

DIAGNOSTICO DEL RIESGO INADVERTIDO

Tema: Competitividad, productividad y gestión en la sociedad global

XII Congreso Internacional de Administración

**La gestión y las nuevas competencias
en un mundo de cambios constantes.**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

TEMARIO

Temario	Página	02
Abstract	Página	03
Introducción	Página	04
Definición de los riesgos	Página	06
Tarjeta de evaluación de los riesgos	Página	07
Análisis del método y formulación de las preguntas	Página	08
Conclusión	Página	10
Desarrollo de la habilidad de teorizar	Página	10
Hipótesis y las variables	Página	11
Conclusión	Página	12
Gestión Integral del Riesgo	Página	12
Conclusión	Página	13
Existen otros riesgos	Página	13
Idiosincracia de los riesgos no operativos		
El riesgo inmanente	Página	15
El riesgo sistémico	Página	16
Conclusión final	Página	17

Abstract

El presente trabajo aborda la problemática del control de calidad del proceso de gerenciamiento del riesgo.

Dejando de lado los riesgos tradicionalmente cubiertos, se aborda el aspecto oscuro de la disciplina, que consiste en evaluar los riesgos que no son fáciles de imaginar, los que habitualmente no se previenen.

En primera instancia facilita una herramienta para ayudar en la evaluación del proceso, descomponiendo a éste en sus principales factores, aplicando una calificación a cada parte del análisis.

El conjunto de las notas parciales, genera una calificación global.

Esto permite comparar procesos de diferentes períodos, determinando tendencias y estableciendo mejoras o empeoramientos del proceso.

Luego, siguiendo el curso que normalmente asumen los procesos de evaluación del gerenciamiento del riesgo, se aborda la concepción de la mejora en el proceso de formulación de hipótesis.

Como final, se presenta como factor indispensable para considerar completo un proceso de evaluación, la evaluación de los riesgos no operativos.

Estos son los riesgos invisibles, aquellos que muchas veces no encontramos ni siquiera en la bibliografía específica del tema.

Diagnóstico del riesgo inadvertido

Introducción 1(1)

Riesgo es un término proveniente del italiano, idioma que, a su vez, lo adoptó de una palabra del árabe clásico que podría traducirse como “lo que depara la providencia”.

El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

Técnicamente el riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y de sus consecuencias negativas.

Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

Amenaza es un fenómeno, sustancia, actividad humana o condición peligrosa,

¹ Marti Ezpeleta, Alberto. Cálculo del riesgo. 1993. Universidad de Zaragoza. España

que puede ocasionar la muerte, lesiones u otros impactos a la salud, al igual que daños a la propiedad, la pérdida de medios de sustento y de servicios, trastornos sociales y económicos, o daños ambientales.

La amenaza se determina en función de la intensidad y la frecuencia.

Vulnerabilidad son las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien, que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza. Con los factores mencionados se compone la siguiente fórmula de riesgo:

$$\text{RIESGO} = \text{AMENAZA} \times \text{VULNERABILIDAD}$$

Exposición es la condición de desventaja debido a la ubicación, posición o localización de un sujeto, objeto o sistema expuesto al riesgo.

Resiliencia es la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad expuestos a una amenaza para resistir, absorber, adaptarse y recuperarse de sus efectos de manera oportuna y eficaz, lo que incluye la preservación y la restauración de sus estructuras y funciones básicas.

Los factores que componen la vulnerabilidad son la exposición, susceptibilidad y resiliencia, expresando su relación en la siguiente fórmula.

$$\text{VULNERABILIDAD} = \text{EXPOSICIÓN} \times \text{SUSCEPTIBILIDAD} / \text{RESILIENCIA}$$

Para ilustrar lo anterior, podemos ver el siguiente ejemplo de cálculo del riesgo climático en un cultivo.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{RIESGO} & & & & \text{SUSCEPTIBILIDAD} & & \text{EXPOSICIÓN} \\ \text{AGROCLIMÁTICO} & = & \text{AMENAZA CLIMÁTICA} & \cdot & \text{DEL CULTIVO} & \cdot & \text{DEL CULTIVO} \\ & & (\text{RR, TMX, TMN}) & & \frac{\text{CAPACIDAD DE}}{\text{RECUPERACIÓN DEL}} & & \\ & & & & \text{CULTIVO} & & \\ & & & & \underbrace{\hspace{10em}} & & \\ & & & & \text{VULNERABILIDAD}^* & & \\ & & & & \text{DEL CULTIVO} & & \end{array}$$

*Vulnerabilidad = [Susceptibilidad / Resiliencia] · Exposición.

De esta manera normalmente imaginamos, prevemos, dimensionamos y determinamos cuales son los riesgos, que por capacitación, experiencia, costumbre o como lo llamemos, normalmente advertimos.

