

GERENCIANDO LOS RIESGOS

Sistemas de Gestión Integrados. Presente y Futuro

Ing. Edgardo Miguel Devoto
Det Norske Veritas

Abstract

Desde la aparición de las primeras normas para la implementación y certificación de sistemas, primero utilizando los criterios de aseguramiento de la calidad (serie de normas ISO 9000) y en nuestros días la aplicación del concepto de sistemas de gestión, se han venido sucediendo cambios e incorporando técnicas que desembocan en una evaluación y análisis global de las actividades.

Es por ello, que el desafío presente y futuro en el continuo desarrollo de los sistemas de gestión, apunta fundamentalmente a la optimización de las herramientas utilizadas en cada una de las normas específicas, con el objeto de gerenciar adecuadamente los riesgos, con una correcta relación costo-beneficio y una apropiada asignación de recursos. Los sistemas de gestión integrados cumplen a satisfacción con estas nuevas necesidades de las organizaciones.

Asimismo, los nuevos requerimientos de la sociedad y los mercados, a través de la exigencia de implementación y cumplimiento de nuevas normas son el complemento indispensable para transitar hacia una integración.

La búsqueda de lo anteriormente mencionado nos lleva a sistemas de gestión que no sólo sean eficaces sino eficientes y fundamentalmente, que acompañen la cadena de valor de la organización y estén orientadas al negocio, como premisa de satisfacción de clientes y accionistas.

Introducción

Como una primera aproximación al desarrollo del tema, podríamos ensayar una definición de riesgo: “La posibilidad de que algo sucederá y que impactará en objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y de la magnitud de sus consecuencias.”

En una estrategia exitosa de negocios el riesgo debería ser adecuadamente gerenciado, con el objeto de minimizarlo, tenerlo bajo control y por lo tanto disminuir sus efectos negativos.

Esto requiere una aproximación integrada para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades.

Una aproximación integrada es esencial, porque las amenazas y oportunidades están a menudo entrelazadas y muchas veces reflejan las dos caras de una misma moneda.

Existe por lo tanto, un orden lógico de preferencias para la selección de estas estrategias, que las podríamos asemejar como imágenes espejadas una de otra:

Estrategias en el manejo de las oportunidades

- Comenzar
- Maximizar
- Retener
- Compartir

Estrategias en el manejo de las amenazas

- Parar
- Minimizar
- Retener
- Compartir

Conjuntamente al concepto de riesgo le podríamos asociar el de pérdida: cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.

En función de ambos conceptos, haríamos válido lo expresado por Peter Drucker: “El secreto del negocio no es actualmente maximizar las ganancias, sino evitar las pérdidas.”

La mayoría de las organizaciones, no entienden cuánto realmente cuestan los eventos que ocasionan y producen pérdidas en las mismas. Muchas de ellas lo aceptan, y lo que es peor, lo evalúan como el costo inevitable de “hacer negocios”.

El comprender adecuadamente la causalidad de las pérdidas es crítico para el desarrollo de los sistemas de gestión y de los respectivos controles asociados a los mismos.

Quienes creen que la mayoría de las pérdidas son causas del “descuido”, es probable que defiendan el castigo o los programas de incentivos para conseguir que las personas sean “más cuidadosas”.

Esto puede generar que los problemas asociados a las pérdidas se tapen en lugar de resolverlos.

Quienes creen que las pérdidas son eventos “extraordinarios”, es probable que intenten protegerse con coberturas que estiman son las apropiadas, pero olvidando todas las consecuencias asociadas que no fueron tenidas en cuenta al faltar una evaluación y gerenciamiento adecuado de los riesgos.

Estudios realizados en 1969 por Frank E. Bird en Estados Unidos de Norteamérica revelaron las proporciones mencionadas en la [Figura 1](#).

La relación 1-10-30-600 indica claramente que no sería apropiado dirigir únicamente el análisis hacia los relativamente pocos eventos que resultan en pérdidas importantes o graves cuando existen tantas oportunidades de importancia que proveen una mayor base para un control más eficaz de las pérdidas menores. Ciertos eventos que no producen pérdidas visibles, poseen sin embargo un “alto potencial de daño” y por lo tanto, merecen la misma atención que los eventos que generan las pérdidas mayores.

Los estudios anteriormente mencionados de 1969, fueron confirmados por los realizados por el Gobierno Británico en el año 1993.

Basado en lo anteriormente citado, podríamos definir un modelo de causalidad como el definido en la Figura 2, teniendo como premisa lo mencionado por Deming cuando estableció: “El 80% de las pérdidas son atribuidas a la falta de control gerencial y sólo el 20% a los trabajadores.”

Las consecuencias de las exposiciones a las que están sometidas las organizaciones, según su interrelación están íntimamente direccionadas a las personas, los equipos, los materiales, el ambiente, etc. Esta interrelación afecta los procesos, la calidad de los productos y/ o servicios, el ambiente, la seguridad, la imagen, etc. Sin duda, pueden ser los responsables de afectar considerablemente el negocio de la organización.

El manejo adecuado de estas exposiciones, correlacionadas directamente con un fuerte compromiso de la Dirección, que requiera un correcto entendimiento de las mismas, aumenta el conocimiento interno y externo y por lo tanto, lleva a la definición de metodologías para su limitación y/ o eliminación.

Estas metodologías no son, ni más ni menos, que la definición e implementación de Sistemas de Gestión, como herramientas de administración aplicadas sistemáticamente. Figuras 3 y 4

Sistemas de Gestión – Integración

La sociedad en general, y por lo tanto, la industria manufacturera y la proveedora de servicios se han familiarizado en los últimos años con la difusión, conocimiento y aplicación de normas, entre otras, relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, de gestión ambiental y de seguridad y salud ocupacional. Nos referimos explícitamente a las normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18001.

Tal es así, que hoy en día, son más las organizaciones que implementan estos procesos de gestión basados en las mencionadas normas, por las mejoras obtenidas que por el simple vencimiento de barreras de mercado. Ésto se debe en gran parte a los beneficios, obtenidos por una adecuada implementación y una evaluación profesional, que tienen como meta principal la de agregar valor.

