

# ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

EN COLOMBIA,  
MÉXICO Y  
ARGENTINA



**Rubi Consuelo Mejía Quijano,  
María Antonia Núñez-Patiño,  
Izaias Martins**

–Editores–



**HANDBOOK**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**COLECCIÓN ACADÉMICA**





# Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina

---

Rubi Consuelo Mejía Quijano

María Antonia Nuñez-Patiño

Izaias Martins

–Editores–



Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina /  
Diana Albanese...[et al]; Rubi Consuelo Mejía Quijano, María Antonia Núñez-Patiño,  
Izaias Martins, editores. -- Medellín: Editorial Eafit, Uduál, Alafec, 2017.  
220 p.; 24 cm. (Colección Académica)  
ISBN 978-958-720-441-4  
1. Administración de riesgos. I. Tít. II. Serie. III. Mejía Quijano, Rubi Consuelo, edit.  
IV. Núñez-Patiño, María Antonia, edit. V. Martins, Izaias, edit.

658.155 cd 23 ed.  
A238

Universidad EAFIT- Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

## Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina

Primera edición: agosto de 2017

© Rubi Consuelo Mejía Quijano, María Antonia Núñez-Patiño, Izaias Martins  
–Editores–

© Editorial EAFIT  
Carrera 49 No. 7 sur - 50  
Tel.: 261 95 23, Medellín  
<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>  
e-mail: [fonedit@eafit.edu.co](mailto:fonedit@eafit.edu.co)

ISBN: 978-958-720-441-4

Coordinación editorial: Claudia Ivonne Giraldo

Diseño: Alina Giraldo Yepes

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 1680 del 16 de marzo de 2010.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

## Agradecimientos

---

En nombre de todos los investigadores participantes en este macroproyecto de investigación, quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a quienes hicieron posible la realización de esta labor, cuyo producto presentamos con gran satisfacción.

En primer lugar, queremos agradecer a la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración en cabeza de su presidente Juan Alberto Adam Siade, cuyo respaldo hizo posible que este proyecto trascendiera, y que los investigadores de varios países pudieran sumarse a esta iniciativa de estudiar la administración de riesgos en sus respectivos entornos.

Igualmente, a la Universidad EAFIT, quien puso a disposición de los investigadores toda la infraestructura necesaria para el desarrollo de la investigación y publicación de la presente obra. Al grupo de investigación en Información y Gestión y a la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, por la coordinación del macroproyecto, por la planeación, el apoyo y el control en la ejecución de esta labor, y por garantizar la calidad tanto temática como metodológica de este libro.

A las universidades participantes por permitir la afiliación de sus docentes a este proyecto, y por brindar el tiempo y los espacios necesarios para su desarrollo.

A los autores e investigadores, por el compromiso con que asumieron este reto y la responsabilidad de cumplir con cada actividad programada. Su esfuerzo y el tiempo dedicado a esta investigación le han dado vida a esta obra y permitirán el mejoramiento de la administración de riesgos en el mundo empresarial y el fortalecimiento de la enseñanza del tema en la academia.

A las empresas que nos abrieron sus puertas para comprender sus desarrollos en el área de la administración de riesgos, pues su disposición y conocimiento permitieron realizar el componente empírico, tan necesario para la investigación.

Finalmente, a los asistentes, auxiliares y en general al grupo de apoyo presente en cada una de las universidades por su entusiasmo y colaboración. Esperamos que su paso por este proyecto avive en ustedes el deseo de investigar o aplicar la administración de riesgos en su vida profesional.

*Equipo del Macroproyecto Universidad EAFIT*

# Contenido

---

## Prólogo

*Leonardo Sánchez Garrido* ..... 13

## Introducción

*Rubi Consuelo Mejía Quijano*..... 15

### 1. Revisión teórica y regulatoria de la administración de riesgos empresariales

*Rubi Consuelo Mejía Quijano, María Antonia Nuñez-Patiño, Eduart Villanueva* ..... 29

### 2. El papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos. Caso Medellín, Colombia

*Eduart Villanueva, Daniela Martínez Garro, Dora P. Quintero, Juan-Esteban Vahos, Yudi Marín* ..... 49

### 3. Diagnóstico del desarrollo en seguridad y salud laboral en grandes empresas privadas de Bogotá, Colombia

*Jorge Cifuentes Valenzuela, Fabio Raúl Blanco Mesa, Luis Gabriel Gutiérrez Bernal, Elizabeth Oviedo, Martha Rocío Godoy Rodríguez, José Manuel Mora Álvarez* ..... 75

### 4. Proceso de la administración del riesgo en la gran empresa del Área Metropolitana de Risaralda, Colombia

*Carlos Andrés Díaz Restrepo, Nelson Londoño Pineda, Gloria Stella Salazar Yepes* ..... 99



5. Riesgos financieros. Evidencia de grandes empresas privadas de la Ciudad de México <i>Ma. Enriqueta Mancilla Rendón</i> .....	117
6. Papel de la normatividad y los estándares de administración de riesgos en grandes empresas de Ciudad Sahagún, Hidalgo <i>Dorie Cruz Ramírez, Beatriz Sauza Ávila, Suly Sedy Pérez Castañeda</i> .....	139
7. El riesgo reputacional como motivador para la administración de riesgos en la ciudad de Bahía Blanca, Argentina <i>Diana Albanese, Anahí Briozzo, Mariana Carrizo</i> .....	169
8. Resultados, retos y tendencias del diagnóstico de la administración de riesgos empresariales <i>Rubi Consuelo Mejía Quijano, Maria Antonia Nuñez-Patiño, Eduart Villanueva</i> .....	191
Los autores.....	211

## Índice de tablas

---

TABLA 1	Empresas y expertos entrevistados.....	24
TABLA 1.1	Modelos de madurez de riesgo.....	41
TABLA 1.2	Estándares de administración de riesgos.....	43
TABLA 2.1	Entrevista a empresas.....	65
TABLA 2.2	Entrevista a expertos.....	66
TABLA 5.1	Empresas grandes por sectores económicos, 2008.....	121
TABLA 5.2	Datos generales sobre las empresas estudiadas.....	127
TABLA 7.1	Casos de estudio.....	182
TABLA 7.2	Motivaciones del interés por la administración de riesgos .....	184
TABLA 7.3	Gestión de la administración de riesgos .....	184



## Índice de figuras

---

FIGURA 2.1	Asignación de recursos para la gestión de riesgos .....	59
FIGURA 2.2	Monitoreo y evaluación de la administración de riesgos .....	60
FIGURA 2.3	Medidas de control para los riesgos evaluados .....	61
FIGURA 2.4	Liderazgo de la alta dirección en el proceso de gestión de riesgos .....	61
FIGURA 2.5	Principales tipos de riesgos que gestionan las empresas encuestadas .....	62
FIGURA 2.6	Empresas en la que existe la cultura de gestión de riesgos .....	63
FIGURA 2.7	Compromiso efectivo de la alta dirección hacia la gestión de riesgos .....	64
FIGURA 3.1	Empresas encuestadas según el sector económico al que pertenecen.....	79
FIGURA 3.2	Responsables de la administración del riesgo por sectores.....	81
FIGURA 3.3	Análisis (evaluación) de variables internas y externas por sectores.....	82
FIGURA 3.4	Percepción del uso de mapas de riesgos .....	82
FIGURA 3.5	Calificación de los riesgos operativos, financieros y laborales.....	83
FIGURA 3.6	Percepción de la comunicación y uso de puntos de vista por los tres tipos de riesgos más importantes (operativos, financieros y laborales) .....	84
FIGURA 3.7	Percepción de los aspectos importantes en la administración del riesgo en la última década.....	85
FIGURA 3.8	Importancia del riesgo laboral por sectores.....	86

FIGURA 3.9	Objetivos más importantes en la gestión del riesgo laboral .....	87
FIGURA 3.10	Existencia de área que coordine en la gestión del riesgo laboral, por sector económico .....	87
FIGURA 3.11	Percepción sobre la revisión de los mapas de riesgo en el riesgo laboral, por sector económico .....	88
FIGURA 3.12	Percepción sobre uso de los registros para mejorar la gestión del riesgo laboral .....	89
FIGURA 3.13	Percepción del desarrollo de la gestión del riesgo laboral .....	89
FIGURA 4.1	Esquema del proceso de gestión de riesgos según la norma NTC-ISO 31000:2011 .....	106

## Prólogo

---

Este libro se publica como resultado del macroproyecto de investigación *Diagnóstico del Desarrollo de la Administración de Riesgos en Grandes empresas Privadas de Latinoamérica*, respaldado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), y patrocinado por la Universidad EAFIT. La investigación fue coordinada por la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, directora del Grupo de Investigación en Información y Gestión de la Universidad EAFIT. En este proyecto participaron 24 investigadores de 11 universidades, correspondientes a 6 ciudades de 3 países (Colombia, México y Argentina).