En una empresa normalmente, se advierten un gran número de riesgos: morosidad de los clientes, despidos de empleados, incendio, derrumbe, inundación, robos de todo tipo, enfermedades de los empleados, cauciones de contratistas o proveedores, riesgos

técnicos y muchos otros.

También podríamos afirmar, que normalmente en una empresa se advierten todos o casi todos los riesgos, que en las universidades, se enseña que deben ser previstos, para resguardar adecuadamente al patrimonio. 2 (2)

Pero, la experiencia profesional nos enseña que existen riesgos que son inadvertidos que normalmente no tienen una frecuencia de ocurrencia alta, pero que entrañan serios riesgos para el patrimonio, que los directivos deben cuidar.³ (3)

De estos riesgos se ocupa el presente trabajo y en adelante los llamaremos los riesgos inadvertidos.

Existen riesgos inadvertidos de varios tipos, es decir que como son riesgos, como tales se pueden clasificar en los tipos de riesgos.

Los riesgos pueden ser: operativos, inmanentes y sistémicos, dependiendo de si están vinculados con las operaciones normales, con las decisiones o con el contexto o ambiente cultural, en el cual está operando la compañía.

Denominaremos en adelante riesgo inadvertido al que la empresa no previene, sin que ello obedezca a una decisión racional, sino a la incapacidad por parte de la empresa de prever que el riesgo ocurra.

Normalmente la incapacidad radica en la falta de capacidad de generar hipótesis.

Diagnóstico de riesgos

Para el trabajo eliminaremos la distinción entre riesgos advertidos e inadvertidos, puesto que descansaremos el énfasis en la previsión de los riesgos y suministraremos una guía que nos ayude a ver la mayor cantidad de riesgos posible.

Definición de los riesgos

I - Riesgo específico u operativo

Es el riesgo normal y propio del negocio que se está desarrollando.

Técnicamente podríamos definirlo como la variabilidad fuera de nuestro presupuesto de previsión.

Este riesgo se clasifica como: asegurado o cubierto y no cubierto.

Si la falta de cobertura obedece a una decisión racional de la empresa se lo denomina

² Investigación llevada a cabo por Dap Consulting, en Argentina, desde 2006 hasta 2011, en 205 empresas, donde se verificó que el 93.75 % de los riesgos cubiertos, eran difundidos en las universidades.

³ Investigación lleva a cabo por Dap Consulting, en Argentina, desde 2006 hasta 2011, en 205 empresas, donde se verificó que el 23.21 % de los siniestros tuvieron su origen en riesgos que las empresas no prevenían normalmente. De estos riesgos el 82.56 % los directivos manifestaron que nunca se imaginaron la posibilidad del riesgo que correspondía al siniestro acaecido.

riesgo neto y este riesgo debe ser medido y controlado, como parte de proceso para determinar la performance de la dirección.⁴ (4)

II – Riesgo inmanente ⁵ (5)

El riesgo inmanente consiste en la decisión de no reflexionar sobre las decisiones.

Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.

El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser invisible e inexistente.

Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo

Esto quiere decir que, cuando se toman, nunca se sabe cual es el momento y como continuando ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.

El riesgo inmanente generalmente radica en las decisiones de la cumbre estratégica y para preverlo es necesario, suspender los modelos mentales y evaluar los paradigmas.

III – Riesgo sistémico

Es el riesgo de la compañía por estar inmersa en la cultura y el contexto, en el que se encuentra.

Este riesgo normalmente no se lo ve porque los seres humanos se acostumbran y dejan de ver los aspectos que debieran ser normales y no lo son.

Nos referimos al riesgo creado por interdependencias en un sistema o mercado, en el que el fallo de una entidad o grupo de entidades, puede causar un fallo en cascada, que puede hundir el sistema o mercado en su totalidad. ⁶ (6)

En este caso, es muy difícil prevenir la incapacidad de reconocer la influencia del contexto, porque muchas veces, reconocer el error, puede involucrar la responsabilidad del decidor.

El peligro radica en lo reconocido como normal por el contexto y normalmente se debe recurrir a consultores externos, preferentemente extranjeros, que no hayan estado expuestos a la contaminación cultural, por parte del contexto.

Método de evaluación y diagnóstico

Se propone la utilización de una simple tarjeta, para ordenar el pensamiento del estratega.

Se trata de evaluar la respuesta a cada pregunta, calificándola simplemente con la

⁴ Durán, Obdulio. La gestión del riesgo está en crisis.2011; X Congreso Internacional de Administración, CPCECABA, Buenos Aires.