El análisis global de las actividades apunta a la optimización de las herramientas utilizadas en cada una de las normas específicas, con el objeto de gerenciar los riesgos y minimizar las pérdidas, alineados con una correcta relación costo-beneficio y una apropiada asignación de recursos.

Este es un nuevo desafío que enfrentan las organizaciones: la integración de los sistemas de gestión. ¿Qué es integración? Consistencia y eficiencia en el manejo de las ventajas comparativas de la organización. Es una combinación de procesos, procedimientos y prácticas con el objeto de implementar políticas y objetivos definidos más eficientemente que en los sistemas múltiples. Figuras 5, 6 y 7.

Por lo tanto, un apropiado sistema de gestión agrega valor porque ordena la gestión interna, controla el proceso, previene desvíos, controla los productos/ servicios defectuosos, involucra al personal y obliga a controlar y medir los procesos y a mejorar en forma sistemática. Figura 8.

Entre los beneficios que traería aparejada la implementación de un Sistema de Gestión Integrado, podemos encontrar la construcción de una plataforma común para el manejo de los negocios, la minimización de duplicaciones, la consistencia en la documentación, se establecen mayores interrelaciones departamentales, la identificación y control de potenciales problemas/ riesgos en forma simultánea, economía de recursos, soporte a la “filosofía” del compromiso y a involucrarse en forma total, etc.

En detrimento de lo mencionado anteriormente, las posibles desventajas que tiene un Sistema de Gestión Integrado serían entre otros, una implementación más compleja, procedimientos y documentaciones adicionales y un incremento en los costos iniciales. Nada de esto será aplicable, si

la integración se realiza siguiendo criterios de optimización que estén en línea con el flujo normal del negocio.

Los riesgos que tiene una inadecuada implementación, son justamente los de no agregar valor, lo que provoca una desmoralización del personal y una pérdida de credibilidad en el uso de las herramientas por parte de la Dirección de las organizaciones.

Cuando en nuestra organización tenemos implementados las normas en forma separada, nos encontramos frente a sistemas individuales. Al integrarlos, desarrollamos un sistema común, procedimientos y entrenamiento comunes, un proceso de auditorías común, optimización del control de la organización y total eficacia. Figuras 9, 10 y 11.

Estas normas de gestión y las certificaciones asociadas sirven a los mismos propósitos de origen, tanto la de generar confianza a terceros como la de mejorar el perfil interno de las organizaciones.

Los beneficios están planteados, debemos emprender la tarea teniendo en la mira como objetivos fundamentales: optimizar las operaciones y brindar cada día mejores productos/ servicios al mercado y por ende a la sociedad, cumplimentando los deseos de los clientes/ consumidores y satisfaciendo sus requerimientos que son por fundamento y necesidad, absolutamente cambiantes. Figura 12.

Presente y Futuro

La evaluación de los Sistemas de Gestión, tanto en su estructura y contenido, ha sido constante y ha ido paulatinamente incorporando las necesidades del mercado, entendiendo por mercado a la relación cliente-proveedor en todas sus acepciones.

Desde el auge de los procesos de calidad total de los años 80, pasando por el aseguramiento de la calidad, la evaluación de conformidad, la certificación por tercera parte, etc. hasta la actualidad donde el gerenciamiento de los riesgos integrados tanto financieros como no financieros, evidencian que este tránsito durante dos décadas está internamente ligado con un cambio en la cultura de las organizaciones.

El desarrollo de una cultura que incorpore la toma de decisiones que impliquen riesgos en las estrategias de negocios, es esencial para el éxito de una organización. Muchas veces la cultura de la organización está profundamente enraizada y no es factible de cambiar sin generar inconvenientes. El gran desafío es la habilidad de adaptarse al cambio, lo cual sería un buen indicador de las competencias de la organización para responder a las presiones competitivas.

En la actualidad, la implementación de los sistemas de gestión, apunta en la dirección correcta y su necesaria integración está en línea con la economía de recursos, una sistemática en la identificación, evaluación, y resolución de problemas, el cumplimiento de los objetivos y metas, el proceso de toma de decisiones, la integración de actividades, la mejora continua, el reconocimiento, etc.

Al analizar el desarrollo de los últimos veinte años en la implementación y evaluación práctica de los sistemas de gestión, vemos que el importante avance que evidenció, fue el de tener en cuenta las necesidades y exigencias de la relación cliente-proveedor. Sin ser presuntuosos y querer adivinar el futuro, podemos señalar que la tendencia de los próximos 10 años, estaría basada en las siguientes premisas: mayor integración de los sistemas, normas específicas sectoriales complementando la gestión global, más normas pero mayor compatibilidad y convergencia entre las mismas, más eficacia y eficiencia en manejo del negocio, etc. Figuras 13 y 14

Conclusiones

Los estudiosos del comportamiento humano han expresado que el ser humano se resiste al cambio. Pero sólo se resiste a todo aquello que no entiende, a lo que le provoca desconfianza o a lo que considera que va en contra de sus intereses.

La implementación exitosa de Sistemas de Gestión basados en normas internacionales pueden despertar en un primer momento resistencias internas en la organización. Básicamente representan un cambio, y en alguna de ellas, cambios lo suficientemente importantes, como para consciente o inconscientemente trabar su aplicación. Es ahí donde la Dirección definirá una estrategia adecuada para que la organización camine sin traumas y contratiempos en el sentido estipulado. La organización acompañará esa estrategia con un correcto desempeño de la Dirección, la cual deberá estar altamente comprometida e involucrada en su desarrollo.

Los nuevos requerimientos y exigencias del mercado, los cuales van paulatinamente en aumento, nos llevan, basados en una estructura de procesos, que nos permiten emplear y compartir información sobre la organización. Dichos procesos son procedimientos sistemáticos, que para obtener los mejores beneficios, se dirigen indefectiblemente hacia su integración.

La incesante búsqueda de dicha sistemática, nos permitirá gerenciar los riesgos con el auxilio de una plataforma común de negocios, como una armoniosa combinación de las metas por las cuales una organización desarrolla su gestión y de las políticas con las cuales están buscando alcanzarlas. Sin duda, esta estrategia competitiva deberá acompañar eficientemente la cadena de valor de la organización, que fuertemente orientada al negocio, será un reaseguro para cumplimentar los requisitos de la satisfacción de los clientes, las expectativas de los accionistas y a satisfacer las nuevas exigencias y perspectivas de la sociedad, que espera de las organizaciones un compromiso orientado hacia la responsabilidad social. Figura 15, 16, 17, 18 y 19.

