

# CULTURA DE RIESGOS

## 1. COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS

### COMPARTE: CARLOS A BOSHELL NORMAN

Como se mencionó en el documento anterior existen 7 aspectos fundamentales en la cultura de riesgos. **El compromiso de la alta dirección en la gestión de riesgos**, es el primer elemento que debe ser considerado en el proceso de transformación de la cultura de riesgos, al ser quienes impulsan, definen las directrices y crean un ambiente de participación y compromiso para prevenir el riesgo, con el propósito de lograr organizaciones más calificadas y con mayor capacidad de respuesta ante eventos adversos. Un compromiso constante de la alta dirección facilita que el sistema de administración de riesgos madure y evolucione a través del tiempo y genere como consecuencia la transformación de la cultura de riesgos. Durante el recorrido **se define el rol de la alta dirección** y sus **factores de éxito**, su **importancia en la cultura de riesgos**, aquellas **prácticas evidenciadas** tanto en la teoría como en la realidad organizacional y una lista de chequeo con preguntas que permiten identificar oportunidades de mejora para el compromiso de la alta dirección en la gestión de riesgos.

### DEFINICIÓN

El compromiso de la alta dirección se entiende como el papel o rol fundamental en la gestión de riesgos, el cual se fortalece a través de la definición de lineamientos para interiorizar, **adoptar e implementar el modelo de riesgos** dentro la organización, que incluye la **aprobación de una política de riesgos** y la **definición de la estrategia**, con una **visión clara** de las implicaciones de riesgos en cada uno de los **objetivos estratégicos**. Al respecto, autores como Morago & Bell, definen el compromiso de la alta dirección como la capacidad de la organización para proteger de forma proactiva el valor de la misma y avanzar en la estrategia, en la disyuntiva entre riesgo y oportunidad al considerar que el riesgo es una condición para hacer negocios y que gestionarlos permite entregar un mayor retorno a las partes interesadas.

En la práctica, las organizaciones reconocen como elemento fundamental la participación de la alta dirección en la cultura de riesgos, donde no sólo definen y aprueban los lineamientos y directrices, sino que se involucran y logran que estén inmersos en cada uno de los procesos de la organización. En otras palabras, **son apalancadores de la transformación de la cultura de riesgos a través del ejemplo**, hacer constantemente lo que dicen y estar abiertos a responder a las malas noticias. Como líderes deben ser capaces de comunicar la visión del riesgo y transformar una cultura en la cual los empleados tengan la propiedad y la responsabilidad de hacer lo correcto para la organización. Éstos líderes deben contar con una visión de empresa de largo plazo, fundamentada en el control de riesgos y deben ser capaces de gestionar equipos eficientes, con poder de liderazgo y con pensamiento abierto al cambio.

De lo anterior, se evidencia en las empresas entrevistadas la existencia de dos aproximaciones Top-Down y Bottom-Up para implementar la gestión de riesgos:

- **Enfoque Top-Down:** donde la alta dirección identifica los riesgos más importantes y determina los principios y procedimientos alrededor de la gestión de riesgos, comunicándola a través de la organización.
- **Enfoque Bottom-Up:** donde los riesgos son identificados a través de la organización en todos los niveles, con el fin de proveer la foto más completa posible de todos los riesgos para que puedan ser analizados y priorizados por la alta dirección, después de un proceso de depuración y consolidación por parte de los mandos medios.