⁵ Durán, Obdulio. El riesgo inmanente. 2013. XI Congreso Internacional de Administración, CPCECABA, Bs. Aires

⁶ Durán, Obdulio. El riesgo sistémico. 2014. XX Congreso Nacional de Profesionales en Cs. Es. Salta

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 0 pto

colocación de una cruz en el lugar de evaluación correspondiente a cada nota. Veamos como es la tarjeta y recordemos que la muestra es simplemente una propuesta, que puede ser mejorada por la experiencia del lector.

Tarjeta de evaluación de los riesgos – Guía para decidir

Evaluación de los riesgos					
Riesgo específico	1	2	3	4	5
¿Conoce los riesgos?					
¿Identificó los factores de riesgo?					
¿Determinó ocurrencia y gravedad?					
¿Cuál sería el impacto del siniestro?					
¿Cuál es la cobertura posible?					
¿Existe riesgo neto?					
¿Existe cobertura para el mismo?					
¿Hay información sobre los riesgos?					
¿Existe estrategia para afrontar los riesgos?					
¿Existe coordinación en los esfuerzos?					
Totales					
Nivel					
Optimo	hasta 50 puntos				
Mediano	hasta 30 puntos				
Malo	10 puntos				

El total final se obtiene multiplicando el N° de cruces por el valor de la calificación. El nivel surge de la suma de la fila de totales. (1=muy malo;5=muy bueno)
Ejemplo: 10 cruces en la columna del 5, que es el máximo, equivalen a un total de 50 puntos. La sumatoria de la fila de totales, arroja por lo tanto 50 puntos. Entonces: la calificación del nivel es óptima.

Análisis del método y formulación de las preguntas.

¿Conoce los riesgos?

Ya hemos explicado con anterioridad, que en las empresas generalmente se genera cobertura para más del 90 % de los riesgos que son advertidos, pero que generalmente no se genera cobertura para los riesgos que no son advertidos.

Es muy importante que los principales ejecutivos de la empresa, en conjunto, hagan una lista de los riesgos que enfrenta una compañía, especialmente aquellos no son tradicionalmente cubiertos. Luego este listado debe ser revisado por un profesional.

Al lado de cada riesgo debe ser incluida la cobertura, si existe o la falta de cobertura.

Finalmente este informe debe ser elevado a la cumbre estratégica de la organización y ser puesto en conocimiento del auditor y el síndico, quienes deben dejar sentada su opinión.

¿Identificó los factores de riesgo?

Se denomina factor de riesgo a la variable que detona el siniestro del cual es riesgo es la amenaza percibida. Los directivos deben conocer y entender el riesgo que la empresa enfrenta.

Esto determina la necesidad de conocer su comportamiento en el pasado y tratar de pronosticar el del futuro. Así es posible comprender los determinantes de los riesgos. El determinante de un riesgo es lo que hace que este genere un siniestro de una determinada manera.

Ejemplo: hay muchos accidentes de trabajo. La gente no usa la ropa y elementos de protección. El determinante de la siniestralidad en la producción es la falta de uso de la ropa y elementos de protección. La prevención pasa por la capacitación y el control del uso de los materiales.

¿Conoce la probabilidad de ocurrencia y la gravedad probable de los siniestros?

Es una práctica aconsejable que en cada empresa se releve un Mapa de Riesgos con Frecuencia.

Esto permite saber de acuerdo a la información estadística, cual es la frecuencia probable y donde/cuando debe extremarse el cuidado y la prevención.

En general todos los sistemas de calidad imponen el uso de una bitácora de operaciones. Es muy importante, tratar de cuantificar los daños posibles, si se produce el siniestro, para lograr que la dirección se preocupe por la prevención, del mismo.

Los daños no se deben limitar a la cuantificación de los daños directos, sino también de los indirectos, como ser la demora de la producción, la pérdida de ventas, etc.

¿Cuál sería el impacto del siniestro si ocurriese?

Este punto que se alimenta de la producción del anterior, debe necesariamente incluir una investigación de lo que ha ocurrido en otras empresas.

Para esto es conveniente contar con la ayuda de un experto o bien de una empresa de seguros, porque pueden brindar información de casos reales, que en muchas ocasiones supera la imaginación de quienes están a cargo de la previsión de riesgos de las empresas.

¿Cuál es la cobertura posible?

Es muy importante estudiar todas las estrategias de coberturas posibles, pero para ello se debe contar con la ayuda de profesionales en cada especialidad.

Las mismas pueden ser: 1) coberturas operativas, 2) planes de prevención y 3) planes de contingencia.

Los planes de prevención no se deben limitar a pólizas de seguros, sino que deben incluir derivados financieros.

¿Existe riesgo neto?

Denominamos riesgo al que hemos visualizado, previsto, dimensionado, pero que por una decisión racional hemos decidido no cubrir.

