

¿Cómo gestionar los riesgos en entornos inciertos?

Volver al futuro.

29-06-2021



HC•Gestión

Riesgos|Finanzas|Estrategia



¿Cómo gestionar los riesgos en entornos inciertos? Volver al futuro.

Por Carlos Orjuela Sánchez

En nuestras sesiones de trabajo con el equipo de HC Gestión nos preguntamos frecuentemente: ¿cuál debe ser el enfoque de la gestión de riesgos en las empresas en estos entornos inciertos y cambiantes?

En una de esas reuniones, mientras trabajábamos en nuestro próximo evento “Apetito de riesgos en entornos volátiles”, surgió una reflexión que les comparto a continuación.

Supongamos que tenemos la posibilidad de viajar en el tiempo y desplazémonos a diciembre de 2019. Soy el Gerente de Riesgos en una empresa y tengo la misión de actualizar su matriz de riesgo para presentarla a la junta directiva, por supuesto conozco sobre el surgimiento de la pandemia en China y la

incluyo como un posible riesgo de muy alto impacto y una alta probabilidad de ocurrencia. Como era de prever los miembros de la junta me tildaron de loco. “Hombre, Carlos: ¡Cómo se le ocurre a usted tocar siquiera ese tema! Hace más de 100 años que no hay una pandemia global. ¡Sea serio! Traiga una matriz real, no nos haga perder el tiempo”.

¿Y entonces? ¿Por qué será que no tenemos en nuestra mente y en nuestras matrices el riesgo epidemiológico? Me pongo a investigar y encuentro que el planeta convive con epidemias serías y graves cómo la del Covid-19. Veamos: la malaria en 2018 fue la causa de 228 millones de personas contagiadas y 405.000 muertes, el VIH ha sido el culpable de la muerte de 35 millones de personas, el cólera es el culpable de 143.000 muertes al año, el dengue causa 390 millones de contagios al año con una mortalidad de casi el 1% y el sarampión, aunque tiene vacuna, fue el culpable de 110.000 muertos en 2.017¹. Todas estas epidemias están focalizadas en África, por lo que concluí que muy seguramente las matrices de riesgo de ese continente las contemplan, luego creería que ellos que viven a diario con epidemias similares a la que al mundo le tocó vivir, seguramente tienen la “fórmula mágica” sobre cómo gestionar los riesgos ante estos retos. De nuevo, en la web me encuentro con un documento de la firma de auditoría Deloitte: “Tu guía esencial para África sin riesgos - Opciones claras de dónde ir jugar y como ganar”², con un excelente diagnóstico de cómo

es el riesgo en ese continente, pero no encontré ni una sola alerta sobre las epidemias que diezman a la población.

De vuelta a Colombia, recurro al Departamento Nacional de Planeación (DNP) teniendo en cuenta que su misión es “ser el centro de pensamiento del Gobierno Nacional que coordina, articula y apoya la planificación de corto, mediano y largo plazo del país, y orienta el ciclo de las políticas públicas y la priorización de los recursos de inversión”³. Observo que en su matriz de riesgo de 2019 incluye el peligro biológico ocasionado por una infección con bacterias, parásitos o contagio con virus, con una probabilidad de materialización alta, pero con un impacto bajo, es decir manifestándose como enfermedades que representan una incapacidad menor a una semana, de forma tal que el riesgo se valora como tolerable, siendo necesario de todas maneras establecer en esos casos, como medidas control, el uso de tapabocas en los infectados, el frecuente lavado de manos y la promoción del teletrabajo en personas con enfermedades infectocontagiosas. Me sorprende gratamente porque, efectivamente, tenían previsto el riesgo y habían sugerido acciones de control que difieren muy poco de las que se implementaron con la pandemia.