Este proyecto hace parte de la trayectoria de la Universidad EAFIT en el tema de la administración de riesgos, el cual es trabajado en el Grupo de Investigación en Información y Gestión desde el año 2002, a partir del desarrollo de diferentes investigaciones que han tenido como resultado la publicación de libros, *software*, ponencias, artículos, cursos, creación de una Maestría en Riesgos, entre otros. Esto como respuesta, por parte de la Universidad, a la importancia que ha tenido para las organizaciones implementar sistemas de gestión de riesgos.

La presente investigación surge como respuesta a lo que se evidenció en un diagnóstico similar desarrollado en dicho grupo en el año 2009-2010 para el contexto colombiano, lo que permitió aplicarlo en un ámbito internacional. Los instrumentos y la metodología de investigación utilizados fueron soportados teóricamente por los desarrollos académicos y los estudios de diferentes firmas multinacionales de auditoría y asociaciones de riesgos, por modelos que permiten medir la madurez de la administración de riesgos en las empresas, así como por la normatividad y los estándares relacionados con el tema.

Durante el proceso del proyecto, se realizaron diferentes capacitaciones metodológicas y temáticas para unificar conceptos en términos de

investigación y de administración de riesgos para los diferentes investigadores que participaron en el proyecto, que pertenecían a varios países y tenían diferentes formaciones.

En resumen, este libro da a conocer un completo diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de los tres países participantes, en el cual se evidencia una importante evolución de esta disciplina en el marco del gobierno y la cultura del riesgo, las prácticas y herramientas, la comunicación y consulta, entre otros elementos estudiados. Con esto se ratifica el valor de esta disciplina para contribuir a la responsabilidad social empresarial, y el impacto en los resultados financieros y la sostenibilidad de las empresas.

Se espera que este libro sea de gran utilidad e interés para los estudiantes de pregrado y posgrado, así como para los docentes e investigadores. Además, para las empresas del sector privado se constituye en una base que podrán utilizar para complementar las prácticas que realizan; este libro también podrá tenerse en cuenta para el sector público, debido al gran desarrollo que esta temática ha tenido en la administración y gestión de los recursos públicos.

Este texto es un punto de partida para las futuras investigaciones a nivel latinoamericano relacionadas con el sistema integral de administración de riesgos, que trabaja aspectos operacionales, estratégicos, financieros, entre otros; teniendo en cuenta que la administración de riesgos que está evolucionando como la base para la gestión estratégica, el manejo del talento humano, la gestión del conocimiento, los sistemas de información, la auditoría, el control, y los demás componentes de la organización, con el propósito de desarrollar un enfoque preventivo y no solo de control verificativo posterior.

*Leonardo Sánchez Garrido*

Representante Nacional en Colombia de la Asociación Latinoamericana  
de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC)  
Jefe del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT

# Introducción

*Rubi Consuelo Mejía Quijano*

Universidad EAFIT, Medellín (Colombia)

---

La economía mundial se ve expuesta a diferentes riesgos, como, por ejemplo, el decrecimiento en los precios de los productos básicos, contingencias geopolíticas en diversas partes del planeta, desaceleración de los mercados emergentes, cambios de los mercados financieros, inquietud sobre la eficacia de la política monetaria que favorezca un crecimiento más sostenible y estancamiento en las economías avanzadas (Banco Mundial, 2016). Por tanto, para una gran empresa<sup>1</sup> que depende de los cambios en la economía a nivel mundial, permanecer en el mercado es un reto permanente.

El papel de las grandes empresas privadas en el mundo globalizado es significativo para el desarrollo económico y social de las naciones. Las grandes empresas en Latinoamérica presentan un rápido crecimiento en los últimos años, con lo que han logrado una mayor participación en el mercado a nivel mundial (Alarco, 2015), y contribuyen con el incremento del producto interno bruto regional.

El impacto de las grandes empresas privadas en los diferentes grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, gobierno, usuarios o beneficiarios) hace que a diario se incremente la responsabilidad de este tipo de empresas por lograr el sostenimiento y el crecimiento que les garantice la prestación a largo plazo de los servicios que ofrecen, o de los productos que elaboran, comercializan o distribuyen. Asimismo, que les permita sostener el empleo generado y la retribución de beneficios a esos

---

<sup>1</sup> Más adelante en esta introducción se muestran los criterios de clasificación de lo que es una “gran empresa”. De todos modos, adelantamos que bajo la normatividad de cada país, en este caso Colombia, México y Argentina, se establecen los criterios de definición de lo que ello es.



grupos de interés que tienen su mirada puesta en ellas o dependen de su funcionamiento.

Las grandes empresas normalmente tienen una estructura organizacional que restringe la flexibilidad necesaria para responder a las demandas del medio; soportan cargas prestacionales altas y, a su vez, se ven sujetas al crecimiento de la normatividad de los países o del sector donde se desempeñan, al cambio en los gustos del consumidor –que se convierte en una constante–, al igual que al desarrollo tecnológico, lo cual les implica adaptarse rápidamente a ellos. Estas organizaciones, además, se enfrentan a una competencia cada vez más agresiva, originada por la eliminación de las fronteras de la oferta y la demanda en un mundo interconectado; para ellas, la incertidumbre se vuelve un escenario habitual para la toma de decisiones. Este es el modo en que se configura el verdadero reto de las grandes empresas a nivel global.

El estudio de Germán Alarco (2015) sobre el desempeño de las grandes empresas latinoamericanas y el crecimiento económico regional revela que ellas sí responden al crecimiento económico de la región, pero que en su función son más determinantes los elementos microeconómicos asociados a las políticas y estrategias propias, es decir, a su comportamiento autónomo, por lo que el autor concluye que las grandes empresas de la región podrían lograr un crecimiento más acelerado al definir estrategias que permitan interiorizar un conjunto de mejores prácticas en el ciclo de desarrollo de nuevos productos, en la producción y la comercialización, en la logística y en la capacidad de gestión, entre otras.

Ante las anteriores circunstancias, en las últimas dos décadas se ha desarrollado con mayor fuerza y rapidez una disciplina que permite, en forma más estructurada e integral, apoyar a las empresas en el propósito de prepararse para los eventos inesperados que pueden afectarlas, con el fin de responder ante ellos y proteger sus recursos. La disciplina aludida es la *administración de riesgos*, la cual ha tomado gran impulso en diferentes ámbitos (seguros, financiero, salud, tecnología, seguridad física, seguridad ambiental, industrial, control y auditoría, psicología, sociología, administración, etc.), debido a diversas amenazas que han afectado la economía, las poblaciones y las empresas. Hechos como las crisis financieras a nivel mundial, que ponen de manifiesto la fragilidad de los sistemas económicos; situaciones en que se ven afectadas no solo personas, sino también comunidades, empresas y naciones, por fluctuaciones de varia-

bles como los precios de las monedas, de productos como el petróleo, la energía, el oro, etc., o por sucesos como atentados terroristas y tragedias provocadas por la naturaleza como tsunamis, huracanes, terremotos, inundaciones, que ponen al descubierto la vulnerabilidad a que está expuesta la sociedad, hacen que los esfuerzos en todos los ámbitos se dirijan a buscar soluciones más apropiadas para responder a estos eventos.

Jim Collins, coautor de *Empresas que perduran* y autor de *Empresas que sobresalen*, decidió escribir el libro *Cómo caen los poderosos*, al ver que muchas empresas que habían sido exitosas y perduraron por décadas, finalmente habían desaparecido. Según sus estudios, las etapas que pudo observar en la decadencia de estas compañías comprendían: 1) la arrogancia nacida del éxito; 2) la búsqueda indisciplinada de más; 3) la negación del riesgo y del peligro; 4) la búsqueda ansiosa de la salvación, y 5) la capitulación ante la irrelevancia o la muerte. Para el autor,

[...] al entrar en la tercera etapa, las señales internas de alerta comienzan a acumularse, pero los resultados externos de la empresa siguen siendo lo suficientemente buenos como para desechar los datos preocupantes o para sugerir que las dificultades son “transitorias” o “cíclicas” o “no tan malas”, y “no hay nada fundamentalmente mal”. En la tercera etapa, los directivos subestiman los datos negativos, amplifican los datos positivos y les imprimen un giro positivo a los datos ambiguos. Cuando la cúpula del poder comienza a poner en peligro la empresa al correr riesgos desmedidos y a actuar de una manera que desconoce las consecuencias de esos riesgos, se allana el camino hacia la cuarta etapa (Collins, 2010, p. 19).

