

# 5 tendencias en la gestión de riesgos

El gerente de riesgos como un cargo clave dentro de las empresas así como la toma de decisiones en tiempo real, son factores relevantes en las empresas de la actualidad.

Por: Lillana Buchtik\*

**P**or más de 10 años me he dedicado a asesorar en gestión de riesgos tanto a empresas como a proyectos y megaproyectos en 30 países del mundo. En este periodo, la gestión de riesgos ha venido ganando relevancia, pero el tema se ha posicionado mucho más en este momento, debido al contexto covid-19 que ha dejado en evidencia el altísimo impacto que pueden llegar a tener los riesgos, e incluso aquellos de bajísima probabilidad. A raíz de este tema, quiero compartir cinco tendencias que observo a nivel mundial y regional en las diversas industrias.



**Tendencia #1:** El gerente de riesgos como un cargo clave. En abril de este año, Bloomberg Businessweek publicó un artículo que hablaba de cómo el rol del gerente de riesgos había cambiado en las empresas. Hace unos 10 años el gerente de riesgos era tal vez alguien del área de finanzas, que se dedicaba más a cumplimiento o auditoría, alguien de bajo perfil. Hoy muchas empresas tienen el CRO en su suite ejecutiva, el Chief Risk Officer o el Ejecutivo de Riesgos, el cual comparte la mesa con el directorio o el gerente general. El rol del responsable de riesgos de una compañía ha pasado a ser estratégico y no solo táctico. Ya no alcanza con orientarse a los riesgos funcionales, de los procesos o de las áreas de la empresa, hay que elevar el perfil y enfocarse más en los riesgos estratégicos y emergentes. Hay que asegurar que la gestión de riesgos no sea solo "algo que se hace por cumplimiento" sino que se gestiona realmente para proteger a la compañía, a sus proyectos y operaciones, de las amenazas internas y externas. Recientemente recibí un mensaje de LinkedIn que me indicaba que en esos días se habían cubierto 225 puestos de gerentes o especialistas

de riesgos. Eso muestra que es una posición cada vez más demandada y que las empresas saben que deben tomar el tema en serio. La pregunta es, ¿en su empresa quién se está encargando de que los riesgos se identifiquen, analicen?, ¿se les da un adecuado tratamiento y monitoreo a todo nivel?

**Tendencia #2:** La vigilancia estratégica de los riesgos. Los empresarios se están dando cuenta que no es factible evitar o prevenir todos los riesgos, por lo cual, están invirtiendo en vigilarlos (detectarlos tan pronto como ocurren) y en la resiliencia, es decir, en contener y reducir su impacto a medida que se materializan. La mayoría de los riesgos más frecuentes que ocurren sí están bajo el control de las compañías, pero no todos. El covid-19 es un ejemplo. Con lo cual, ahí lo que importa es que la compañía tenga un área de vigilancia estratégica que esté mirando al mercado constantemente y alertando a los directivos de las señales que pueda haber en el mercado, para responder tan pronto como sea posible. Y si no se puede evitar un riesgo, al menos tener la flexibilidad, adaptabilidad, agilidad y capacidad de

reconvertirse, replanificar, explorar, e implementar planes de contingencia rápidamente y a medida que las amenazas se materializan. Muchas empresas han enfocado demasiado su gestión de riesgos hacia adentro y se olvidaron del afuera. Se han preocupado mucho por los riesgos de sus procesos y operaciones y se han dirigido poco en los riesgos del mercado, en los relativos a la globalización, en los factores externos, a los riesgos que también presenta el acelerado cambio tecnológico. La pregunta es, ¿en su empresa, los responsables de riesgos tienen mecanismos de vigilancia estratégica permanente de los riesgos externos?