Bibliografía

- Administración Moderna de la Seguridad y Control de Pérdidas, Det Norske Veritas
- Integrating Risk into a Successful Business Strategy – M. Douglas Clark

Figura 1

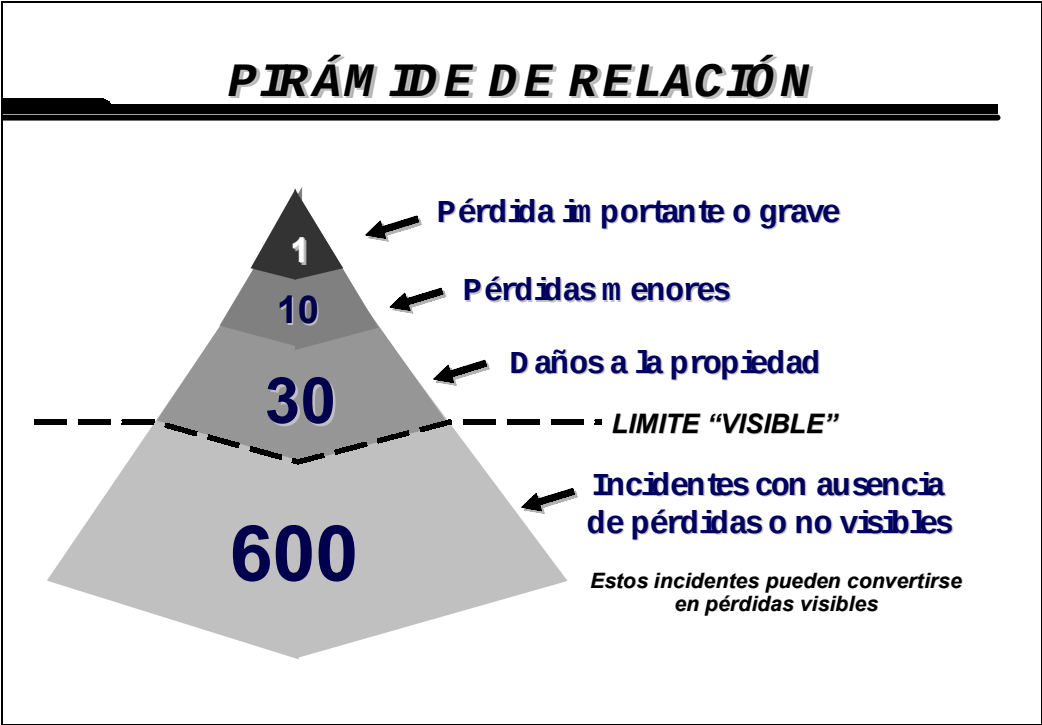


Figura 2

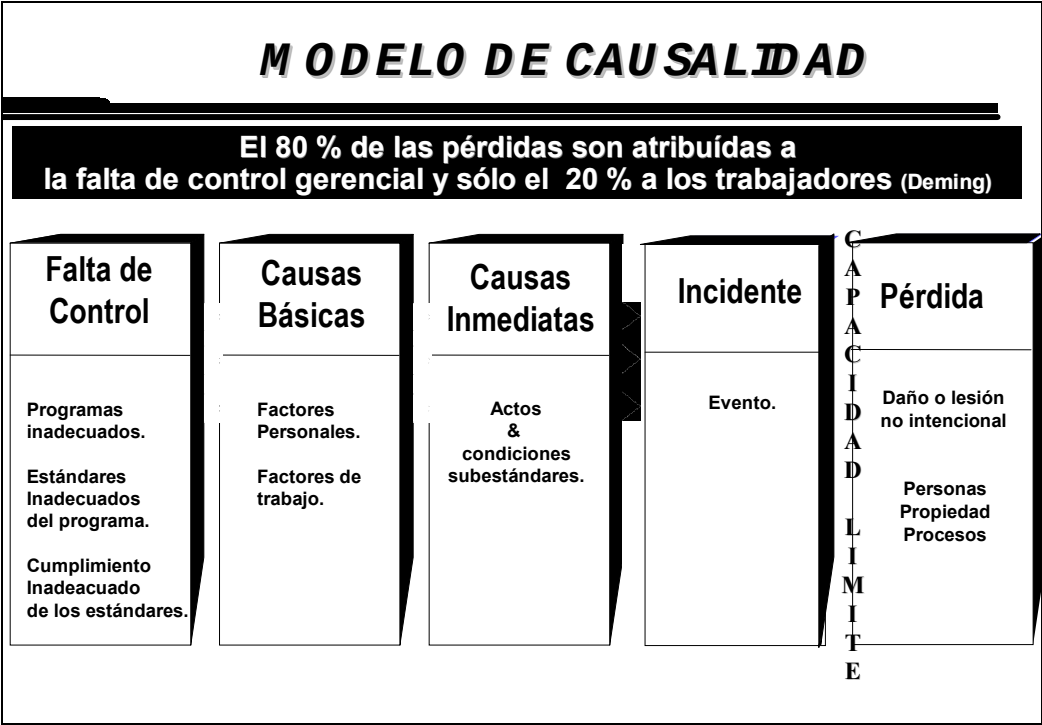


Figura 3

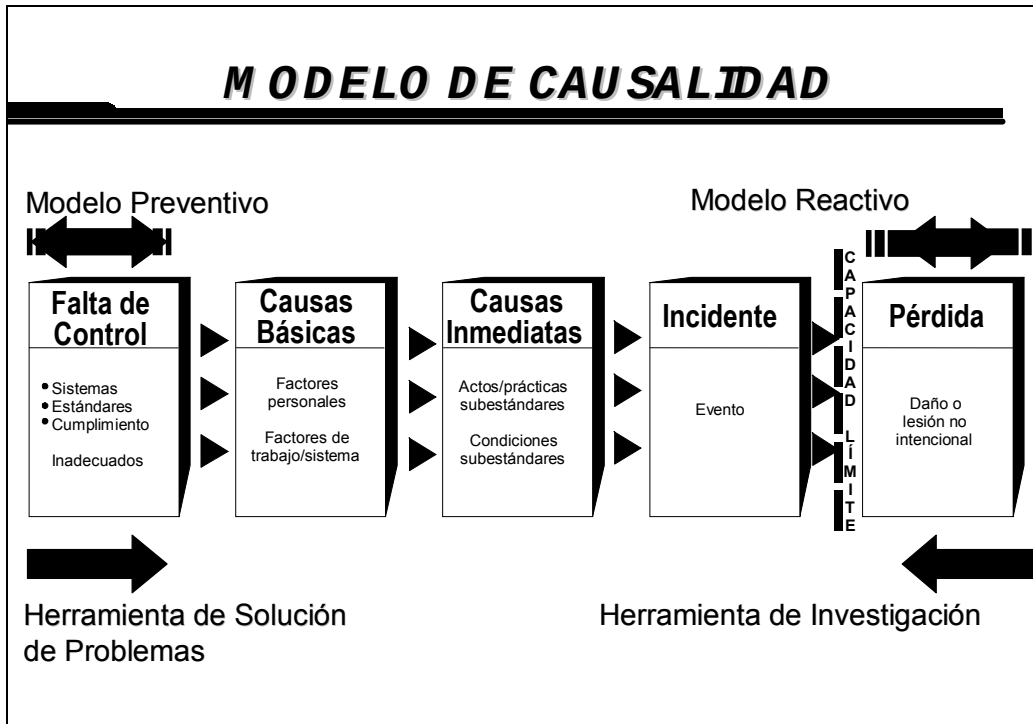


Figura 4