Frente al panorama descrito, la administración de riesgos permite tomar conciencia de las amenazas que puede afrontar cualquier organización, de tal forma que las empresas no ignoren las señales de peligro. Para ello se han desarrollado diversas técnicas de identificación de riesgos, no solo de los operativos, que corresponden a los que pueden presentarse en el normal desempeño de los procesos de las empresas, sino también de los riesgos estratégicos, aquellos que pueden afectar las definiciones estratégicas o su implementación.

La variedad de técnicas de identificación de riesgos incluye la presencia de expertos en diferentes tipos de riesgos, así como mecanismos de interacción y análisis ajustados a cada circunstancia. Es distinto

identificar los riesgos con el nivel directivo, que con expertos en un proceso técnico, con usuarios de un servicio, o cuando se va a crear un producto o a emprender un proyecto; para cada circunstancia es posible usar una técnica diferente o una combinación de ellas (International Organization for Standardization –ISO– 31000, 2009; Mejía, 2013).

Al identificar los riesgos se tiene en cuenta el conocimiento del contexto en el que funciona la empresa, en términos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, ambientales, legales y organizacionales, debido a que cada compañía opera en diferentes circunstancias, así el sector, la región o el país sea el mismo.

La identificación de riesgos permite prepararse ante las diversas amenazas, para prevenirlas o responder ante ellas en forma planeada, y en muchas ocasiones genera oportunidades de cambio. Además, es posible que insinúe la viabilidad de incursionar en nuevas alternativas de negocios que respondan a riesgos emergentes y puedan ser contrarrestados (Mejía, 2013).

La administración de riesgos también provee elementos para analizar los riesgos identificados, al establecer mecanismos para determinar la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que puede tener su materialización; además, proporciona criterios para evaluar la gravedad de los riesgos analizados (ISO 31000, 2009). Todo ello implica que las compañías pueden establecer una posición ante los riesgos evaluados, porque al contar con mayor información sobre ellos, están preparadas para tomar decisiones más acertadas para su manejo.

Otra posibilidad que ofrece la administración de riesgos consiste en el tratamiento de los riesgos evaluados. En este punto, las compañías pueden definir cómo controlarlos (prevenirlos, mitigarlos o evitarlos) o si es necesario buscar alternativas que provean los fondos para responder ante su materialización, como es la transferencia de los riesgos a compañías aseguradoras o a terceros, la asunción de las pérdidas o su retención a través de la creación de reservas o provisiones, entre otras alternativas (Mejía, 2006; ISO 31000, 2009).

Finalmente, el monitoreo de los riesgos, como otra opción que ofrece la administración de riesgos, se convierte en una práctica clave para toda empresa, al proporcionar información constante y percibir señales de alerta que puede estar configurándose y puede llegar a afectar los objetivos organizacionales.

Debido a las circunstancias que rodean el desempeño de las grandes empresas, donde cada vez se presentan mayores oportunidades, pero a la vez surgen nuevas amenazas, en un ambiente de creciente incertidumbre, y dada la posibilidad de contar con disciplinas que permiten estructurar de forma integral la gestión de riesgos, pero que en muchas circunstancias son desconocidas como prácticas empresariales, surge la pregunta: ¿qué tan desarrollada está la administración de riesgos en las grandes empresas privadas de Latinoamérica?

Para dar respuesta a este interrogante, la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia, decidió presentar ante la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC)<sup>2</sup> la propuesta de realizar un diagnóstico sobre el desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de ciudades latinoamericanas, con el fin de ser utilizado, en la práctica empresarial, para el mejoramiento de su administración de riesgos, y en la academia, para la reorientación o el fortalecimiento de la enseñanza del tema, de acuerdo con las necesidades del medio empresarial.

Esto fue posible debido a los desarrollos académicos que la Universidad tiene en el campo de la administración de riesgos (maestría, especializaciones, cursos en carreras de pregrado, cursos de actualización presenciales y virtuales, libros, artículos, *software*, etc.) y la experiencia investigativa de sus docentes. Para el 2009, el Grupo de Investigación en Información y Gestión, de la Universidad EAFIT, había efectuado un diagnóstico similar (Londoño y Núñez, 2010), pero solo en el área del Valle de Aburrá,<sup>3</sup> lo que permitió conocer el nivel de desarrollo de dicho campo en el territorio estudiado; por tanto, se tenía la experiencia y el conocimiento en la disciplina de administración de riesgos y el deseo de extender este estudio a otras ciudades en Latinoamérica.

Con el apoyo de ALAFEC se aprobó el macroproyecto en el año 2014 y se unieron investigadores de diferentes ciudades y universidades en

---

<sup>2</sup> La Asociación “tiene por finalidad principal propender a la cooperación y [el] entendimiento de sus asociados, con el objetivo de unificar y elevar el nivel de enseñanza, investigación y capacitación técnica de los contadores y auditores con vistas al desarrollo de la América Latina” (ALAFEC, s. f.).

<sup>3</sup> Comprende los municipios de Medellín, Bello, Girardota, Copacabana, Barbosa, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas, en Antioquia, Colombia.

Latinoamérica. El proyecto comenzó en el 2015 y terminó en el 2016 con la participación de tres países: Colombia, México y Argentina.

En el macroproyecto se indagó sobre la existencia de procesos estructurados de administración de riesgos a nivel corporativo, o en forma parcial, en grandes empresas privadas de Colombia, México y Argentina. Igualmente, se conoció la ubicación de la administración de riesgos en la estructura organizacional de estas empresas y la función que cumplía; así mismo, se determinó el nivel de compromiso y responsabilidad de la alta dirección y de todos los niveles de la empresa frente al tema. Finalmente, se conoció cómo se realiza la administración de riesgos en las empresas estudiadas y se indagó sobre el nivel de conocimiento y aprovechamiento de los beneficios de la administración de riesgos por sus niveles directivo y operativo.

El alcance de la investigación desarrollada fue de carácter exploratorio y descriptivo. Se considera exploratorio, porque obedece a la escasa información que existe (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) acerca de las prácticas globales de la administración de riesgos en Latinoamérica. Si bien se han dado diferentes desarrollos académicos sobre la administración de riesgos, no se ha analizado a profundidad y en forma detallada cómo las grandes empresas la implementan (Oliva, 2016). Por otro lado, los datos recolectados fueron utilizados para describir y especificar características del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), que dan una visión global sobre la situación actual de los procesos y las actividades que realizan las empresas respecto a sus sistemas de gestión de riesgos, lo que da a la investigación su carácter descriptivo.

El enfoque de la investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), donde la unidad de análisis fue la gran empresa privada. El carácter cualitativo del estudio permitió comprender diferentes variables desconocidas (Creswell, 1994) sobre la dinámica de la administración de riesgos en las empresas; por otro lado, este enfoque se utilizó para responder a preguntas de cómo y por qué (Yin, 2003) se llevan a cabo las actividades, las metodologías, las estructuras y los demás factores que utilizan las grandes empresas privadas en su sistema de gestión de riesgos, además de permitir el entendimiento de la importancia que tiene cada uno de los contextos en los que se encontraban los participantes y la forma en

que influenciaban sus acciones (Maxwell, 1996) respecto al desarrollo de la administración de riesgos. Por su parte, el enfoque cuantitativo de la investigación se debe a que los datos que se recolectaron en algunas ciudades sobre las prácticas de las empresas seleccionadas fueron analizados y explicados con la utilización de métodos estadísticos, lo que permitió hacer una descripción de la situación de estudio (Forza, 2002).