**Tendencia #3:** Innovación al servicio de la gestión de riesgos. Así como ha evolucionado el mundo, también evoluciona la gestión de riesgos, la cual hoy ya no es solo cuestión de completar una planilla Excel con una serie de riesgos y su información. Hoy hay que buscar también otras formas de prevenir y mitigar riesgos y para ello es hora de incorporar la innovación y las distintas tecnologías disponibles como los dispositivos inteligentes, la robótica, el inter-



net de las Cosas (IoT) y los sensores. Muchos controles de riesgos hoy se podrían automatizar. Con uno de mis clientes, la Constructora Conconcreto en Colombia, trabajamos en incorporar unos dispositivos llamados bitcons en los casos de los obreros de la construcción. Estos bitcons tienen sensores que sirven a efectos de medir la productividad, pero, además, pueden utilizarse en la gestión de riesgos, por ejemplo, pueden detectar si un obrero que está trabajando en altura se está acercando a un área insegura o a un precipicio. Ese es un modo de gestionar los riesgos aprovechando la innovación. La pregunta es, ¿cómo su empresa está aprovechando el uso de las TI e innovación para minimizar los riesgos, operaciones, departamentos o proyectos?

**Tendencia #4:** Toma de decisiones en tiempo real sobre los riesgos. Históricamente la información de los riesgos de las compañías ha residido en planillas de tipo Excel o en softwares muy básicos, que más que brindar herramientas para la toma de decisiones han ofrecido un repositorio o registro centralizado de riesgos y no mucho más. Para las empresas que quieren ser de alto desempeño, eso ya es historia. Para

gestionar los riesgos profesionalmente hoy, y tomar decisiones acertadas y a tiempo sobre los mismos, es necesario contar con un software robusto que tenga una serie de funcionalidades que apoye una gestión en serio. Poder no solo registrar los riesgos, sino darles seguimiento, observar si el riesgo en el tiempo va al alza o a la baja, observar si el tratamiento al mismo está dando resultados o requiere modificaciones, poder tomar decisiones, y hacerlo en tiempo real, desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar del mundo. Tener en un único lugar todos los riesgos de la compañía o del grupo de compañías, y no tener desperdigado en diferentes archivos los riesgos de cada sector, contrato o proyecto. Poder emitir un informe o ranking de riesgos al instante sin necesidad de solicitarle a alguien que prepare dicha información manualmente. Hoy hay software para todo, la gestión de riesgos no debe ser la excepción. La pregunta es, ¿en su empresa tienen información sobre los riesgos en tiempo real y esto le aporta a la toma de decisiones?

**Tendencia #5:** Evaluación de madurez en gestión de riesgos. Según investigaciones de Earnst & Young a nivel mundial, solo el 3% de las compañías

son maduras en gestión de riesgos y el 14% son bastante maduras. Es decir, la gran mayoría no tiene madurez en este tema, aún no lo ha abordado, o está en sus etapas iniciales; y en el mejor de los casos está en una etapa intermedia pero no es profesional en su gestión de riesgos. Los gestiona, pero con dificultades, sin obtener un retorno de la inversión. Uno de los servicios que ofrezco a mis clientes es evaluar la madurez de la gestión de riesgos en su empresa, operaciones y/o proyectos. Y a partir de allí determinar las áreas de mejora que la empresa tiene para avanzar hacia una implementación exitosa de dicha gestión, donde la misma sea parte de la cultura de la empresa a todo nivel. Esto también es una tendencia. Las compañías se están dando cuenta que este es un tema central, que lo deben implementar adecuadamente para aumentar sus posibilidades de éxito, para aumentar la probabilidad de lograr sus objetivos estratégicos y operacionales. La pregunta es, ¿qué nivel de profesionalismo tiene su empresa en la gestión de riesgos a todo nivel, a nivel estratégico, operativo y de proyectos?

Espero que estas cinco tendencias le ayuden a reflexionar sobre cómo la gestión de riesgos se está aplicando en su compañía, operaciones y proyectos, y cuál es la brecha, para lograr una gestión profesional que le ayude a incrementar sus resultados, más aún cuando estamos en un contexto de alta incertidumbre.



\*Liliana Buchtik es experta internacional, PMP, PMI-RMP y autora del best-seller Secretos para Dominar la Gestión de Riesgos en Proyectos.