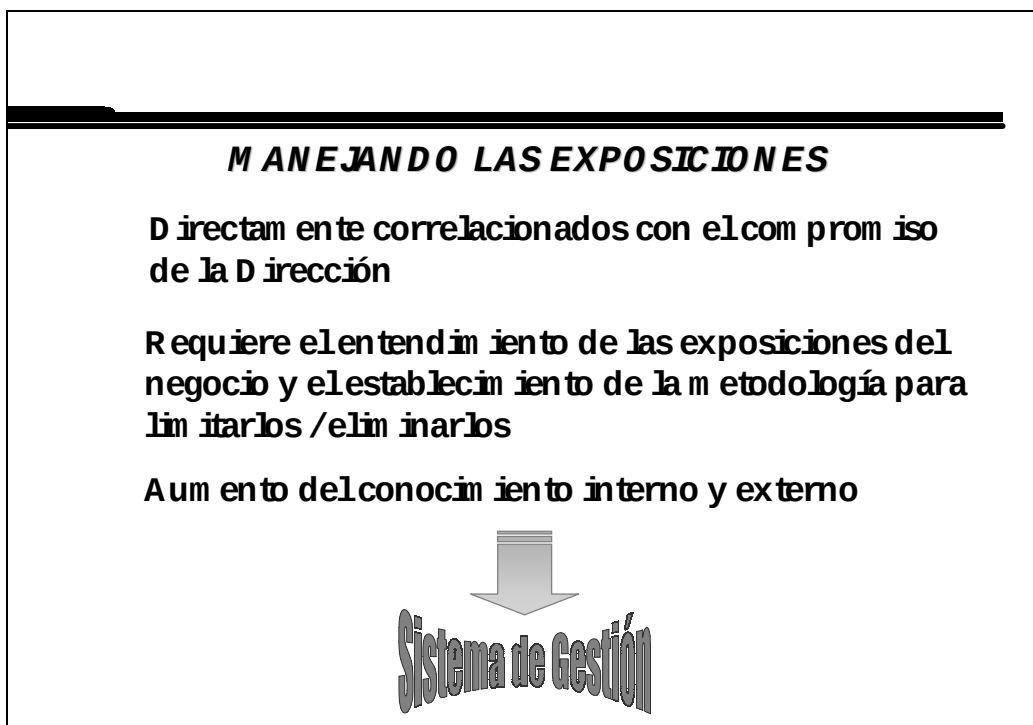


Figura 5

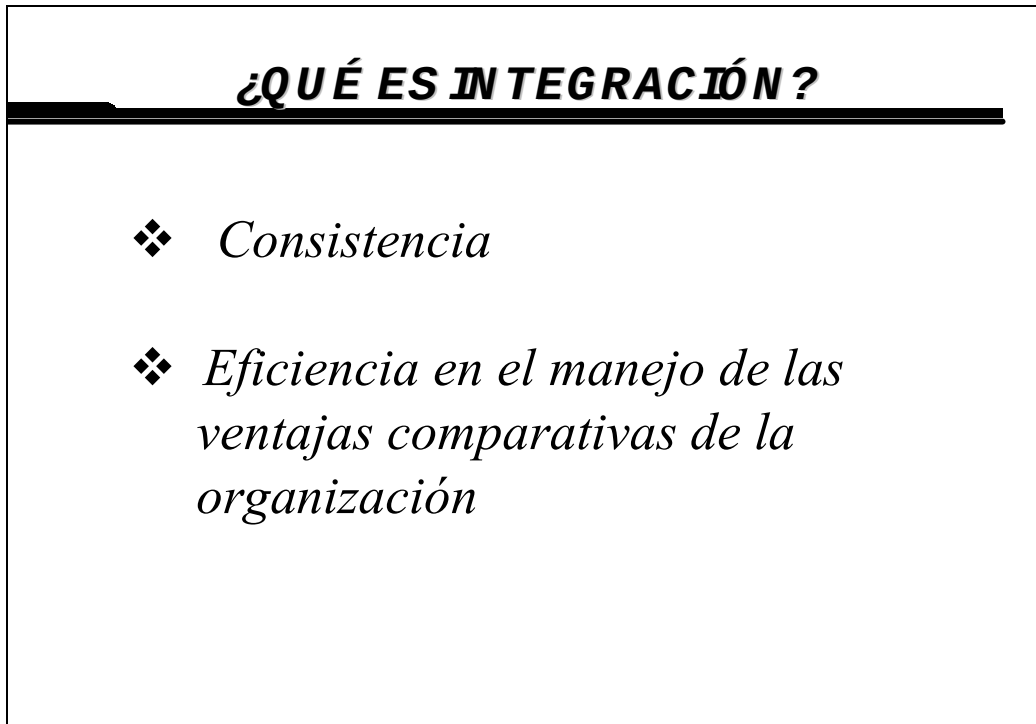


Figura 6

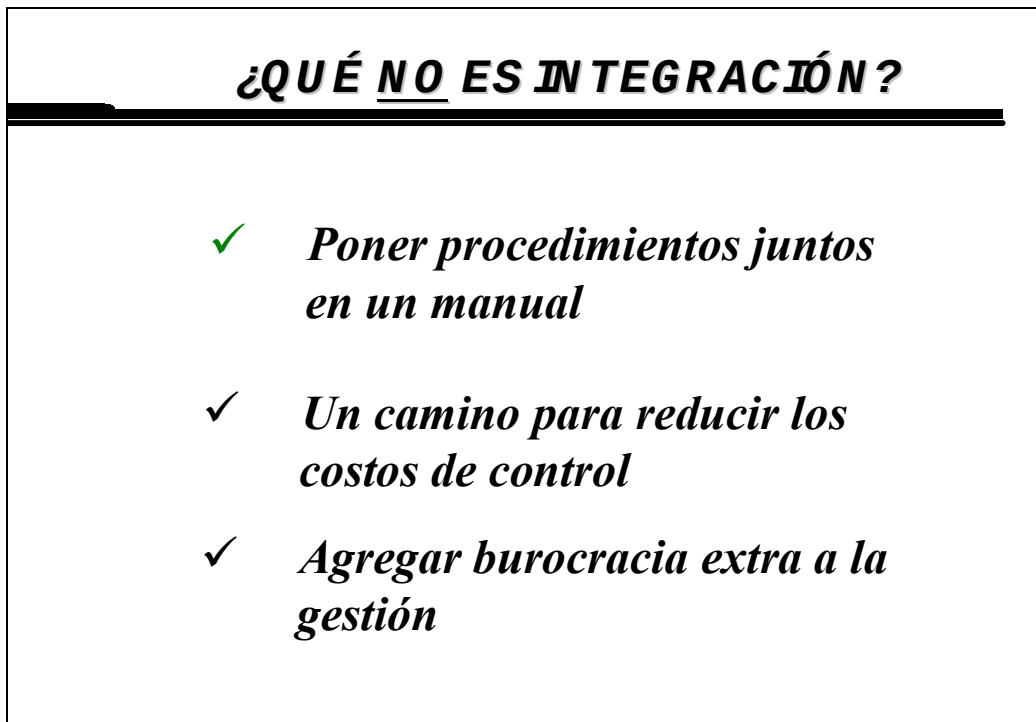


Figura 7



Figura 8