Una empresa es una entidad que genera valor, por su capacidad de medir y asumir los riesgos adecuados, y transferir los otros. En esto radica la verdadera capacidad empresarial. Las empresas que no tienen una buena capacidad para llevar a cabo una eficaz gestión

de riesgos, chocan con todos los riesgos a que los enfrenta el azar y su generación de beneficios, es un proceso aleatorio que promedia el valor creado, con el valor destruido. 7(7) Esto no debe ser confundido, con los riesgos que no tienen cobertura, porque no supimos verlos, o no fueron adecuadamente dimensionados los efectos del eventual siniestro. La gestión de riesgos no produce beneficios, pero evita graves perjuicios.

¿Existe cobertura para el mismo?

Al definir cuanto de cada riesgo quiero asumir, es necesario también establecer un límite para las pérdidas potenciales.

En esta decisión debe estar involucrada la cumbre estratégica y es necesario que comprenda que es una decisión estratégica, muy importante que no pueden delegar en un profesional externo a la empresa. Ejemplo: si la empresa importa bienes y se está en un contexto que hace previsible una devaluación de la moneda de intercambio, es necesario medir adecuadamente el eventual impacto de una importante devaluación, contra el perjuicio de tomar seguro de cambio y que luego no ocurra la devaluación.

¿Hay información sobre los riesgos?

Un modelo de gestión de riesgo significa un cambio en la cultura profesional y empresaria, que tome conciencia de la importancia del tema, pero también que genere una estructura que acopie información significativa para la toma de decisiones.

Es muy importante que en la bitácora, se registren actas sobre los incidentes.

Se denomina incidente a toda circunstancia operacional, que ocurre fuera de normas y que si bien no ha tomado características de siniestro, ello ha sido por circunstancias azarosas o desconocidas.

Esta información debe ser analizada por los responsables de la empresa y deben ser estudiados los procedimientos o la falta de ellos, para descartar eventuales responsabilidades en la generación de los riesgos.

Ambas partes, el cambio de cultura y el sistema de información, son caras de la misma moneda, puesto que solo una de ellas no sirve para obtener la meta buscada.

¿Existe estrategia para afrontar los riesgos?

La empresa genera valor cuando asume los riesgos adecuados, ganando cuando las variables se comportan mejor de lo esperado y evitando grandes problemas, cuando las variables se comportan peor de lo esperado. 8 (8)

Solo obtienen el magno plazo, las empresas que integran la gestión de riesgos, a la planificación estratégica.9 (9)

Para obtener una planeación adecuada en la cobertura eficaz de los riesgos, es necesario definir una estrategia, tal como se hace en el área comercial o financiera.

¿Existe coordinación en los esfuerzos?

⁷ Durán, Obdulio. La gestión del riesgo está en crisis.2011; X Congreso Internacional de Administración, CPCECABA, Buenos Aires.

⁸ Durán, Obdulio. La gestión del riesgo está en crisis.2011; X Congreso Internacional de Administración, CPCECABA, Buenos Aires.

⁹ Arie De Geus. La empresa viviente. 2012. Ediciones Gránica. Barcelona

Ya no se concibe la empresa moderna sin un coordinador de las promociones de marketing, un coordinador de los presupuestos, un gerente de marca o un gerente de riesgos. La coordinación es el principal instrumento en la empresa para evitar el derroche de recurso y maximizar la eficacia en la búsqueda los objetivos.

Conclusión

La tarjeta propuesta es sólo una herramienta que permite evaluar y calificar rápida y simplemente, al sistema de gestión de riesgos de la compañía.

Así es posible aplicar el principio de la gestión de calidad, que reza:

“Solo es posible establecer un plan de mejora, luego de evaluar y conocer cuales son las fallas.”

Desarrollo de la habilidad de teorizar y generar hipótesis

La mejora en la gestión del riesgo, pasa por no limitarse a la previsión de los riesgos tradicionalmente cubiertos, sino a generar en forma creativa la capacidad de ver, y prevenir en forma creativa, riesgos reales, que nunca han sido previstos.

Para ello el Sloan School of Management, MIT, ha desarrollado una herramienta muy valiosa, para poner a prueba y quebrar los paradigmas o modelos mentales que normalmente, limitan e impiden a los seres humanos, comprender la realidad.

Esta herramienta es la tecnología de los micromundos. Con ella es posible aprender a aprender, lo cual es la principal característica de las organizaciones inteligentes.

Los micromundos permiten a los directivos y equipos “comenzar a aprender haciendo”, mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micromundos comprimen el tiempo y el espacio, de modo que resulta posible experimentar y aprender, aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización. 10 (10)

El término micromundo fue acuñado por el educador y especialista en informática Seymour Papert, creador de Logo, el innovador sistema de aprendizaje informático para niños. Los micromundos de Papert son microcosmos de la realidad donde los niños aprenden experimentando con objetos transicionales del ordenador, tales como la famosa tortuga de Logo, los niños aprenden los principios de la geometría, cuando aprenden a hacer que la tortuga trace cuadrados, triángulos y círculos.

