IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Hace unos días asistí a una serie de pláticas en la escuela de mis hijos sobre cómo educar a los hijos en estos tiempos, profundizamos en nuevas realidades que viven nuestros hijos, muy diferentes a las que la mayoría de los que estábamos ahí nos toco vivir. Hablamos de nuevas tecnologías, de preferencias de video juegos, de la edad promedio en que están iniciando a usar drogas y alcohol, del uso del chat, redes sociales y muchos otros temas que han cambiado y están evolucionando rápidamente. La conclusión fue "Educar hoy es diferente" y nuestra falta de conocimiento definitivamente eleva el riesgo de hacer un mal trabajo como padres.

De igual manera, esto le sucede a las organizaciones, una de las principales conclusiones de los expertos en administración y los entes regulatorios es precisamente la frase que se escucha de "Administrar una compañía hoy es diferente". Una de las maneras en que esta nueva administración se está llevando a cabo es a través de distintas regulaciones tales como leyes que exigen controles que aseguren la calidad de los estados financieros, regulaciones para evitar que las empresas corrompan a funcionarios de gobierno internacionales, reglas para proteger la información confidencial de los accionistas, empleados, clientes, entre otros, así como regulaciones que solicitan la existencia de comités de auditoría con representación de terceros o también un modelo de gobierno corporativo específico. En conclusión, piden que se administren las compañías de otra manera, y sugieren que se informen y gestionen mejor los riesgos de la compañía.

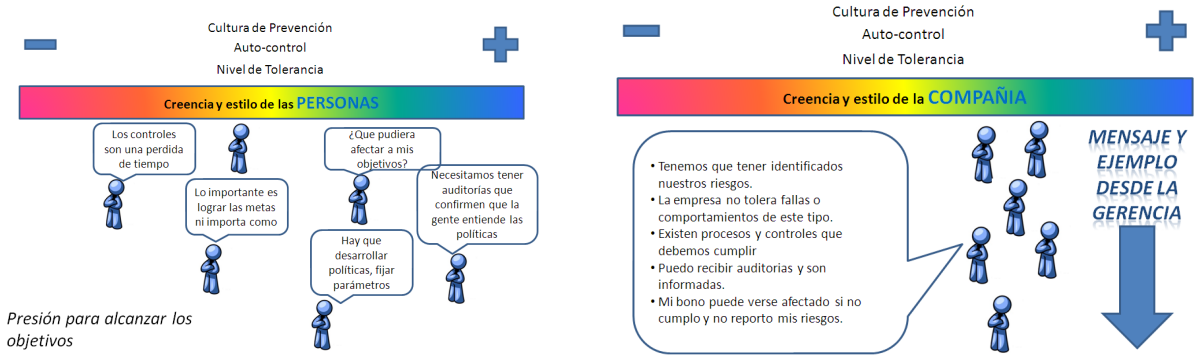
Estas regulaciones y nuevas tendencias en la administración de empresas, promueven el comportamiento ético, hacen recordar a los empleados de estas entidades, que manipular los estados financieros, corromper autoridades con fines de lucro, ocultar a los accionistas situaciones que pudieran afectar a la empresas, no reportar o tener fallas de control que ponen en riesgo la confidencialidad de la información y por ende la integridad de las personas, son fraudes o errores inaceptables.

Este surgimiento de regulaciones en los últimos años sucede a consecuencia de fraudes que han y están causado distintos estragos en la sociedad, tales como crisis económicas, severas afectaciones al medio ambiente, daños en la reputación de marcas, desaparición de empresas, ejecutivos en problemas legales, entre otras situaciones que demuestran una carencia de un comportamiento ético y un pobre análisis de riesgos en las organizaciones.

En las compañías hay personas con diferentes estilos de administración y los grados de tolerancia o aceptación a ciertas situaciones son distintas. En una misma compañía, que no tiene definido el comportamiento esperado de los empleados ante los temas relevantes, puede ser que encontremos gerentes muy ordenados, enfocados a llegar a la meta cuidando aspectos legales, de mercado, imagen, etc., así como también gerentes enfocados a llegar a la meta a costa de cualquier cosa.

Implementar un programa de Administración de Riesgos es precisamente entender cuáles son los temas verdaderamente relevantes que pueden afectar a la compañía, es definir el comportamiento y límites que son aceptados, es dar seguimiento y establecer un sistema de consecuencias para quien no los cumple, es asegurar la comunicación en todos los niveles de la organización. En conclusión el programa de Administración de Riesgos se basa en verificar recurrentemente que se está administrando la compañía de acuerdo a las circunstancias y riesgos vigentes.

Un modelo de administración de riesgos pretende homologar en la medida de lo posible, una misma respuesta y comportamiento de los empleados de una entidad sobre los temas relevantes, además es administrar la compañía en base a las creencias y estilo de la misma y no en base al diferente criterio de las personas.



