conjunto de riesgos. “Esto tiene poco que ver con hacer una lista de riesgos de una retrospectiva, pero sí mucho con escoger el portafolio correcto de proyectos riesgosos”, dice Shinkman.

3. Empoderar a los empleados en la toma de riesgo

Las decisiones no se toman por sí solas, es la gente la que lo hace y no siempre se cuenta con la presencia de un gerente de riesgo en el momento preciso. Por ello, las compañías inteligentes se esmeran en mejorar la habilidad de sus empleados para asumir la cantidad apropiada de riesgo, en el momento en que se están tomando decisiones. Esto debe comenzar desde el mismo momento de la contratación: algunas firmas usan ahora “filtros de riesgos” o cualquier otro tipo de medición y valoración para calibrar el apetito por el riesgo que tienen los candidatos a un cargo.

They are also helping companies factor a better understanding of risk into their decision-making. At Lego, for instance, the senior director of strategic risk management is included in all decisions involving capital above a certain amount. He helps colleagues spot potential problems and managers see how their projects fit into the company’s overall portfolio of projects, each with its own set of risks. “This is less about listing risks from a backward-looking perspective and more about picking the right portfolio of risky projects,” Shinkman says.

3. Make Employees the First Line of Defense

Decisions don’t make themselves —people make decisions, and there isn’t always a chief risk officer present when they do. So smart companies work to improve employees’ ability to incorporate appropriate levels of risk when making choices. This might begin during the hiring process: Some firms now use “risk screens” or other types of assessments to gauge candidates’ appetite for risk.

Al vincular gente con una aptitud para valorar el riesgo, las compañías están reduciendo la necesidad de tener que capacitar después o de remediar una situación. Las empresas también están intentando identificar qué tipo de trabajos o departamentos enfrentan una participación desproporcionada de decisiones de alto riesgo, de manera que puedan encauzar su capacitación en la gente indicada. Se están enfocando en que este entrenamiento se relacione menos con la toma de conciencia del riesgo y más con simulaciones o escenarios que les permitan a sus empleados practicar la toma de decisiones en situaciones riesgosas. Finalmente, cada vez los gerentes de riesgo se involucran más en entrevistas de salida, porque la gente que deja una organización identifica con mayor facilidad aquellos riesgos que los demás no pueden o no están dispuestos a discutir.

By bringing in people with an aptitude for risk assessment, they reduce the need for training or remediation later. Companies are also trying to identify which types of jobs or departments face a disproportionate share of high-risk decisions so that they can aim their training at the right people. They're focusing that training less on risk awareness and more on simulations or scenarios that let employees practice decision-making in risky situations. Finally, risk managers are becoming more involved in employee exit interviews, because people leaving an organization often identify risks that others aren't able or willing to discuss.

La administración del riesgo debe dejar de ser una ocupación tangencial para transformarse en una función con voz integrada a la gerencia cotidiana.



Risk management should be transformed from a peripheral function to one with a voice integrated into day-to-day management

Para orientar a los gerentes de riesgos en las actividades correctas, muchas firmas están cambiando su estructura organizacional. Por ejemplo, ahora algunas compañías hacen que los gerentes de riesgos le reporten directamente al supervisor de estrategia o al vicepresidente de operaciones y no al asesor general o al funcionario que cumple dichas funciones. Otras organizaciones que solían distribuir la responsabilidad de la administración del riesgo a lo largo de varios departamentos (seguridad, legal, auditoría, cumplimiento, calidad y demás) están estableciendo funciones de manejo de riesgo empresarial para que provean la coordinación.

To direct risk managers to the right activities, many firms are changing their organizational structure. For instance, some now have risk managers report to the strategy officer or the chief operating officer instead of the general counsel or the compliance officer. Other firms, which have historically spread responsibility for risk management across multiple departments—security, compliance, legal, audit, safety, quality, and so on—are establishing enterprise risk management functions to provide coordination.



El objetivo es hacer que la administración del riesgo deje de ser una ocupación tangencial y se transforme en una función con voz integrada a la gerencia cotidiana. "Las compañías líderes consideran cada decisión que toman como una medida riesgosa y escogen sus riesgos con un gran cálculo", según se puede leer en el documento que resume la investigación al respecto realizada por CEB. "Estas firmas usan la administración del riesgo como un escudo protector y no como una barrera que detiene la acción". El documento resalta que la palabra "riesgo" comparte raíces con la palabra italiana *rischiare*, que significa "atreverse". Si las compañías captan este último significado pueden contrarrestar las tendencias de la vieja escuela de limitarse a correr en la dirección opuesta cuando se encuentren cara a cara con el riesgo. 



The goal is to transform risk management from a peripheral function to one with a voice integrated into day-to-day management. "Leading companies view every decision they make as a risk decision [and] choose their risks with great calculation," according to the CEB white paper outlining this research. "They [use] risk management as a protective shield, not an action stopper." The paper notes that the English word "risk" shares roots with the Italian word "*rischiare*," meaning "to dare." Keeping the latter sense in mind may help companies counter old-school tendencies to simply run in the opposite direction when encountering risk. 