Pero los micromundos para managers son limitados.

Por ejemplo los ejercicios en construcción de equipos pueden generar una captación perspicaz de los procesos de aprendizaje, pero habitualmente no generan la aprehensión de cuestiones estratégicas.

No obstante sus limitaciones, los micromundos son una herramienta muy útil para desarrollar la capacidad de generar hipótesis creativas, porque permiten quebrar los modelos mentales, que son los que limitan el pensamiento creativo.

¹⁰ Senge, Peter M. La quinta disciplina. 1995. Ediciones Gránica. Barcelona

Hipótesis 11 (11)

La hipótesis es el intento de contestar una pregunta proponiendo una posible respuesta. Tentativamente explica algo observado. Ejemplo: ¿Las espinas en los cactus reducen la depredación de los herbívoros? Una posible hipótesis sería: “Las espinas de los cactus, reducen la depredación de los herbívoros”.

Las hipótesis deben ser medibles y pueden ser desmentidas o falsadas, por los hechos o el experimento.

La parte más creativa de la ciencia es diseñar una prueba para la hipótesis que provea evidencia para falsear o apoyar una explicación particular.

En esta experiencia se usará un procedimiento para probar una hipótesis, pero recordará que otros métodos como las observaciones son también utilizados.

En los diseños experimentales hay que definir las variables, el procedimiento y determinar los controles que se usarán durante el estudio.

Las variables

Deben ser claramente definidas y medibles. El investigador tiene que identificar y definir las variables dependientes, independientes y controladas para cada estudio.

La variable dependiente es la que se controlará, medirá u observará en respuesta a las condiciones experimentales. La variable independiente por su parte es la variable más importante, que probará la hipótesis del investigador, por tanto se podrá manipular. En un estudio pueden existir diferentes variables que puedan afectar la variable dependiente, por lo tanto se pueden afectar los resultados y el significado de los resultados. Estas otras variables que se tienen que mantener constantes durante el estudio, son conocidas como las variables controladas.

De esta forma el investigador se puede asegurar que la única variable que afecte a la variable dependiente es la variable independiente seleccionada.

Así se establece una relación causa efecto, que permite establecer con certeza cual es la causa, que provoca el efecto.

Conclusión

El método de los micromundos y el uso de la generación de hipótesis, permite desarrollar un proceso creativo, que genere riesgos nuevos para evaluar si conviene su cobertura.

No obstante ello; el método no autoriza a dejar de utilizar el concurso de expertos que aporten a la compañía el conocimiento de lo que ha acontecido en otras empresas.

Gestión Integral del Riesgo

La Gestión Integral de Riesgo, consiste en detectar oportunamente, todos los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar estrategias que se anticipen a ellos

¹¹ Durán, Obdulio. En busca de la competitividad. 1999. Editorial Distal, Buenos Aires.

y los conviertan en oportunidades de rentabilidad para la empresa.

Los líderes de las empresas más exitosas de la actualidad no asumen los riesgos, los estudian y modelan para gestionarlos y sacarle todo el partido, es decir los convierten en aumento de rentabilidad para la empresa.

Estas empresas trabajan continuamente para reducir los riesgos y transformarlos en oportunidades que las ayuden avanzar en su camino hacia el crecimiento, por lo tanto son empresas más rentables y menos riesgosas.

La Gestión Integral de Riesgo permite anticiparse al riesgo y asegurar los objetivos y metas estratégicas definidas por la empresa u organización.

La Gestión Integral de Riesgo, hace que la empresa genere valor en el mercado, es decir crezca rentablemente, así la empresa asegura su sostenibilidad, crecimiento, y consolidación.

La gestión exitosa del riesgo logra un equilibrio entre:

Riesgo y Recompensa. El reto para los líderes en los negocios es tomar riesgos, conociendo realmente a lo que se exponen. Una empresa exitosa busca oportunidades de negocio rentables, que afiancen y aseguren la potencialización de las capacidades financieras y de gestión empresarial.

Arte y Ciencia. Ciencia, basada en la investigación, definición y utilización de métodos comprobados de gestión de riesgo, y arte, en la utilización de estos métodos por parte del talento humano, esto hace que se aumente la productividad, dinamismo y apropiación de las personas por el trabajo que desarrollan en la empresa.

Personas y Procesos. La Gestión Integral de Riesgo se enfoca en aumentar la productividad de las personas en los procesos, en facilitarles su trabajo y todo esto se traduce para la organización en “hacer más con menos”, al crear una cultura de Gestión Integral de Riesgo en la empresa, la empresa no se expone a tener un éxito transitorio sino permanente.