PASOS PARA INICIAR UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Toda compañía tiene riesgos y está expuesta a la incertidumbre, esa es la naturaleza de cualquier compañía, un modelo de Administración de Riesgos no exime a que los riesgos se materialicen, sin embargo, prepara y permite tomar acciones preventivas. El reto de la administración es definir claramente cuanta incertidumbre está dispuesta a aceptar y cómo reaccionaría ante los hechos.

PASO 1: COMPROMISO DE LA GERENCIA

El compromiso de la alta gerencia es crítico, un modelo de esta naturaleza requiere tiempo de ellos en la definición de riesgos y niveles de aceptación, recursos económicos y apoyo para crear consciencia a lo largo y ancho de la organización de un nuevo modelo de gestión.

Una de las principales barreras que enfrentan las empresas al querer implementar un modelo de este tipo es la falta de conocimiento y habilidades del personal en metodologías y técnicas de evaluación de riesgos. Es recomendable en las primeras etapas contar con el apoyo de expertos en administración de riesgos que ayuden en definir el alcance y participen en la identificación y clasificación de los riesgos.

Las discusiones en esta primera etapa con directivos de la compañía requieren de estos expertos que puedan debatir con un mismo nivel de conocimiento acerca de los riesgos internos y externos de sus áreas de responsabilidad. Es decir, para hacer un ejercicio

donde verdaderamente se definan los principales riesgos se requiere la participación de los directivos pero también expertos en la administración de riesgos.

PASO 2: APROVECHA LO REALIZADO

Como se ha comentado, en las empresas, existen áreas y ejecutivos que por su estilo y creencias personales pueden tener implementados procesos de análisis de riesgos de temas relevantes. Dependiendo del giro de la empresa y su naturaleza, es muy común que se encuentren modelos maduros de administración de riesgos en algunas áreas de la organización, por ejemplo en áreas financieras, sobre todo si se tiene que cumplir con regulaciones como la Ley Sarbanes-Oxley, puede ser que encontremos procesos eficientes que solo necesiten ser interconectados con otros temas relevantes. Es importante evaluar el grado de madures de estos procesos, como y a quién se reportan y verificar que la responsabilidad este bien asignada.



PASO 3: SELECCIONA UN MARCO DE REFERENCIA

Un marco de referencia es una guía que contiene elementos, técnicas y procedimientos que se utilizan para dar guía a los empleados de la compañía en la aplicación y desarrollo del análisis de riesgos. Existen diferentes y muy buenos marcos de referencia, como el COSO-ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Theadway

Commission-Enterprise Risk Management – integrated framework), liberado en el 2004, y recientemente actualizado en 2017, siendo uno de los más populares por ser recomendado por la SEC (Security and Exchange Commission) para el cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley, el ISO 31000 Risk Management, y otros no tan recientes pero igualmente reconocidos como el AS/NZS 4360 liberado en 1995 por Australia y Nueva Zelanda. Para tomar la decisión de qué marco de referencia debe de ser utilizado en la organización, es importante analizarlos y considerando la cultura de la entidad, definir qué ideas y conceptos se adecuan de manera más transparente.

No hay que perder de vista que son marcos de referencia, y como tales, deben ser utilizados como referencia para el entendimiento de las mejores prácticas. Para definir la metodología propia, además de conocer estos marcos de referencia, se requiere comprender con claridad la forma en que se administra la compañía. La metodología propia no debe pretender cambiar la estructura organizacional, los responsables de las áreas o negocios siguen siendo los responsables de los riesgos, lo que queremos con un modelo de administración de riesgos es tener la certeza de que los riesgos están siendo evaluados recurrentemente y la información fluye dentro de la organización en todos los sentidos.

PASO 4: ENTENDIMIENTO/COMUNICACIÓN

Los riesgos no son propiedad del auditor o el gerente de riesgos, los riesgos son de la compañía y los controles que se implementen para mitigarlos son responsabilidad de las diferentes áreas administrativas y operativas.

Una política de administración de riesgos emitida por la administración que fije claramente las responsabilidades y los roles de los empleados, es de gran utilidad en las etapas iníciales. El gerente de riesgos debe entrenar a los responsables, difundir la política y metodología, apoyar en la detección y evaluación de riesgos. Su participación es clave en vigilar que la definición de los riesgos y controles sea clara, además el gerente

de riesgos deberá consolidar un portafolio de riesgos de tamaño razonable que permita administrar y comunicar la información.