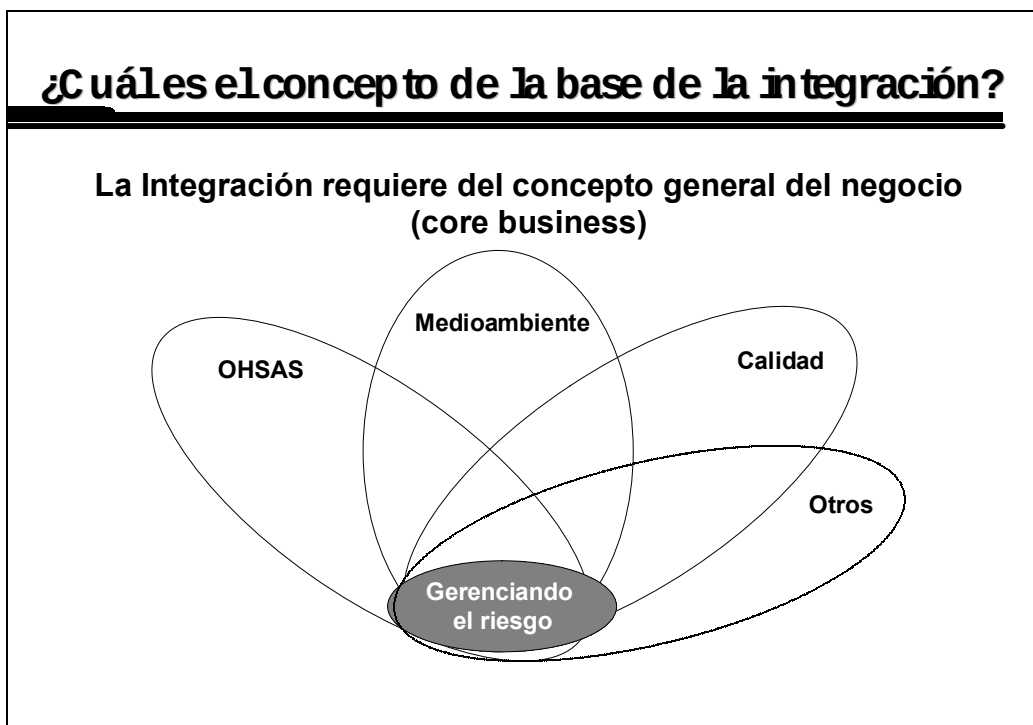


Figura 9

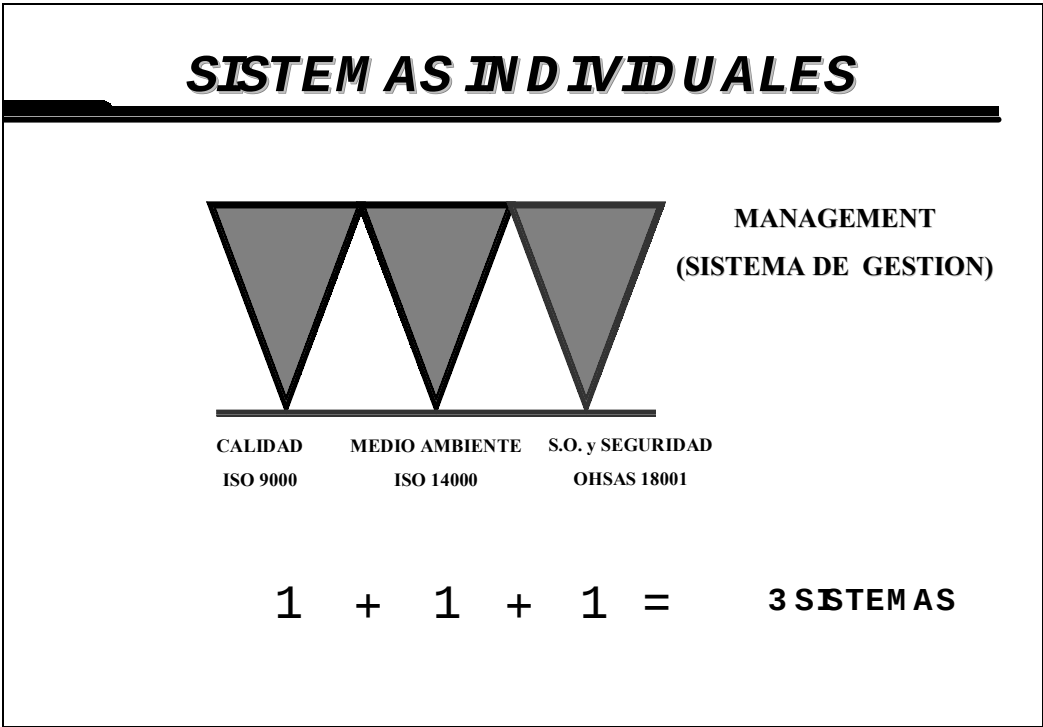


Figura 10



Figura 11

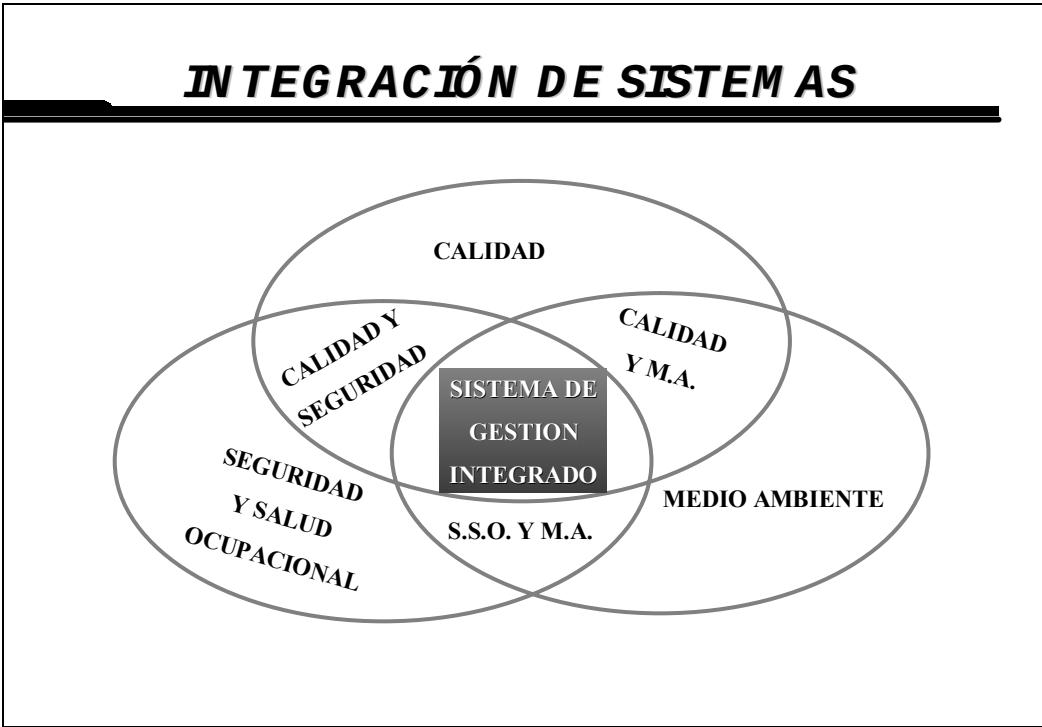


Figura 12