Conclusión

La GIR logra un equilibrio entre el presente y el futuro.

Existen otros riesgos

Los conceptos que hemos visto hasta ahora, en este trabajo, son importantes para el tratamiento de los riesgos operativos, pero cuando el riesgo radica en la toma de decisiones de la cumbre estratégica o en el contexto en que actúa la empresa, estos conceptos ya analizados, son inválidos para ayudar al responsable de la toma de decisiones, a visualizar los riesgos aún no detectados.

¿Qué es lo que llevó a una empresa como Kodak, que llegó a tener el 95 % del mundo como cobertura de mercado, para su principal producto, rollos de película, a presentar quiebra?

¿Qué es lo que llevó a una de las principales aseguradoras del mundo, AIG, a requerir la ayuda del gobierno, en razón de su precaria situación, en mérito a grandes inversiones en hipotecas subprime?

En ninguna de estas dos situaciones, la génesis del riesgo radicaba en los aspectos operativos, porque ambas empresas eran insuperables en lo suyo.

Las dos situaciones son similares, pero radicalmente diferentes.

En la primera la causa del desenlace se encuentra en los paradigmas de sus directivos. Cada decisión que tomaron los acercó al precipicio, pero ellos estaban convencidos que estaban haciendo lo correcto y en realidad, no hacían mal las cosas, pero las cosas que hacían, ya no eran las correctas.

Otras empresas desarrollaron la maquina de fotos electrónica y ésta transformó al rollo en algo antiguo, obsoleto y en desuso.

Los directivos no pudieron ver el peligro que continuar con el negocio del rollo, significaba para la empresa y tampoco eran capaces de desarrollar el negocio de la fotografía electrónica, en la que otros trabajaban desde hacía años, sin que la gente de Kodak lo advirtiera.

Tal como decía C. K. Prahalad las empresas son ciegas, para ver la estrategia de sus competidores.

Lo que ocurre en realidad es que los directivos están aferrados a sus paradigmas, que actúan como modelos mentales, es decir son supuestos mentales, hondamente arraigados, que perturban la capacidad de comprender la realidad.¹² (12)

En el caso de la segunda, AIG era la empresa reconocida como la mejor del mundo en gestión de riesgos.

Entonces, ¿como pudo caer en la trampa de las hipotecas sub prime? Simplemente, porque todos, en todo el mundo, en las mejores universidades, en los bancos más importantes, muchos catedráticos incluso, estaban convencidos de que el riesgo era disipado por la diversificación.

Esta idea que estaba vigente en el contexto, supuestamente estaba incluida en la hipótesis de Milton Friedman, pero los que sostenían esta tesis, no habían leído o no habían interpretado adecuadamente al catedrático estadounidense.¹³ (13)

En realidad, Friedman sostenía que una inversión en una empresa, conlleva un riesgo intrínseco, pero si el inversor divide la inversión en muchas partes, e invierte cada una en una empresa distinta, el riesgo en cada una de ellas, pasa a ser no significativo, en términos de impacto de la eventual pérdida en el patrimonio del inversor.

Esta es la hipótesis de la disipación por diversificación.¹⁴ (14)

Pero el error o engaño, que cometían los que trabajaban con las hipotecas, que en realidad, constituían préstamos mal concedidos, a personas que no podían pagarlos, consistía en que todas las empresas, incluían en sus activos los títulos envenenados, por lo cual no existía la disipación, y el riesgo de la crisis, se convertía en una certeza, donde la duda era el ¿Cuándo?

En este caso, el modelo mental consistía en una falsa creencia, que era por todo el

¹² Durán, Obdulio. Como generar valor en los negocios. 2006. Editorial El Escriba. Buenos Aires.

¹³ Milton Friedman fue un estadístico, economista e intelectual estadounidense de origen judío que se desempeñó como profesor de la Universidad de Chicago. Premio Nobel en 1976, por su demostración de la complejidad de la política de la estabilización. Murió en 2006, antes de la crisis de las hipotecas sub prime.

¹⁴ Friedman, Milton. La economía monetarista. 1999. Ediciones Altaya. Chicago.

ambiente, mundial, pero especialmente estadounidense, asumida como algo cierto. La gravedad complementaria, era que la demanda exacerbada, por la inyección de préstamos no genuinos en su concesión, en el mercado provocó una demanda, que generó una burbuja inmobiliaria, que se convirtió en una profecía autocumplida, lo cual obligaba a quienes no concordaban con el criterio a modificar su opinión, por la fuerza de los “hechos”.

Es decir que finalmente se trabajó, con la barrera de la fijación en los hechos.¹⁵ (15) Una vez que hemos explicado estos otros tipos de riesgos, que no son operativos ni específicos, por lo cual los llamaremos riesgos inespecíficos, trataremos de explicar como se puede complementar la gestión del riesgo específico u operativo, para lo cual los trataremos de la siguiente manera.

