



**Cultura de
Gestión de Riesgos**

Cultura de gestión de riesgos

Sergio Slipczuk

En los últimos tiempos han surgido en el mercado varios cargos cuya denominación incluye el término “cultura”.

Hasta antes de la pandemia había adquirido cierta popularidad la denominación de “felicidad” para definir un cargo o un área, pero esa tendencia parece en declive.

En el ambiente de la gestión o management suelen surgir cada cinco a diez años nuevas denominaciones, fogoneadas por docentes universitarios del Norte obligados a publicar para mantenerse en el cargo o bien por las consultoras que necesitan estimular sus presupuestos comerciales.

Habitualmente la cultura en las organizaciones es definida con tanta amplitud que en el momento de intentar operar sobre la cultura en la práctica no se halla por dónde, no se logran identificar las llaves para iluminarla, darle un tono homogéneo o una consistencia más blanda.

Aunque la capacitación, las comunicaciones internas y las directrices de gestión son los factores de influencia más utilizados en las organizaciones, la evidencia en Latinoamérica indica que no necesariamente resultan eficientes cuando se intenta intervenir en la cultura organizacional.

Poderosas inversiones en entrenamiento, en difusión o en sofisticados modelos de gestión parecen lanzas tan pesadas como estériles para empujar la niebla cultural que las engulle, las deja pasar y vuelve a su estado inicial rápidamente.

¿Por qué la capacitación no alcanza a cambiar la cultura?

Primero porque en un escenario multidimensional afectado por distintas fuerzas, la introducción de una única variable es asimilada por el sistema cultural que tiende a mantener su propia forma de equilibrio bajo la presión de los flujos históricos.

Segundo porque toda cultura organizacional desarrolla su propio ritmo de cambio entrópico constante, arrastrado por una inercia más poderosa que cualquier turbulencia parcial y momentánea.

Uno de los focos o drivers para detectar específicamente el peso de la cultura organizacional es la gestión, administración o management, que consiste en las acciones llevadas a cabo para lograr objetivos previamente planificados.

Planeamiento, administración y control son las tres instancias de la unidad elemental en la gestión laboral. Quien quiera encontrar evidencias culturales, tendrá éxito buceando en ese plano de la realidad organizacional.

Gestión de riesgos

Uno de los factores más fascinantes de la cultura organizacional es la gestión de riesgos, porque fundamenta las percepciones y las decisiones cotidianas desde un intersticio usualmente oculto que tiene un tremendo impacto operacional.

La gestión de riesgos es transversal a todas las actividades humanas, depende básicamente de la cultura organizacional, configura las percepciones colectivas y se expresa en los sesgos cognitivos para la toma de decisiones cotidianas.

Habitualmente se considera a los riesgos como atributos fijos de un campo de actividad. El riesgo informático, el riesgo laboral, el riesgo financiero, el riesgo de continuidad operacional o el riesgo de la toma de decisiones se consideran variables dentro de su propio campo específico.

Un ejemplo clásico es el seguro automotriz, donde un contrato formal especifica que el riesgo de accidente o daño del vehículo y su ocupante es compensado económicamente por una Compañía de Seguros a cambio de un pago mensual por el servicio.

En ese caso el riesgo del vehículo no es transferido a la aseguradora, porque las consecuencias del daño potencial la sufren el vehículo asegurado y su conductor, pero la aseguradora compensa hasta cierto límite ese siniestro según lo pactado en la póliza.

Ciertas decisiones pueden **desplazar** los riesgos de un lugar a otro en el mismo sector, o bien pueden **sustituir** un riesgo por otro igual o mayor en el intento de mitigar al riesgo original.

Además, los riesgos se pueden **transferir** a otro sector dentro o fuera de la empresa y también se pueden **transformar** en otro tipo de riesgo diferente al inicial.

Sector afectado \ Tipo de riesgo	El mismo riesgo	Riesgo contrapuesto
El mismo sector	Desplazamiento de riesgo	Sustitución de riesgo
Otro sector dentro o fuera de la organización	Transferencia de riesgo	Transformación de riesgo

Cuando en un sector interno se privilegia la defensa de los intereses sectoriales sobre los intereses organizacionales, es posible -con o sin intención-, generar una transferencia o una transformación de riesgo a otros sectores dentro o fuera de la organización.