La recolección de información se dio a través de dos métodos:

1. Como instrumento de recolección de información cualitativa se utilizaron las entrevistas semiestructuradas, con funcionarios responsables de la administración de riesgos y con profesionales expertos del tema en seis ciudades de Colombia, México o Argentina, donde se realizaron preguntas planteadas con anticipación, pero se complementaron con otras que surgieron en el momento del diálogo con los entrevistados (Erlandson, Harris, Skipper y Allen, 1993). Lo anterior se hizo con la finalidad de entender, con mayor detalle, las experiencias que estas personas han tenido (Patton, 1990) respecto al proceso de implementación de la administración de riesgos en las empresas. La conversación se enfocó en las variables de mayor interés para el estudio (Rubin y Rubin, 2011) y así fue posible cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

2. Envío de encuestas al directorio de grandes empresas privadas de dos ciudades participantes en el estudio. Este último método no se aplicó a todas las ciudades donde se realizó el diagnóstico, debido al escaso número de empresas existentes.

Para el diseño de los instrumentos de recolección y análisis de la información se estudiaron diferentes modelos del nivel de madurez de la administración de riesgos en las empresas (Chapman, 2006; Risk and Insurance Management Society –RIMS–, 2006; Federation of European Risk Management Associations –FERMA–, 2012); todos ellos incluyen variables que determinan el nivel de avance en el desarrollo de la gestión de riesgos. Estos modelos fueron estudiados con el fin de establecer los elementos que había que evaluar para determinar qué tan desarrollada se encuentra la gestión de riesgos en las grandes empresas de la región. También se tuvo en cuenta la información recolectada en el diagnóstico realizado por Londoño y Núñez en el 2010.

El cuestionario y el protocolo de entrevista fueron validados por expertos en metodología de investigación y conocimiento amplio en administración de riesgos. Se llevó a cabo una prueba piloto para verificar su utilidad y se validó el lenguaje con investigadores de los diferentes países participantes, con la finalidad de lograr una redacción estándar de los instrumentos de recolección de información.

Para el análisis de la información se utilizó la técnica de análisis de contenido por categorías temáticas (Krippendorff, 2012). Para ello se definieron las siguientes categorías de análisis:

– *Gobierno del riesgo*: incluyó las subcategorías de integralidad del sistema de gestión de riesgos, formación de las personas que lideran el proceso, influencia de la alta dirección en las decisiones de gestión de riesgos, cultura de gestión de riesgos, recursos disponibles para ejecutar esta labor, beneficios, revisión periódica de lineamientos, compromiso de la alta dirección, existencia de un área líder del proceso, nivel de dependencia del área de riesgos respecto a la alta dirección, evaluación independiente de la gestión de riesgos, apropiación de los responsables del compromiso con la gestión de riesgos, objetivos trazados para la gestión de riesgos, tipos de riesgos que se gestionan en las empresas y, estándares o normas utilizados.

– *Prácticas y herramientas de gestión de riesgos*: comprendió las subcategorías de análisis de variables internas y externas para la gestión de riesgos, ámbito en el que se realiza la gestión de riesgos (unidades de negocios, áreas, procesos, proyectos, productos o servicios), aplicación de medidas de control y de financiamiento de los riesgos evaluados, análisis costo-beneficio de las medidas de tratamiento de los riesgos, efectividad en la aplicación de medidas de tratamiento, revisión periódica de los mapas de riesgos, registro de eventos de los riesgos, indicadores clave para el monitoreo de riesgos estratégicos y operativos, utilización de esta información para la toma de decisiones y, calificación de los riesgos en forma cualitativa, cuantitativa o semicuantitativa.

– *Comunicación y consulta*: contó con las subcategorías de comunicación de lineamientos y resultados de la gestión de riesgos, e inclusión

de los puntos de vista de las partes involucradas para definir los criterios para la gestión de riesgos.

– *Desarrollo de la administración de riesgos*: incluyó subcategorías como autoevaluación del desarrollo en la última década respecto a los estándares y normas internacionales de gestión de riesgos, y una comparación con las empresas del mismo sector, además de la influencia de la normatividad del país en dicho desarrollo.

La población de estudio correspondió a las grandes empresas privadas, bajo la normatividad que se establece en cada uno de los países en que se realizó la investigación. De esta manera, una *gran empresa*, según el número de empleados, se establece así:

– En Colombia, la Ley 1450 de junio de 2011, artículo 43, determina que las grandes empresas son aquellas que tengan más de doscientos empleados (Colombia, Congreso de la República, 2011).

– En México, según la publicación del *Diario Oficial de la Federación* (DOF) del 30 de junio de 2009, las grandes empresas son aquellas que tienen más de doscientos cincuenta empleados (Estados Unidos Mexicanos, 2009).

– En Argentina, en la Resolución 1479/2013, el artículo 1 establece que las grandes empresas son aquellas que cuentan con más de doscientos empleados (República Argentina, Ministerio de justicia y derechos humanos, 2013).

Para la selección de las empresas a entrevistar se tuvo en cuenta el tiempo que lleva la organización en el desarrollo de la gestión de riesgos y la inclusión en *ranking*, por ciudad, de las grandes empresas.

Para el estudio se entrevistó también a expertos en el tema de riesgos, lo que permitiría la triangulación de la información. Los criterios para su selección fueron los siguientes: que se tratara de académicos con amplia experiencia en la gestión de riesgos, o de consultores con gran trayectoria y conocimiento en el tema.

En la tabla 1 se presenta la información resumida de las empresas y los expertos entrevistados por cada ciudad. Para conservar su confidencialidad, se asignó un código a cada uno de ellos.



TABLA 1. Empresas y expertos entrevistados

País	Ciudad	Número de entrevistas a empresas	Código de las empresas entrevistadas	Sector al que pertenece la empresa	Número de entrevistas a expertos	Código expertos
Colombia	Medellín	4	A1	Detal ( <i>retail</i> )	4	X1
			A2	Avícola		X2
			A3	Multinegocio		X3
			A4	Alimentos		X4
	Bogotá	4	B1	Comunicaciones	3	X5
			B2	Manufactura en producción de plásticos		X6
			B3	Minero		X7
			B4	Construcción		
	Pereira	3	C1	Industrial	1	X8
			C2	Educación		
C3			Eléctrico			
México	Ciudad de México	4	D1	Minero y energético	0	
			D2	Comunicaciones		
			D3	Financiero		
			D4	Alimentos		
	Ciudad Sahagún	5	E1	Comunicaciones	2	X9
			E2	Industrial y comercial		
			E3	Industrial		X10
			E4			
			E5			
Argentina	Bahía Blanca	4	F1	Suerte y azar	1	X11
			F2	Detal ( <i>retail</i> )		
			F3			
			F4	Automovilístico		

Los códigos relacionados en las tablas anteriores son utilizados en el libro para exponer los resultados de la investigación y hacer referencia, de manera anónima, a la información suministrada por cada uno de los entrevistados.

Por otro lado, para seleccionar a los encuestados se utilizó un muestreo aleatorio simple (Weinberg y Goldberg, 1982), en el que se envió el cuestionario a todas las grandes empresas de cada ciudad que se reportaron en sus respectivas bases de datos de fuentes oficiales, y se siguió un protocolo estándar, donde se realizó una primera comunicación telefónica con las empresas y se informó el objetivo de la investigación, la confidencialidad y el consentimiento de participación; luego se envió al correo electrónico de cada participante el enlace (*link*) que remitía al cuestionario.

Como se mencionó anteriormente, de las ciudades participantes del macroproyecto, solo se recolectaron los datos cuantitativos en las ciudades de Medellín y Bogotá. En la primera se encuestaron un total de 170 empresas, de las cuales el 4% pertenecen al sector extractivo, el 12% al sector de comercio, el 58% al sector de servicios y el 26% al sector de transformación. Para el caso de Bogotá se obtuvieron 129 respuestas de las grandes empresas privadas de la ciudad, de las que el 11% pertenecen al sector extractivo, el 14% al sector de transformación, el 56% al sector de servicios y el 19% al sector de comercio.

Para la exposición, el texto se divide por capítulos, donde se muestran los aspectos más destacados del diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira, en Colombia; Ciudad de México y Ciudad Sahagún, en México, y Bahía Blanca en Argentina. Dados los resultados obtenidos en cada ciudad, se eligió el aspecto más significativo del diagnóstico para profundizar en este aspecto y comprender con mayor detalle las implicaciones en el ejercicio de la gestión de riesgos en las grandes empresas privadas de la ciudad.