Riesgos inmanentes – Son los que corresponden al ejemplo de Kodak, visto antes.
Riesgos sistémicos - Son los que corresponden al ejemplo de AIG, visto antes.

Idiosincracia de los riesgos no operativos

Este tipo de riesgos, es de los más difíciles de ver y en la bibliografía tampoco se encuentran muchos trabajos. Sin dudas, los riesgos no operativos son invisibles y además esta característica se encuentra reforzada por la creencia, de que este tipo de riesgos no existen y si existen son imprevisibles.

El riesgo inmanente

Es el riesgo inherente a los paradigmas que orientan las decisiones de la cumbre estratégica de la compañía. Es el riesgo de decidir.

El riesgo inmanente consiste en la decisión de no reflexionar.

Lo grave es que estas decisiones, nunca se toman, ni siquiera cuando se ejercen.

El carácter grave, para estas decisiones, es que no figuran en el orden del día, nadie es responsable de haberlas tomado y ni siquiera se piensa que la responsabilidad consiste en haber tomado una decisión, por omisión, que aparenta ser invisible e inexistente.

Otro aspecto importante de este tipo de decisiones, es que son de tracto continuo

Esto quiere decir que, cuando se toman por omisión, nunca se sabe cual es el momento y continúan ejerciendo sus efectos en forma permanente, porque la decisión se sigue tomando (por acción u omisión) y repitiendo día tras día.

Pero existe un presupuesto indispensable, como único antídoto.

El ejecutivo reflexivo, en forma constante revisa sus paradigmas, consulta con sus asesores, se rodea de equipos de alta performance y analiza en forma continua el

¹⁵ Senge, Peter. La quinta disciplina – La fijación en los hechos. 1995. Ediciones Gránica. Barcelona.

¹⁶ Obligaciones de tracto sucesivo o continuo: suponen para el deudor una actividad continua, o continuada con carácter periódico. Por ejemplo, pagar el precio por la compra de un coche es obligación de tracto único, ya que una vez pagado el deudor queda libre de su obligación; pagar la renta en un arrendamiento es una obligación de tracto sucesivo, que implica un cumplimiento periódico; realizar la prestación laboral como consecuencia de un contrato de trabajo es satisfacer una obligación de tracto sucesivo de forma continua.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 0 pto

Con formato: Espacio Después: 0 pto

mercado, [evaluandoanalizando](#) en forma constante, que pasaría si arroja la formula de éxito de la empresa, por sobre el hombro. ¹⁷ (17)

Los equipos de alta performance

Este es uno de los mejores antídotos para la previsión del riesgo inmanente.

En los equipos de alta performance, todo se discute, no existen temas sobre los que no se puede hablar y los paradigmas, supuestos o modelos mentales, deben ser fundamentados y validados en forma continua, porque en forma continua se tratan de refutar, por cualquiera, puesto que en los EAP ¹⁸ (18) no hay jerarquías.

Estos equipos para poder cumplir con lo que se espera de ellos, deben mantener 3 dimensiones básicas:

Primera está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos, para poder explotar el potencial de muchas mentes, para ser más inteligentes que una mente sola. Esto no es una condición fácil de mantener en una empresa, por la cual los equipos deben de renovar sus miembros de una manera equilibrada, constante y sin conflictos.

Los equipos deben ser amigables con los nuevos integrantes y facilitarles la integración. Segunda está la necesidad de una acción innovadora y coordinada.

Los equipos destacados, desarrollan una clase de relación, un ímpetu operativo, donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros, confía en ellos y actúa de manera que complementa los actos de los demás. ¹⁹ (19)

Tercera está la necesidad de que los miembros del equipo actúen en otros equipos, para lograr autonomía de los demás en su proceso de pensamiento y aprendizaje porque el aprendizaje en equipo, aunque supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva, pero se deben entrenar los miembros en pensar distinto, para evitar el pensamiento único. ²⁰ (20)

Es muy importante, que los equipos se adiestren y entrenen, en la práctica de [diálogos de c](#) diálogos con discusiones fundamentadas.

El diálogo es una apertura al flujo de una inteligencia más amplia, mientras que la discusión es mantener cada uno un equilibrio mesurado entre la persuasión del otro, con los fundamentos de la idea propia, con la indagación al otro, para conocer sus fundamentos opuestos.