Figura 13

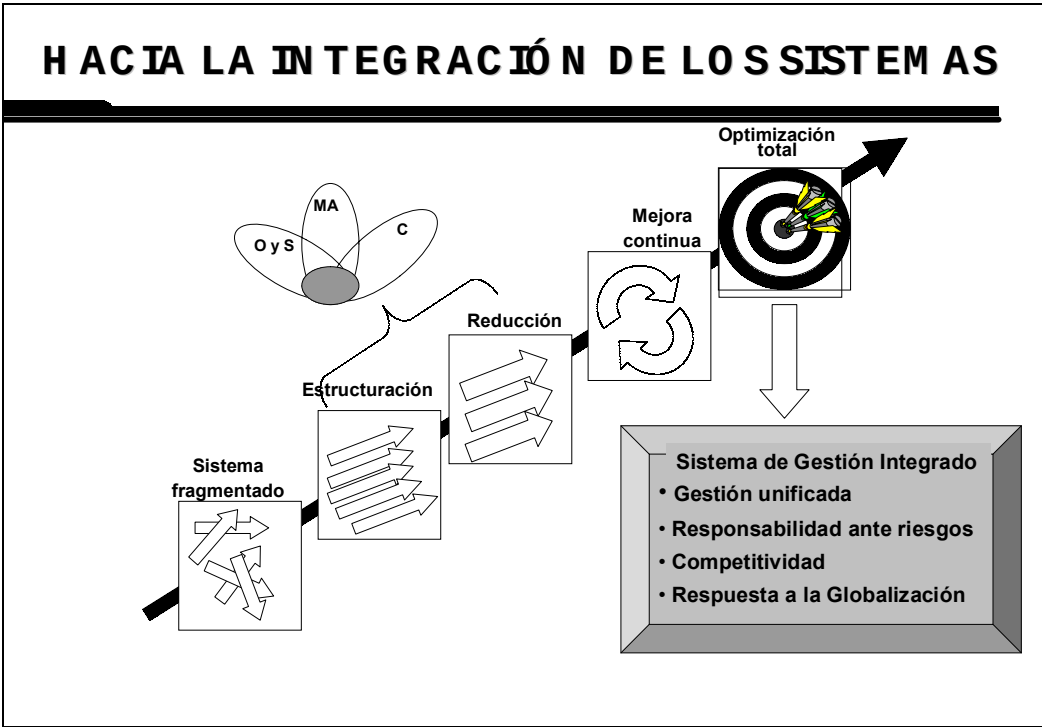


Figura 14

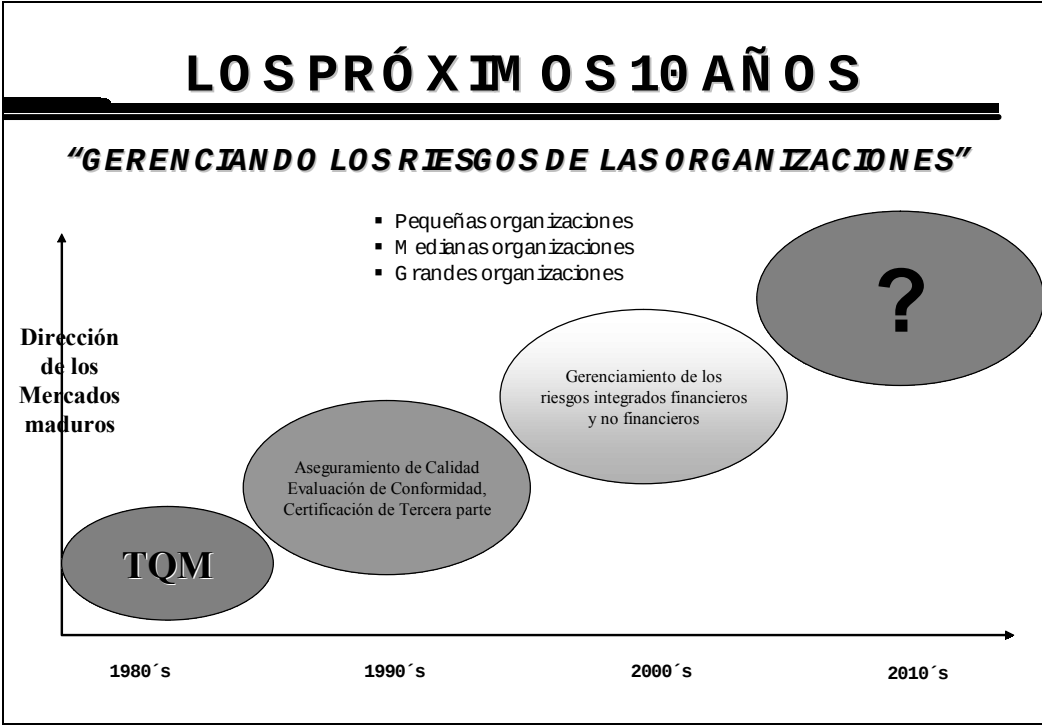


Figura 15

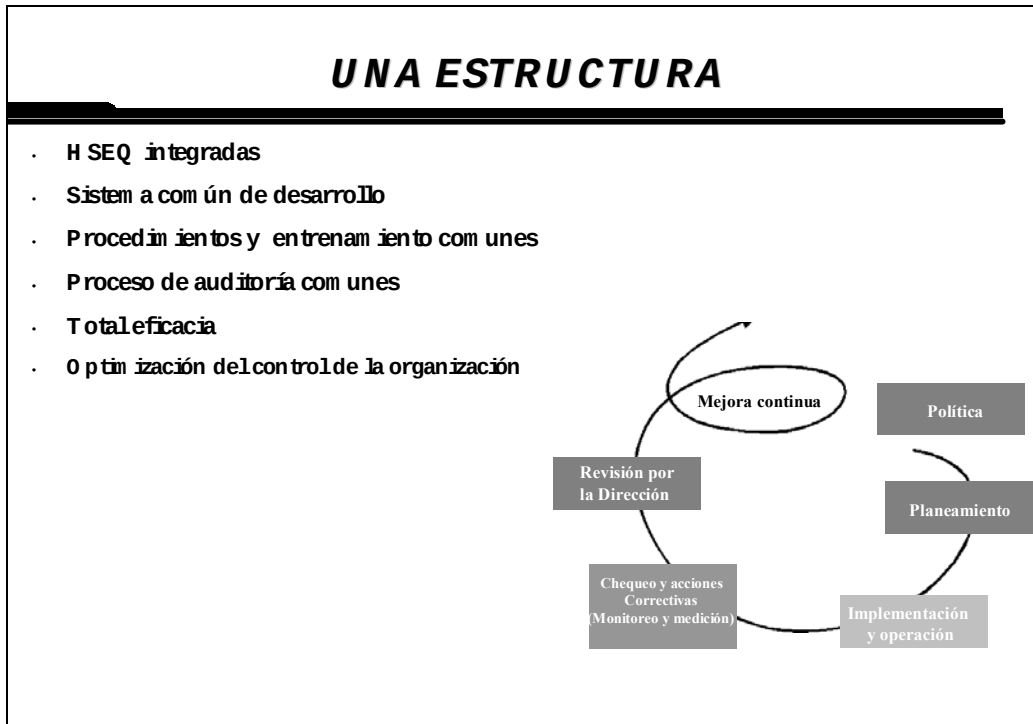