De este modo, el capítulo 1 se ocupa del marco teórico y regulatorio de la administración de riesgos. En el capítulo 2 se analiza el papel de la alta dirección en la administración de riesgos en la ciudad de Medellín. En el capítulo 3 se orienta el análisis en la gestión en seguridad y salud ocupacional en Bogotá. En el capítulo 4 se trata el proceso de administración de riesgos en Pereira y su área metropolitana. En el capítulo 5 se observa el manejo del riesgo financiero en Ciudad de México. En el

capítulo 6 se aborda el papel de la normatividad y de los estándares de administración de riesgos en las empresas de Ciudad Sahagún (México). En el capítulo 7 se estudia el riesgo reputacional como un motivador para el desarrollo de la administración de riesgos en la ciudad de Bahía Blanca. Posteriormente, en el capítulo 8 se presenta una compilación de los principales hallazgos de la investigación en los tres países estudiados y se discuten los hallazgos a la luz de la teoría de la administración de riesgos; al finalizar se dan las conclusiones del estudio y se definen las futuras líneas de investigación sobre el tema.

Los resultados del macroproyecto, fruto del esfuerzo conjunto de investigadores de diferentes ciudades de Colombia, México o Argentina, abren una amplia posibilidad para el fortalecimiento de la disciplina de la administración de riesgos, al ofrecer a las empresas y a la academia información valiosa sobre esta práctica, su estado de madurez, las dificultades en su implementación, los beneficios obtenidos con su aplicación, las estrategias utilizadas para impulsar su desarrollo y los campos de acción para su mejoramiento.

## Referencias

Alarco, G. (2015). Análisis del desempeño de las grandes empresas latinoamericanas y el crecimiento económico regional. *Análisis Económico*, 30(75), Tercer cuatrimestre.

Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) (s. f.). Objetivos de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado de <http://www.alafec.unam.mx/objetivos.php>.

Banco Mundial (2016). Comunicado de prensa. El Banco Mundial reduce al 2,4% el pronóstico del crecimiento mundial en 2016. *Noticias*, 7 de junio. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/06/07/world-bank-cuts-2016-global-growth-forecast>.

Chapman, Robert J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chicsteher, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.

Collins, J., y Porras, J. (2006). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Collins, Jim (2010). *Cómo caen los poderosos*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Colombia, Congreso de la República (2011). Ley 1450, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. *Diario Oficial* 48102, 16 de junio. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101>.

Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. y Allen, D. S. (1993). Quality criteria for a naturalistic study. En D. A. Erlandson *et al.*, *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*, 131-162. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Estados Unidos Mexicanos (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009).

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2012). FERMA European Survey 2012. ERM Maturity Key Finding. Recuperado de <http://www.ferma.eu/app/uploads/2012/11/ferma-survey-part-1-the-maturity-of-risk-management-in-europe.pdf>.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO 31000. *Risk Management - Principles and Guidelines*. Suiza: ISO.

Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. 3.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Londoño, L. y Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas privadas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 34-51.

Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design: An Integrative Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173(C), 66-79.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2.<sup>a</sup> ed. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

República Argentina, Ministerio de justicia y derechos humanos (2013). Resolución 1479. Promoción de empleo. 24 de junio de 2013. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217216/norma.htm>.

Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2006). RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management. RIMS.

Rubin, H. J. y Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 3.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Weinberg, S. y Goldberg, K. (1982). *Estadística básica para las ciencias sociales*. México D. F., México: Interamericana.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Concepts and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

# 1. Revisión teórica y regulatoria de la administración de riesgos empresariales

*Rubi Consuelo Mejía Quijano*

*María Antonia Nuñez-Patiño*

*Eduart Villanueva*

Universidad EAFIT, Medellín (Colombia)

---

## Teoría del riesgo

Los niveles de incertidumbre a los que se encuentra expuesta la sociedad, debido a la falta de información, certeza y seguridad sobre una situación, hacen que emerja el concepto de *riesgo*, definido como un evento aleatorio, con probabilidades conocidas, susceptible de medición (Knight, 1921), y que se manifiesta cuando no existe seguridad (Beck, 2000). Así, comienza a considerarse este concepto no solo a nivel general, sino también empresarial, como la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar la consecución de objetivos a cualquier nivel (Bravo y Sánchez, 2009) y como el efecto que puede llegar a tener la incertidumbre sobre dichos propósitos organizacionales (International Organization for Standardization –ISO– 31000, 2009).

Las situaciones de riesgo pueden representar un impacto negativo o positivo para una organización. Los eventos con impacto negativo pueden dificultar la creación de valor o deteriorar el valor existente de la empresa, mientras que los eventos con impacto positivo representan oportunidades que favorecen la creación o conservación de valor (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO–, 2004).

Por otro lado, el riesgo puede manifestarse en la organización desde diferentes perspectivas: a nivel estratégico, a nivel táctico y a nivel operativo, y en cada nivel puede aproximarse desde variables internas o externas (Deloitte & Touche e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Fi-

nanzas –IMEF–, 2003). Es así como pueden concebirse riesgos de *carácter estratégico*, contemplados durante el diseño, la ejecución y la modificación de la estrategia organizacional (Mejía, 2013), los cuales tienen elementos, atributos y características asociados con los objetivos, el plan de negocio definido, el desarrollo de nuevos negocios, el manejo de las variables financieras, las partes interesadas, la experiencia corporativa y la reputación (Chapman, 2006). También pueden presentarse riesgos de *carácter táctico y operativo*, manifestados en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa (Association of Insurance and Risk Managers –AIRMIC–, Public Risk Management Association –Alarm– e Institute of Risk Management –IRM–, 2010), en los cuales pueden ubicarse los riesgos laborales, físicos, naturales y otro tipo de eventos originados en los procesos de la organización (Mejía, 2006).

Dichos riesgos pueden provenir de *variables internas* de la empresa, como la definición de elementos estratégicos y operativos, el desempeño del portafolio de productos y servicios, la gestión del talento humano, el manejo de recursos, infraestructura, maquinaria, materiales, contratos y proyectos, entre otros (Deloitte & Touche e IMEF, 2003; Slywotzky y Weber, 2008; Collins, 2009). Así mismo, pueden originarse por *variables externas*, como las contempladas desde el ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, legal/regulatorio y del medio ambiente (Bravo y Sánchez, 2009), así como por variables asociadas a la industria, donde intervienen el poder de negociación de los clientes, la rivalidad de los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos productos sustitutos (Porter, 1991).

En síntesis, en esta investigación se toma el concepto de *riesgo* como la posibilidad de que exista un evento o situación, de carácter interno o externo, en cualquier nivel de la organización, que pueda afectar los propósitos organizacionales y dificulte la creación de valor o deteriore el valor existente (COSO, 2004; Mejía, 2006; ISO 31000, 2009).

## Sistema de administración de riesgos

Debido a los diferentes eventos a los que se encuentran expuestas las organizaciones, se hace necesario contar con una disciplina que estudie

los elementos que se requieren para estar preparados ante situaciones adversas que puedan amenazar los propósitos empresariales (Mejía, 2006). Es por esto por lo que surge la *administración de riesgos*, concebida como un conjunto de elementos que interactúan entre sí y que deben estar en equilibrio para lograr una gestión eficaz de riesgos (HM Treasury, 2004), a partir de actividades coordinadas que permitan dirigir y controlar la organización con respecto a dichos eventos (ISO Guide 73, 2009). Asimismo, se ha desarrollado teoría sobre el tema, desde otra perspectiva, enfocada en la posibilidad no solo de administrar las amenazas y los peligros, sino también de transformarlos en oportunidades, desde un enfoque positivo (Beck, 2008; Slywotzky y Weber, 2008). De esta manera, la administración de riesgos es la forma en la cual una organización de cualquier industria o sector económico evalúa, aprovecha, financia y controla los riesgos derivados de diferentes fuentes, con los objetivos de incrementar el valor a corto y largo plazo de la organización con sus grupos de interés (Casualty Actuarial Society. Enterprise Risk Management Committee, 2003), proteger sus recursos, conservar la buena imagen y asegurar la supervivencia de la empresa en el tiempo (Mejía, 2006).

Con una adecuada aplicación de la administración de riesgos se logra obtener mejoras en la eficiencia de las operaciones, la eficacia de las tácticas (proyectos de cambio) y la eficacia en la estrategia de la organización, así como un mejoramiento en la toma de decisiones, porque permite reconocer y priorizar los riesgos significativos para la empresa de acuerdo con los aspectos más vulnerables, e identificar los controles críticos más débiles (AIRMIC, Alarm e IRM, 2010).