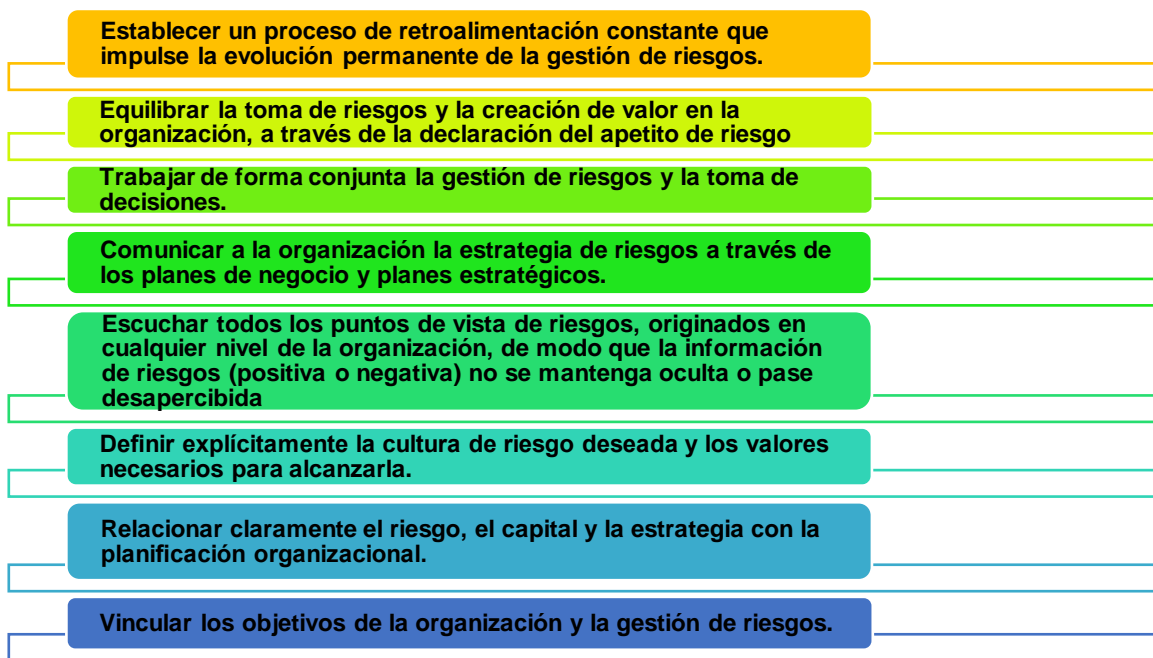
Estas dos aproximaciones pueden combinarse para lograr una visión holística del sistema de gestión de riesgos.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA CULTURA DE RIESGOS?

La alta dirección es clave porque sus principios y actuaciones contribuyen en gran medida a definir la cultura de riesgos de la organización. Adicionalmente, son un factor de motivación a los diferentes niveles a través del ejemplo. Otra aproximación es realizada por organizaciones como Protiviti y Ernst & Young<sup>5</sup>, las cuales ratifican que la alta dirección es responsable de la definición y articulación de los valores en que se basa la cultura de riesgos, donde se indica que todos los empleados son responsables de su comportamiento, se promueve un entorno que fomente el desafío, el establecimiento y la adhesión para el apetito de riesgo de la organización.

### ¿CUÁL ES EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA CULTURA DE RIESGOS?

La alta dirección debe promover un pensamiento basado en riesgos e integrar los riesgos en todos los sistemas de gestión presentes en las organizaciones. Es por esta razón, que a continuación, en la figura seis (6) se mencionan **algunos factores de éxito en el rol de la alta dirección en la gestión de riesgos** de la organización:



En la práctica, se ha evidenciado que es importante la definición e involucramiento de líderes o gestores de riesgos como aliados estratégicos del negocio y empoderarlos para la toma de decisiones, generación de respuestas y rendición de cuentas. Además, el compromiso de la alta dirección se evidencia cuando el discurso organizacional es realizado en términos de riesgos, en informes anuales de resultados, informes directivos, comunicaciones internas, entre otros.

Otros aspectos que se han identificado en las organizaciones entrevistadas y que han ayudado a transformar la cultura de riesgos son la definición de espacios formales en los comités directivos para realizar ejercicios de valoración de riesgos, el establecimiento de directrices de riesgos en políticas corporativas y en el código de buen gobierno con el objetivo de incorporarlas en las agendas de trabajo de la dirección, y el involucramiento en la planeación estratégica de escenarios de riesgos para realizar planes de negocio y proyecciones financieras.