Figura 16

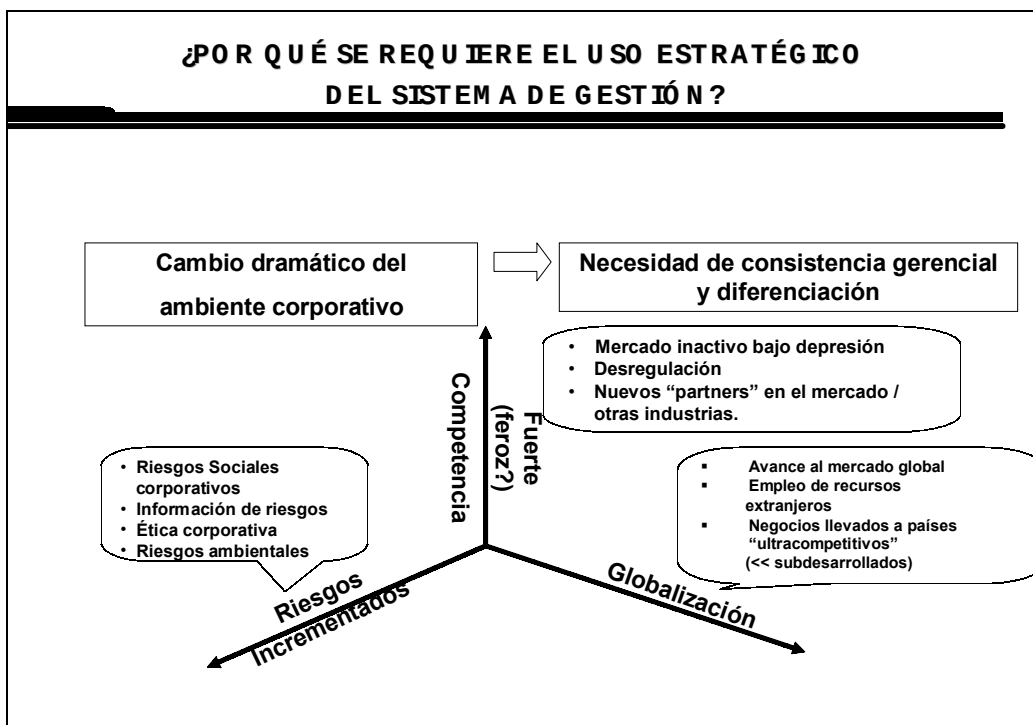


Figura 17

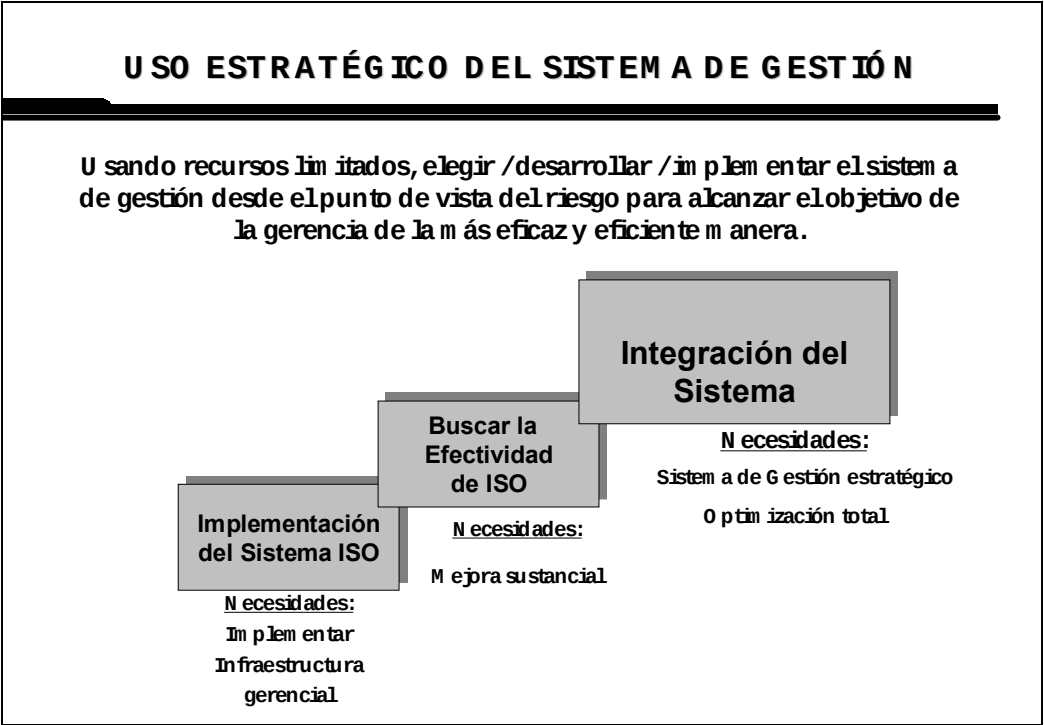


Figura 18

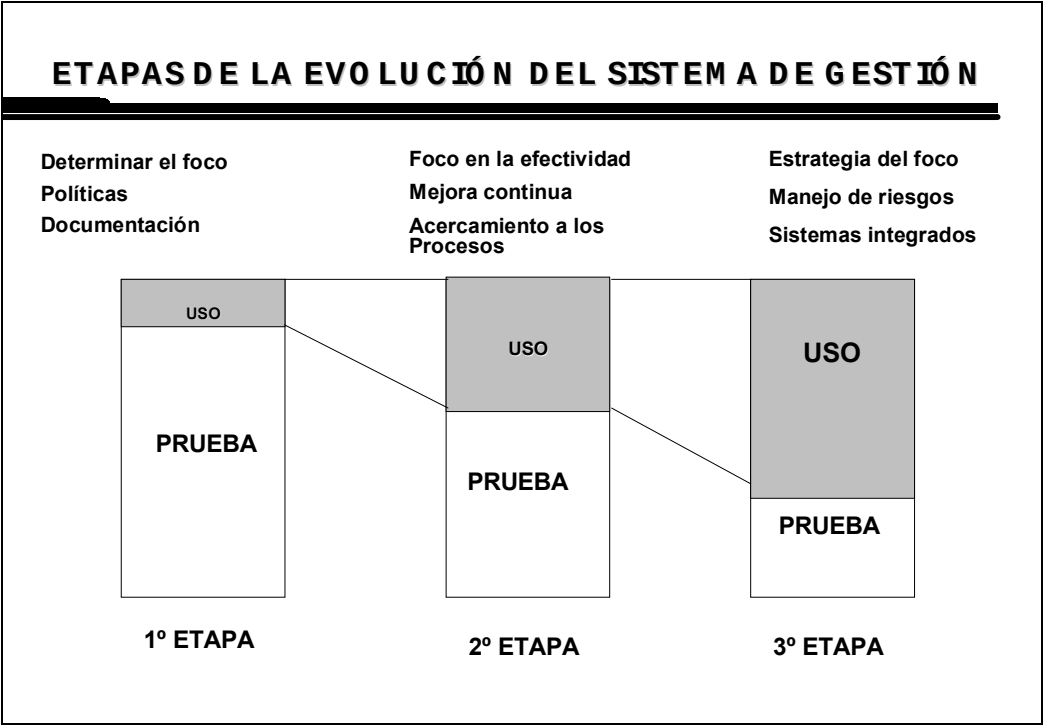


Figura 19