La administración de riesgos se ha desarrollado a lo largo del tiempo y ha evolucionado de su concepción como proceso, a la de sistema (ISO 31000, 2009), al incluir en su estructura elementos que la constituyen como tal. Por lo tanto, en la actualidad es vista como un conjunto de reglas y principios que, relacionados entre sí de modo ordenado, contribuyen a lograr la gestión de los riesgos clave del negocio, de manera global, holística y sistemática, al pasar de un enfoque en el que se gestionaban los riesgos de manera aislada para consolidarse en una gestión integral de las diferentes situaciones de riesgo a las que se encuentra expuesta una organización (Casualty Actuarial Society. Enterprise Risk Management Committee, 2003; Deloitte & Touche e IMEF, 2003).



Entre los elementos que hacen parte de un sistema de administración de riesgos y componen la arquitectura para su gestión eficaz, pueden encontrarse los principios y el marco de referencia, que involucra elementos relacionados con el gobierno del riesgo; el proceso para su gestión, que tiene en cuenta las prácticas y herramientas utilizadas para su ejecución; y, finalmente, se destaca la comunicación y la consulta, como componentes fundamentales que deben realizarse de manera continua en todas las instancias del sistema (ISO 31000, 2009; Federation of European Risk Management Associations –FERMA–, 2012).

Las variables de análisis usadas en la presente investigación corresponden a los elementos que componen un sistema de administración de riesgos (gobierno del riesgo, prácticas y herramientas, comunicación y consulta). Estos elementos son incluidos en los modelos de madurez, que permiten medir el nivel de desarrollo de esta disciplina en las organizaciones, los cuales se exponen en el apartado “Desarrollo de la administración de riesgos”.

## Gobierno del riesgo

La creciente preocupación por el fraude y la responsabilidad de los accionistas, la necesidad de una mayor transparencia y divulgación de la información de la empresa al mercado, y el aumento de la rendición de cuentas por parte de las juntas directivas (Demidenko y McNutt, 2008) han motivado a las organizaciones a incorporar un marco eficaz de *gobierno del riesgo* en su gestión, visto como el establecimiento de principios, orientaciones, políticas, estrategias y buenas prácticas de gobierno corporativo para la administración de los riesgos (Organisation for Economic Cooperation and Development –OECD–, 2014).

En la investigación se tomaron diferentes fuentes que complementan los elementos que estructuran el gobierno del riesgo de una organización. Para ello se establecieron como orientaciones y buenas prácticas: el compromiso de la alta dirección con respecto al riesgo (FERMA, 2012), el establecimiento de la política que rige la gestión de riesgos en la empresa (OECD, 2014) y la integración de los procesos y sistemas de gestión de la organización basados en riesgos (ISO 31000, 2009; Institute of Management Accountants –IMA–, 2011). Estos lineamientos deben imple-

mentarse, monitorearse y revisarse periódicamente con la intención de lograr su mejora continua (FERMA, 2012).

## Compromiso de la alta dirección

La estrategia de administración de riesgos en una organización debe ser dirigida desde la alta dirección y garantizar su inclusión en las rutinas normales del trabajo y de las actividades de la empresa; todos los empleados deben ser conscientes de la relevancia del riesgo para la consecución de sus objetivos (HM Treasury, 2004). De ahí que se convierta en un elemento primordial incorporar prácticas que permitan transformar la cultura organizacional en una *cultura de gestión de riesgos*, entendida como los valores, las creencias, los conocimientos y la comprensión sobre el tema, compartidos por un grupo de personas con un propósito común (IRM y Protiviti, 2012), que se configura en una filosofía de gestión que posibilita implantar la estrategia y los objetivos definidos en la administración de riesgos, a partir de los valores implícitos de la cultura corporativa (Martínez García, 2009).

Adicionalmente, para lograr que se convierta en una realidad la estrategia de riesgos de una organización, es importante que la alta dirección proporcione el apoyo requerido y garantice la asignación de los recursos necesarios para este fin (IMA, 2011).

## Establecimiento de la política para la gestión de riesgos

La Junta Directiva de la empresa tiene la responsabilidad esencial de establecer la *política de riesgo*, en la cual se especifican los tipos y el grado de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar en la consecución de sus objetivos (OECD, 2014). Es por lo anterior por lo que cobra relevancia el establecimiento del *apetito al riesgo* de la organización, enmarcado en el nivel de riesgo que la empresa estima aceptar y con el cual se siente confiada, teniendo en cuenta su tolerancia al riesgo, es decir, la desviación del riesgo respecto a ese nivel de apetito. Asimismo, debe contemplarse el concepto de *capacidad de riesgo* como el nivel máximo que una empresa puede soportar para alcanzar el logro de sus objetivos. De este modo, la tolerancia al riesgo sirve como alerta para que la empresa no llegue a límites que excedan su capacidad (Institute of Internal Auditors –IIA–, 2013a).

Adicionalmente, en la política se establece la *estructura de mando* relativa a la gestión de riesgos, enmarcada en los roles y las responsabilidades

orientados al buen gobierno que necesita la empresa para obtener una adecuada segregación de funciones en los diferentes niveles de su estructura organizacional (Torres, 2006). Cuando sea conveniente, las juntas directivas deben crear comités especializados para apoyar el desempeño de las funciones en lo que se refiere a la gestión de riesgos y auditoría; asimismo, establecer la necesidad de contar con un director de riesgos (*Chief risk officer*), con la asignación de los propietarios del riesgo (*Risk owners*) y los demás roles de la organización que se requieran, para permitir el adecuado desempeño de la empresa en función del cumplimiento de sus objetivos (OECD, 2014).

De manera complementaria a la estructura de mando, se cuenta con la teoría de las tres líneas de defensa, la cual establece las funciones que participan en una efectiva gestión de riesgos: la primera línea de defensa está constituida por las gerencias operativas, con la responsabilidad de ser las propietarias del riesgo; en la segunda línea están los encargados de supervisarlos, en la cual están incluidas las funciones de gestión de riesgos, cumplimiento y contraloría; por último, en la tercera línea de defensa aparece la auditoría interna, que se ocupa de proveer aseguramiento sobre la efectividad de la gestión de riesgos, entre otros temas (IIA, 2013b).

### Integración de los procesos y sistemas de gestión de la organización basados en riesgo

De acuerdo con los constantes cambios en el entorno empresarial, la administración de riesgos se ha convertido en un fundamento de la gestión organizacional como parte integral del ADN de la empresa (IMA, 2011), por lo que se busca obtener una integración en el desarrollo organizacional, para garantizar que la gestión de riesgos esté incluida en todas las prácticas, los planes y los procesos que intervienen en la transformación de la empresa (ISO 31000, 2009).

De esta manera se establecen oportunidades para integrar el sistema de riesgos con los elementos principales de la empresa, como lo son la planeación estratégica, el gobierno corporativo, los presupuestos, la gestión de la calidad total, el sistema de continuidad del negocio (IMA, 2011), la gestión ambiental, y la gestión de la salud y seguridad en el trabajo (UNE 66177, 2005), entre otros. Con esta intención se aplican normas que sirven como guía para la integración de dichos sistemas, con el propósito

de mejorar el rendimiento organizacional y garantizar un sistema integral de gestión para la empresa (UNE 66177, 2005).

## Prácticas y herramientas

El proceso de administración del riesgo involucra diferentes etapas que, de manera coordinada, buscan dirigir y controlar las acciones de una organización con respecto al manejo del riesgo, por medio de un proceso continuo y sistemático que requiere un ciclo de seguimiento y revisión constante para lograr su óptimo funcionamiento (Deloitte & Touche e IMEF, 2003; ISO 31000, 2009).

Para ejecutar las etapas del proceso de administración de riesgos se tienen prácticas que van desde el establecimiento o análisis del contexto estratégico, seguido por la valoración del riesgo, que involucra su identificación, análisis y evaluación, donde de manera continua se definen las medidas pertinentes para el manejo de los eventos identificados de acuerdo con su magnitud. Finalmente se realiza el monitoreo de los riesgos existentes, que permite generar las alertas necesarias para la empresa (Standards Australia and Standards New Zealand –AS/NZS– 4360, 2004; ISO 31000, 2009). De este modo, en cada fase se utilizan diferentes herramientas que apoyan su desarrollo.

Como parte del *establecimiento del contexto* se requiere entender a la organización y las variables que intervienen en su estructuración. Entre estas pueden existir *variables internas*, como el estilo de dirección, las definiciones estratégicas, la estructura organizacional, los procesos, el talento humano, la infraestructura física y tecnológica, entre otros elementos que desde el interior de la organización pueden concebirse como generadores de riesgos (Mejía, 2006). Asimismo, existen *variables externas*, como aspectos sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, económicos, tecnológicos y asociados a la industria, tanto a nivel local, regional y nacional como internacional, que pueden generar eventos de riesgo para la organización y, por tanto, deben identificarse y evaluarse para su manejo (Bravo y Sánchez, 2009; ISO 31000, 2009).