Por último, otras prácticas evidenciadas se relacionan con la labor de capitalizar y entender las lecciones aprendidas a través de la potencialización de fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, y de la definición de planes de mejora sobre las debilidades y mitigación de las amenazas, monitorear la evolución de los riesgos en el tiempo, participar en la definición de los riesgos estratégicos y desarrollar una estrategia de cultura acompañada del compromiso de la alta dirección. En síntesis, cuando la alta dirección empieza a encontrarle sentido y valor agregado a la gestión de riesgos, se facilita el proceso de interiorización de la cultura de riesgos en la organización.

### **¿CÓMO EVALUAR EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA CULTURA DE RIESGOS?**

Para evaluar el compromiso de la alta dirección en la cultura de riesgos, se presenta a continuación una lista de chequeo para que sea diligenciada.

	<b>COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	¿La alta dirección participa en el establecimiento de los lineamientos para la gestión de riesgos?		
2	¿La alta dirección promueve la transparencia en la información de riesgos?		
3	¿La alta dirección demuestra con sus actos la importancia de gestionar riesgos?		
4	¿La alta dirección gestiona los riesgos para el logro de los objetivos estratégicos?		
5	¿La alta dirección gestiona los riesgos soportados en los valores de la organización?		
6	¿La alta dirección utiliza un lenguaje de riesgos en los discursos organizacionales?		
7	¿La información de riesgos emitida desde la alta dirección es clara, consistente, oportuna y se refuerza de manera activa?		

8	¿La alta dirección tiene una visión clara de la cultura de riesgos que quiere para la organización y de las consecuencias del comportamiento de esta cultura?		
9	¿La alta dirección promueve a través de comportamientos, acciones y palabras, una cultura de riesgos basada en el intercambio abierto de puntos de vista, el desafío y el debate?		
10	¿La alta dirección es sujeto de las mismas expectativas de integridad, gobierno de riesgo y cultura de riesgo que el resto de los empleados?		
11	¿La alta dirección evalúa que el discurso de riesgos en los mandos medios sea consistente con el definido por ellos para toda la organización?		
12	¿La alta dirección monitorea sistemáticamente la prontitud y efectividad con que los riesgos son supervisados y controlados por la organización?		
13	¿La alta dirección identifica las deficiencias en los lineamientos de la gestión de riesgos, con el objetivo de detectar las causas y definir planes de acción que permitan corregir y fortalecer la cultura de riesgos de la organización?		
14	¿La alta dirección supervisa y evalúa sistemáticamente la cultura de riesgo y guía proactivamente cualquier debilidad o preocupación?		
15	¿La alta dirección evalúa y comunica las lecciones aprendidas de eventos pasados relacionados con la gestión de riesgos?		
16	¿Los éxitos y fracasos son vistos por la alta dirección como una oportunidad para mejorar la cultura de riesgos de la organización y para promulgar cambios reales para el futuro?		

Fuente: elaboración de los autores a partir de la información del FSB, Protivit, Ernst & Young, Morago & Bell, Smith & Hindson, Núñez y de las entrevistas realizadas.

**Aquellas consideraciones que se respondan de manera negativa, deben ser tenidas en cuenta como actividades a desarrollar, orientadas al fortalecimiento del compromiso de la alta dirección en la cultura de riesgos.**

*Fuente:* Trabajo de grado Maestría en Administración de Riesgos CULTURA DE RIESGOS Buenas prácticas para transformar la cultura de riesgos en las organizaciones. Autores MARCELA ALEÁN SUÁREZ, LINA MARÍA JARAMILLO ECHEVERRI, FREDDY GUSTAVO VELA MARTÍNEZ.

Feliz día

**Carlos Alfonso Boshell Norman**

**Correo:** [gerencia@cbconsultoresprofesionales.com](mailto:gerencia@cbconsultoresprofesionales.com)

**Cel. 318 883 23 76**