Para evaluar los riesgos y fijar la tolerancia de la gerencia, se deben definir los criterios o indicadores clave para su monitoreo, esto ayudará a mantener la comunicación y detectar riesgos y oportunidades oportunamente. Por ejemplo si la compañía define como riesgo importante el robo de partes y refacciones, un control clave será ejecutar inventarios físicos con cierta periodicidad y el indicador clave, los ajustes de inventarios, la compañía tiene definido que ajuste o merma es aceptable y no requiere cambiar la respuesta al riesgo; o si la compañía tiene operaciones en diferentes países y por lo tanto tiene un riesgo o oportunidad con la fluctuación cambiara, un indicador clave será los efectos de conversión y su impacto en los estados financieros, esto dará información para detectar si los controles y respuestas actuales son suficientes.

Como se puede ver en los ejemplos, los riesgos pueden ser internos o externos, ambos requieren seguimiento y la situación de ambos puede cambiar con el tiempo, este entendimiento y comunicación es clave para asegurar que la respuesta al riesgo es el esperado por la empresa.

PASO 5: AUDITORIA

Un análisis de riesgos donde se definieron controles internos críticos para la mitigación, requiere de un proceso de auditoría independiente que certifique su cumplimiento.

Los controles internos representan el comportamiento que la compañía espera de sus empleados. Algunos ejemplos de controles internos son: rutas de autorización en procesos de compras o gastos, seguridad de accesos, sistema de circuito cerrado, uso de basculas en entradas y salidas de la planta, entre otros. Cada compañía debe definir estos controles de acuerdo a su perfil de riesgo, dependerá de la probabilidad y el impacto que se tenga. Por ejemplo, si una compañía tiene plantas en países con diferentes niveles de corrupción, quizás tendrá almacenes cerrados en un país y almacenes abiertos en otro donde no se han detectado robos.

No es posible auditar cada año a toda la compañía, tener un análisis de riesgos permite a los auditores definir el alcance de la auditoría enfocándose en lo verdaderamente importante. Además de traer ahorros a la compañía en las auditorías internas, hacer una auditoría basada en riesgos hará más sentido a la gerencia y dará más valor a la compañía.

PASO 6: SISTEMA DE CONSECUENCIAS

El cambio en el comportamiento ético y en la cultura de la empresa solo se logrará si hay consecuencias, siempre que no se cumplan las políticas y controles establecidos, sin importar el nivel de empleado.

Por ejemplo, en Monterrey, México la frontera con Estados Unidos esta a tan solo un par de horas de la ciudad, los habitantes de esta localidad tienen por costumbre viajar por carretera a ciudades como San Antonio, McAllen o Laredo en Estados Unidos, las autopistas son bastante buenas y permiten ir a altas velocidades, pero cuando pasan del "otro lado", todos se vuelven más respetuosos de los límites de velocidad, utilizan el cinturón de seguridad y piden a sus niños que se sienten y abrochen el cinturón. La misma persona se comporta diferente por las consecuencias que se pueden tener.

Esto es lo que hay que lograr en nuestras empresas, que los empleados actúen de cierta manera independientemente de sus costumbres. Para que esto funcione, las consecuencias deben ser las mismas para todos los empleados y debe ser un reflejo del comportamiento de los ejecutivos de mayor nivel. No se puede pedir a los empleados que hagan y se comporten de cierta manera si no se refleja en el actuar de sus jefes.

Hay muchas maneras de implementar modelos de consecuencias, como ejemplo he observado que en algunas empresas, dependiendo del resultado de las auditorías se premia o castiga al empleado, dependiendo del resultado su compensación variable se puede ver afectada.

CONCLUSIÓN

Implementar un modelo de administración en base a riesgos no evita que sucedan eventos inesperados, pero sí nos permite garantizar que la compañía va a actuar de la forma en que la entidad lo ha decidido.

Con un modelo de este tipo la empresa da mayor certeza al cumplimiento no solo de sus objetivos, sino anticipa el cumplimiento de la creciente ola de regulaciones relacionados con los controles internos y gobierno corporativo.

"Administrar hoy es diferente", se requiere mayor análisis, las condiciones de los mercados cada vez más globalizados, la constante evolución tecnológica, las crisis económicas, los cambios climáticos, la creciente inseguridad en algunos países y problemas socioeconómicos requieren mayor seguimiento a los riesgos y oportunidades.

Uno de los principales indicadores para concluir el éxito de un programa de administración de riesgos es lo que se observe en el cambio de comportamiento de las personas, conocer los riesgos es parte importante, sin embargo no es suficiente si no logramos que las personas se comporten y actúen en base a los lineamientos de la entidad.

"Educar hoy es diferente" y nuestra falta de conocimiento definitivamente eleva el riesgo de hacer un mal trabajo como padres. "Administrar hoy es diferente" y la falta de entendimiento y desconocimiento de los riesgos y oportunidades eleva la posibilidad de no ser sustentables y tener pérdidas millonarias.

Ing. Luis Francisco Gutiérrez Berrueta
Presidente de la Mesa Directiva del Instituto de Control Interno
Gerente de Control Interno Corporativo de CEMEX
luisfrancisco.gutierrez@cemex.com
Tel 8888-4156