Por ejemplo, es probable que un requerimiento urgente de un sector a otro transfiera el riesgo de error en los procedimientos desde el cliente hacia el proveedor interno.

Por otra parte, la ansiedad por acotar el riesgo financiero de traspasar el presupuesto puede llevar a contratar un servicio más económico pero inexperto, que probablemente transformará el riesgo financiero evitado en otro tipo de riesgos de desvío con mayores costos asociados.

Un control mal diseñado puede generar lo que llamamos “riesgo contrapuesto” que es la creación de un nuevo riesgo, ya sea por sustitución o por transformación, como resultado de la aplicación de una defensa inadecuada.

Un ejemplo de riesgo contrapuesto: Si para evitar el riesgo de ataque externo el sector informático de una organización cancelara todos los puertos USB de los equipos y todos los contactos no autorizados con redes sociales, el resultado sería una disminución tan potente de la agilidad organizacional que probablemente ya no necesiten a ningún sector informático.

La movilidad de riesgos puede entenderse siguiendo la dinámica de las prácticas farmacológicas: La potencia terapéutica de una medicación con frecuencia está asociada a la creación de nuevos riesgos.

Muy pocos medicamentos son absolutamente inocuos; algunos generan efectos secundarios más o menos importantes y otros medicamentos administrados incorrectamente pueden provocar males mayores a los síntomas que intentan atender.

Un ejemplo típico es que la rigidez del sector crediticio mitiga el riesgo financiero, pero probablemente aumente el riesgo comercial por la dificultad de los vendedores de ofrecer facilidades de pago a los potenciales clientes.

El contrapunto entre el sector comercial y el sector financiero es una constante casi siempre explícita en la mayoría de las culturas organizacionales.

Sin embargo, existen otros tipos de movilidad de riesgos que en Latinoamérica son poco percibidos y donde se dice que la cultura interna tiene baja sensibilidad a ese tipo de riesgos.

Cuando un sector interno opera de un modo inadecuado por los motivos que sean, el impacto de su gestión se traduce usualmente en riesgos “exportados” hacia sus sectores proveedores y clientes, es decir, hacia los sectores que les aportan insumos y a los sectores que reciben sus resultados de producción o servicios.



La sensibilidad con que se perciben los riesgos, las reacciones a las amenazas y el tratamiento de los siniestros siguen un patrón de reacciones más o menos igualado por la presión cultural.

¿Por qué alguien que reacciona de un modo frente a un riesgo en su casa, reacciona de otro modo frente al mismo tipo de riesgo en su trabajo?

La presión cultural es extraordinariamente disciplinadora porque amenaza con la exclusión del grupo si no se cumplen ciertos requisitos de comportamiento legitimados grupalmente de un modo informal.

Esta presión explica que los desvíos se oculten en ciertas organizaciones, mientras que en otras provocan la designación de culpables que reciben una sanción formal o informal con independencia de la solución racional del riesgo de desvío.

En algunas organizaciones el impacto extendido de un sector que gestiona inadecuadamente sus objetivos se trata como una cuestión personal, generando contiendas inmaduras que pasan al plano individual una cuestión que es netamente organizacional.

Cuando los gerentes generales advierten esas confrontaciones muchas veces las interpretan como “riñas de gallos” por rasgos de carácter o vanidades poco compatibles y no las atienden, aunque muchas de esas contiendas obedecen a un problema productivo de transferencia o transformación de riesgos.

Aunque los riesgos no permanecen estáticos en un sector o campo de influencia, su desplazamiento entre posiciones de un mismo sector y entre sectores es usualmente informal, implícito, no declarado. Quien recibe un riesgo de otro compañero u otro sector no siempre lo advierte ni está preparado para detenerlo y devolverlo a su lugar de origen.

Sin dudas el riesgo con mayor potencial de daño es aquel que no se percibe, no se conversa y no se incluye como factor de pérdida de productividad.

La detección de la movilidad de riesgos en toda la cadena productiva muestra una enorme oportunidad de mejora continua, tanto por su impacto productivo concreto como por el hecho de transparentar situaciones de fugas de productividad que no son percibidas, o que se ocultan porque parecen inadecuadas o poco respetuosas cuando la cultura interna no promueve ese tipo de diálogos. ©