Con la tranquilidad de que al menos el país lo tenía previsto, doy de nuevo un salto en el tiempo y me ubico en junio de 2020, en plena pandemia del coronavirus COVID 19, y

presento entonces los ajustes a mi matriz de riesgo, en la cual, por supuesto, incluyo el riesgo epidemiológico. Y tal como esperaba no encuentro la más mínima crítica por parte de la junta: ellos ahora son conscientes de esta nueva realidad y la aceptan. Pero como yo vengo de 2021, incluyo en el mapa un nuevo riesgo: el impacto que tendrán en la empresa y sus colaboradores los bloqueos en las vías y en las ciudades por causa del paro nacional, especialmente la afectación en la movilidad y el desabastecimiento. La respuesta: “Hombre, Carlos, usted y sus locuras. ¡Cómo se le ocurre que vamos a llegar a esa situación! Déjese de paranoias”.

Concluyo entonces que es muy complejo identificar riesgos que no se han vivido. A pesar de haber realizado una “súper” matriz de valoración y de haber incluido en ella todos los eventos conocidos y los previstos, tarde o temprano te encontrarás en una situación en la que surge un riesgo que no has contemplado y que, de alguna forma, tendrás que manejar.

De nuevo en junio de 2021 actualizo mi matriz con el riesgo de desabastecimiento y de movilidad. Y para no perder la costumbre elaboro la matriz de riesgos en diferentes escenarios, algunos de ellos muy adversos, lo que me hace pensar que definitivamente la empresa tiene que estar preparada para lo que sea, por extraño e inverosímil que el evento parezca.

Surge entonces la necesidad de adoptar estrategias y controles, con el fin de estar preparados y más listos que nunca para gestionar la “incertidumbre”.

Para los líderes, el entorno volátil les exige actuar rápidamente adoptando nuevas filosofías de trabajo, haciendo las cosas de manera diferente a la acostumbrada, es decir, sin aplicar las viejas fórmulas conocidas.

Aspectos como el trabajo remoto plantean nuevos retos y, por tanto, es fundamental, en el desarrollo de las operaciones de la empresa y en la manera de interactuar con las personas, desarrollar las siguientes acciones:

- Contar con personas con destrezas de liderazgo y adaptabilidad
- Definir roles y funciones de manera diferenciada
- Diseñar esquemas inteligentes de medición de desempeño
- Garantizar entornos de trabajo seguros y confiables
- Incluir en las matrices de riesgo los eventos derivados del trabajo en casa y la virtualidad.

También se requiere incrementar el uso científico del análisis de datos teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las herramientas de inteligencia de negocios, permiten diseñar la oferta de productos y servicios, definir las campañas

comerciales y la iteración de la empresa con los mercados, contemplando las nuevas necesidades y tendencias del público objetivo.

- El uso de la tecnología y el trabajo a distancia, exige construir y mantener un sistema permanente de reportes, tanto de la gestión como del desempeño.
- Hoy, más que nunca, es necesario acelerar el componente digital en los diferentes elementos de la cadena de valor o mapas de procesos de las empresas.

Finalmente, la administración de la continuidad, es decir, el diseño e implementación del Análisis de Impacto del Negocio y de los planes de Crisis, de Continuidad del Negocio, de Respuesta a Emergencias y de Respuesta a Desastres, debe responder a la nueva forma de trabajo y al uso intensivo de tecnologías digitales y demás desarrollos. Este y otros cambios en la operación de las empresas son importantes y son parte de la gestión de riesgos, como respuesta a entornos volátiles y así lo hemos evidenciado en el equipo de trabajo de HC Gestión en nuestra labor de consultoría.

Carlos Orjuela Sánchez, contador con especialización en auditoría de sistemas y más de 30 años de experiencia profesional en el sistema financiero colombiano, especialmente en las áreas de operaciones y tecnología. Actualmente, consultor asociado en HC Gestión SAS CI.

Referencias:

1. <https://eacnur.org/es/actualidad/noticias/emergencias/algunas-epidemias-actuales-en-el-mundo>.
2. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/ZA_De-risking%20Africa%20Brochure_FINAL_digi_spreads.pdf
3. <https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/sistema-integrado-gestion/Paginas/Matriz-Integral-de-Riesgos.aspx>



HC•Gestión

Riesgos|Finanzas|Estrategia