Una vez se analiza el contexto en el que se desenvuelve la organización, se continúa con la etapa de *identificación de riesgos*, la cual permite conocer con claridad los eventos a los que se encuentra expuesta la empresa, que pueden surgir de variables estudiadas en el contexto estratégico. La

identificación de riesgos es el proceso que permite encontrar, reconocer y describir el riesgo a partir de diferentes elementos, que deben tenerse en cuenta para lograr una completa caracterización. Entre estos están las fuentes (causas) del riesgo y los efectos (consecuencias) que puede acarrearle a la organización su materialización. La identificación debe contener los riesgos, independientemente de si su naturaleza está bajo el control de la organización o no (ISO 31000, 2009; Mejía, 2013).

Existen diferentes *técnicas* que facilitan la implementación de la etapa de identificación de riesgos, que pueden ser seleccionadas de acuerdo con el tipo de riesgo que se desee analizar. Entre estas se encuentran la lluvia de ideas, las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, el método Delphi, las listas de chequeo, el análisis primario de peligros, el estudio de peligros y operatividad (*Hazard and operability studies*, HAZOP), el análisis de peligros y puntos críticos de control, la estructura “¿qué pasaría si...?”, el análisis de escenarios, el análisis de modo y efecto de falla, el análisis de árbol de eventos y fallas, el análisis de causa y efecto (International Organization for Standardization –ISO– / International Electrotechnical Commission –IEC– 31010, 2009), el Risicar<sup>1</sup> (Mejía, 2006) y la Prest<sup>2</sup> (Mejía, 2013), entre otras. Estas técnicas pueden ser utilizadas de manera complementaria, de acuerdo con el ámbito de análisis y la categoría de riesgos que se requiera estudiar.

Después de la identificación, corresponde realizar el *análisis o la calificación de los riesgos*, que consiste en conocer el nivel o la magnitud del evento, expresado en términos de la representación de las consecuencias multiplicada por su probabilidad de ocurrencia (ISO 31000, 2009). Es propio de esta etapa explicar la *frecuencia* con la cual puede presentarse el evento de riesgo, al considerar su nivel de exposición y la posibilidad de que dicha situación suceda, así como el *impacto*, comprendido como la consecuencia o el daño que puede resultar de la materialización del riesgo (Green, 2016).

---

<sup>1</sup> Risicar es un método de administración de riesgos que involucra la etapa de identificación de riesgos, que consiste en una caracterización del evento a partir de elementos como el nombre, la descripción, los agentes generadores, las causas y los efectos. Fue creado en el 2006 por la profesora Rubi Consuelo Mejía de la Universidad EAFIT (Mejía, 2006).

<sup>2</sup> Prest es una metodología diseñada para la identificación de riesgos estratégicos en los procesos de planeación de las empresas. Fue creada por el Grupo de Investigación en Información y Gestión de la Universidad EAFIT (Mejía, 2013).

Estas variables pueden obtenerse de acuerdo con el tipo de análisis, basado en una calificación de *riesgo inherente*, que es intrínseca de la actividad que se desarrolla antes de que se tome una medida de mitigación (IMA, 2011), o bajo un enfoque de *riesgo residual*, en el cual se establece el riesgo remanente o el riesgo que permanece después de aplicados sus tratamientos (ISO 31000, 2009).

Asimismo, es importante aclarar que dichas valoraciones pueden obtenerse a partir de *calificaciones de tipo cualitativo*, donde solo intervienen variables que describen la situación; de *tipo semicuantitativo*, en la que se tienen en cuenta variables descriptivas con un componente que permite valorar el evento, o de *tipo cuantitativo*, donde intervienen modelos matemáticos y estadísticos que facilitan obtener probabilidades e impactos con mayor exactitud (AS/NZS 4360, 2004). Para lograr calificaciones más fiables es necesario contar con información histórica o registros de eventos que permitan modelar el riesgo analizado (Chapman, 2006). Adicionalmente, es necesario tener claro que no todos los tipos de riesgos son fáciles de cuantificar, porque dependen de los datos y de la información disponible. Algunas *herramientas* que facilitan la calificación de los riesgos están enmarcadas en distribuciones de probabilidad, matrices de impacto de probabilidad, análisis causal, análisis de Pareto, modelo de valoración de activos de capital (Chapman, 2006), matriz de consecuencia y probabilidad, análisis de decisión por criterios múltiples, análisis de esquema de corbatín (*Bow tie*) (ISO/IEC 31010, 2009), y otras metodologías enfocadas en calcular riesgos específicos como, por ejemplo, el valor en riesgo (VAR), orientada en la cuantificación del riesgo de mercado (Jorion, 2002).

En la etapa de *evaluación del riesgo* se realiza la comparación entre los resultados obtenidos en la calificación del riesgo, con los criterios establecidos, que corresponden a los términos de referencia a partir de los cuales se evalúa el nivel de representatividad del riesgo para la empresa (ISO 31000, 2009). La evaluación sirve como herramienta para la toma de decisiones, al establecer las *zonas de riesgo*, definidas por cada organización de acuerdo con los niveles de tolerancia que son permitidos por la alta dirección, teniendo en cuenta su apetito o disposición de asumir riesgos frente al logro de un objetivo (IIA, 2013a). Dichas zonas están enmarcadas en una matriz que considera la ponderación de la variable de frecuencia e impacto, y pueden definirse como aceptables, tolerables, graves e inaceptables; esta información se emplea para conocer dónde

queda ubicado el evento para su posterior tratamiento, de acuerdo con su relevancia para la organización (Mejía, 2006).

Algunas otras técnicas que se utilizan para la evaluación de los riesgos corresponden a simulaciones Monte Carlo, estadísticas y redes bayesianas, curvas FN, índices de riesgo (ISO/IEC 31010, 2009), árbol de probabilidades de acuerdo con los eventos dependientes e independientes del riesgo, valor monetario esperado, teoría y funciones de utilidad, árboles de decisión, cadena de Markov, evaluaciones de inversión, análisis de escenarios, análisis de sensibilidad (Chapman, 2006), entre otras herramientas que de manera combinada logran establecer la representatividad del riesgo para la organización.

Por su parte, el *tratamiento de los riesgos* se constituye en la etapa del proceso de administración de riesgos que permite transformar o modificar el riesgo, tanto en su variable de frecuencia como de impacto, por lo cual se establecen medidas que aportan en su mitigación,<sup>3</sup> transferencia,<sup>4</sup> retención<sup>5</sup> y eliminación,<sup>6</sup> al considerar la magnitud que represente dicho riesgo para la organización (AS/NZS 4360, 2004).

El proceso de selección de acciones y toma de decisiones para el tratamiento de los riesgos debe incluir la determinación de la tolerancia al riesgo y el establecimiento de límites de riesgo, definidos por la empresa (Actuarial Standards Board, 2012). Para seleccionar las opciones de tratamiento más adecuadas debe confrontarse el costo de implementación de cada opción versus los beneficios derivados. Dichas acciones pueden ser consideradas y aplicadas de manera individual o combinada.

Para lograr una aplicación eficaz de los planes de tratamiento deben incluirse las acciones propuestas, los requerimientos de recursos, las responsabilidades y las medidas de desempeño que permitan evaluar su cumplimiento (AS/NZS 4360, 2004).

---

<sup>3</sup> Corresponde a cambiar la probabilidad del riesgo para reducir los resultados negativos, o cambiar las consecuencias, al reducir el alcance de las pérdidas, con medidas previas o posteriores al evento (AS/NZS 4360, 2004).

<sup>4</sup> Se refiere a compartir el riesgo total o parcialmente (AS/NZS 4360, 2004).

<sup>5</sup> Es cuando se decide afrontar las consecuencias residuales de manera planeada (AS/NZS 4360, 2004).

<sup>6</sup> Se elimina el riesgo cuando se decide no comenzar o no continuar con la actividad que da lugar al riesgo, cuando esta situación sea posible (AS/NZS 4360, 2004).

Por otro lado se encuentra la etapa de *monitoreo y revisión* en el proceso de administración de riesgos, que permite a la organización detectar cambios en los contextos interno y externo, identificar riesgos emergentes, obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo y garantizar que el diseño e implementación de los controles sean efectivos (ISO 31000, 2009). Como parte del monitoreo de la gestión de riesgos se estructuran los indicadores de riesgos clave, la autoevaluación de la administración de riesgos y la evaluación independiente (Mejía, 2006).