Normalmente, de la discusión entre dos ideas brillantes, nace la confusión de una tercera superadora. ²¹ (21)

En realidad, una conducta proactiva de previsión de riesgos, constituye una fuente de

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Arial, 12 pto, Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 0 pto

¹⁷ Robert J. Dolan, La esencia del marketing, Volumen I, Editorial Norma, Barcelona, 1995

¹⁸ EAP – Acrónimo utilizado por el autor para denominar a los Equipos de Alta Performance – HPT, High Performance Team – Ver Como Crear Valor de Obdulio Durán, Editorial El Escriba, Buenos Aires, 2006

¹⁹ Peter Senge, La Quinta Disciplina, Gránica, Barcelona, 1992

²⁰ Denominado Group Thinking, en el original, esta técnica se recomienda en Mas allá de la física: encuentros y conversaciones, Werner Heisenberg. El autor es el formulador del principio de la indeterminación.

²¹ David Bohm, The Special Theory of Relativity, W.A. Benjamin Press, New York, 1965

preservación de las ventajas diferenciales y es la ventaja competitiva esencial.

El riesgo sistémico

Si el riesgo inmanente es el riesgo de decidir, el riesgo sistémico es el riesgo de decidir como todos lo hacen.

La diferencia es que el inmanente descansa en los paradigmas del CEO, mientras que el sistémico lo hace en los paradigmas de la sociedad en general.

Porque en 2007, todas las grandes empresas invertían en hipotecas sub prime, simplemente porque todos lo hacía y nadie se cuestionaba el hacerlo, porque era lo habitual, lo acostumbrado, incluso en AIG, la empresa del mundo reputada, como la de mejor gestión del riesgo.²² (22)

Un riesgo sistemático se refiere a los riesgos relacionados con todo un mercado o segmento de mercado, mientras que el no sistemático se refiere a los riesgos que son exclusivos de una empresa.²³ (23)

Estos dos tipos varían en demasía y exigen complejos estudios, para determinar los factores que les dan origen.

Pero existe otro tipo de riesgo. El común para todo el mercado o sea el nacional o regional. Puede ser interpretado como inestabilidad del sistema económico, potencialmente catastrófica, causado por eventos idiosincráticos o condiciones en los productores o distribuidores o ambos.

Nos referimos al riesgo creado por interdependencias en un sistema o mercado, en el que el fallo de una entidad o grupo de entidades, puede causar un fallo en cascada, que puede hundir el sistema o mercado en su totalidad.²⁴

El riesgo sistémico es lo inverso de la política reguladora sistémica o sea:

Riesgo sistémico = 1 / Política reguladora sistémica

Podemos también definir que el mercado es un sistema que posee homeostasis,²⁵ (25) la cual está favorecida por la entropía negativa que provee la regulación del mismo.

Cuando alguien participa de una creencia comunitaria, no encuentra razones ni motivos, para generar hipótesis que cuestionen el paradigma.

Por esta razón, se producen las guerras, se generan las crisis, los pueblos siguen a los líderes mesiánicos y en ella (*en la causa*) radica el riesgo sistémico, el cual es en

²² Ver al respecto: Durán, Obdulio. El Riesgo Sistémico. 2014. XX Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Salta. Argentina.

²³ Friend I., Westerfeld R. & Granito M.; 1978; New Evidence on the Capital Asset Pricing Model; New York; Journey of Finance

²⁴ Daula Tom; 2009; Systemic Risk: Relevance, Risk Management Challenges and Open Questions; New York; Economic Press.-

²⁵ Homeostasis [del griego *homo* (ὁμοσ) que significa "similar"¹ y *estasis* (στάσις) "estado", "estabilidad"] es una propiedad de los organismos vivos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable (en la que su estado permanece casi invariante en el tiempo) compensando los cambios que se producen en su entorno mediante el intercambio regulado de materia y energía con el exterior (metabolismo), La homeostasis es una forma de equilibrio dinámico posible gracias a una red de sistemas de control realimentados que constituyen los mecanismos de autorregulación de los seres vivos.

realidad, un efecto.

En la crisis del 2007, casi todos los que actuaban en el negocio financiero e inmobiliario, pese a que se sorprendían con los rendimientos desorbitados de los negocios, creían en el paradigma de que el riesgo se disipaba, con la diversificación y la securitización.

Casi todos creían, que la mala praxis, era sofisticación financiera.

El fundamento de esta hipótesis se encuentra en la Teoría de los Modelos Mentales.²⁶ (26)

Conclusión final

Para efectuar un completo y correcto diagnóstico del riesgo inadvertido, el responsable debe evaluar el proceso de formulación de hipótesis, como hemos visto al principio de este trabajo, pero esto no agota el proceso.

Simplemente, hemos agotado el proceso de detección de los riesgos operativos.

Deben ser evaluados, también, los riesgos no operativos.

El Riesgo Inmanente + El Riesgo Sistémico.

Recién entonces podemos dar por concluido el proceso de diagnóstico de riesgos inadvertidos.

²⁶ Johnson, Laird & R. Byrne; 1998; The Cognitive Science of Deduction, Mind Reading; Boston; Mit Press