– Los *indicadores de riesgos clave* (*Key Risk Indicator, KRI*) contribuyen a proporcionar alertas tempranas a la organización sobre las potenciales pérdidas que se pueden generar, con el propósito de contar con información suficiente para la toma de decisiones. Las características que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer los indicadores son los conductores del riesgo (la exposición, probabilidad, gravedad y correlación), las medidas de cuantificación, el establecimiento de límites y los propietarios (James Lam & Associates, 2006).

– La *autoevaluación* consiste en hacer una revisión de la aplicación de las etapas que componen la administración de riesgos, a partir de diferentes parámetros que permiten diagnosticar el nivel de desarrollo del sistema de riesgos de la empresa y, a su vez, poder establecer recomendaciones de mejora para la gestión de los riesgos en la organización. Esta revisión es realizada por parte del personal interno responsable de dicho proceso (Mejía, 2006).

– Con el propósito de que la gestión de riesgos en la organización sea eficaz y facilite el desempeño y el cumplimiento de los objetivos, se cuenta con la *evaluación independiente*, contemplada desde dos perspectivas: la primera, enfocada en el monitoreo y la medición de los elementos que integran el sistema de administración de riesgos, como lo son el marco de referencia, la política, el plan definido, entre otros elementos; y la segunda, orientada hacia el proceso de administración de riesgos, en la cual se lleva a cabo una revisión de las etapas que lo componen. Dicha evaluación debe ser realizada por personas independientes del sistema y proceso, para garantizar su objetividad (Mejía, 2006; ISO 31000, 2009).

Así se consolidan las etapas del proceso de administración de riesgos tenidas en cuenta en esta investigación, que establecen un desarrollo continuo, sistemático, holístico e integral en esta disciplina de estudio.



## Comunicación y consulta

Este es un componente fundamental del sistema de administración de riesgos. Es un proceso constante de las organizaciones, a partir del cual se provee y se obtiene información, en un diálogo con los agentes interesados que tienen algún tipo de vínculo con la empresa (ISO 31000, 2009) tanto a nivel interno como externo, y que de alguna manera pueden intervenir o verse afectados por algún comportamiento, decisión o acción por parte de la organización (ISO Guide 73, 2009).

La información generada a partir de los diferentes elementos que componen el sistema de administración de riesgos de la empresa debe ser comunicada y consultada para garantizar que los distintos puntos de vista sobre el tema de análisis sean tenidos en cuenta para una mejor toma de decisiones (AS/NZS 4360, 2004).

Para comunicar o consultar sobre una información específica, es necesario identificar el objetivo que se pretende cumplir, los agentes a los que será dirigido el mensaje, los mecanismos o canales a partir de los cuales se desea llevar a cabo la comunicación o consulta de acuerdo con el propósito y el público al que va dirigido, y el nivel de apropiación de la información según el objetivo planteado (HB 327, 2010).

La comunicación y la consulta en la gestión de riesgos son utilizadas para crear confianza en la organización (ISO 31000, 2009) y para garantizar un mejor entendimiento de los riesgos críticos a los que se encuentra expuesta la empresa y las alternativas para su tratamiento (HB 327, 2010).

## Desarrollo de la administración de riesgos

Para diagnosticar y analizar el desarrollo de la administración de riesgos en una organización es conveniente conocer los enfoques que existen, a partir de los modelos estudiados por diferentes autores, para medir el nivel de madurez en el que se encuentran.

Un *modelo de madurez* es una forma estructurada de resaltar aspectos eficaces de los procesos de administración de riesgos, sobre la base de prioridades (Risk and Insurance Management Society –RIMS–, 2006). Dicha medición se efectúa a partir de diversas escalas, que permiten hacer una evaluación comparativa de las mejores prácticas de la administración de riesgos en una organización, versus el estado de desarrollo en el que se

encuentran al momento de su medición, con el fin de mejorar y potenciar su capacidad para gestionar el riesgo (Hillson, 1997).

Cada modelo establece niveles de madurez particulares, con el fin de proporcionar una descripción frente a las competencias asociadas a las capacidades que la organización debe alcanzar. Las competencias establecidas en los niveles inferiores deben ser percibidas como indicadores de las acciones principales que una organización debe llevar a cabo en la implementación de la gestión de riesgos, mientras que los niveles más altos de madurez reflejan las prácticas y competencias más avanzadas para la gestión. Por otro lado, cada modelo define los atributos que deben medirse de la gestión de riesgos para indicar el cumplimiento de los requisitos de procedimiento y las actitudes recomendadas (Wieczorek-Kosmala, 2014).

Entre los *modelos de madurez* estudiados para esta investigación se tuvieron en cuenta los establecidos por RIMS, Chapman y FERMA, caracterizados en la tabla 1.1. Estos fueron especificados con los atributos necesarios para lograr el diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas latinoamericanas.

TABLA 1.1 Modelos de madurez de riesgo

Modelo	Niveles	Atributos
RIMS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ad hoc</li> <li>2. Inicial</li> <li>3. Repetible</li> <li>4. Gestionado</li> <li>5. Liderazgo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adopción del enfoque basado en administración del riesgo empresarial</li> <li>· Proceso de administración de riesgos</li> <li>· Gestión de apetito por el riesgo</li> <li>· Disciplina causa raíz</li> <li>· Riesgos sin cobertura</li> <li>· Gestión del desempeño</li> <li>· Resiliencia organizacional y sostenibilidad</li> </ul>
Chapman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicial</li> <li>2. Básico</li> <li>3. Estándar</li> <li>4. Avanzado</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Visión sistémica</li> <li>· Cultura</li> <li>· Sistema</li> <li>· Experiencia</li> <li>· Formación</li> <li>· Administración</li> </ul>
FERMA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emergente</li> <li>2. Moderado</li> <li>3. Maduro</li> <li>4. Avanzado</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobierno del riesgo</li> <li>· Prácticas y herramientas de administración de riesgos</li> <li>· Presentación de informes de riesgos y comunicación</li> <li>· Alineación de las funciones de administración de riesgos</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Chapman (2006), RIMS (2006) y FERMA (2012).

Existen otros modelos de madurez que aportan variables similares a los estudiados, como los establecidos por Hillson (1997), Hopkinson (2000), Deloitte & Touche e IMEF (2003), Deloitte (2010), AON (2015) y Oliva (2016), que fueron consultados para ampliar la información relacionada con los niveles y atributos que deben tenerse en cuenta para medir el nivel de desarrollo de la administración de riesgos en una empresa.

Los beneficios que ofrece a las organizaciones aplicar modelos de madurez para medir el nivel de desarrollo de su administración de riesgos están enmarcados en resolver ineficiencias en los procesos del negocio, crear un lenguaje y una visión compartida, construir un desarrollo repetible y escalable para una mejor toma de decisiones y, por consiguiente, enfrentar los riesgos de manera adecuada (RIMS, 2006).

## Marco regulatorio de la administración de riesgos

Existen diversos estándares y normatividades en el ámbito internacional que proporcionan lineamientos sobre la forma en que debe llevarse a cabo la administración de riesgos, tanto a nivel general, aplicable a cualquier tipo de organización de carácter privado, como específicamente con el tipo de sector económico al que pertenezca la empresa, o de manera particular, relacionada con la gestión de algunos tipos de riesgos, como es el caso de los riesgos financieros, operativos, de información, laborales y ambientales, principalmente.

En la tabla 1.2 se relacionan diferentes estándares y normas que establecen el marco y la estructura general con los que debe contar una organización que pretenda llevar a cabo una gestión integral de riesgos, ya sea por obligatoriedad o por voluntad propia. Dichos modelos son tomados como referentes en organizaciones latinoamericanas.

Adicionalmente, existen disposiciones para la gestión de riesgos financieros, entre las cuales se encuentra Basilea III del año 2010 (Bank for International Settlements, 2010), la cual establece el marco regulatorio internacional que busca fortalecer la regulación, la supervisión y la gestión de riesgos para el sector bancario, tomado como referente para la normatividad que instaura cada país, por el cual se regulan riesgos de crédito, de mercado, de liquidez, operativos y relativos a la reputación.

Tabla 1.2 Estándares de administración de riesgos

Estándar	Año	Organismo que emite
A Risk Management Standard	2002	Institute of Risk Management (IRM)
AS/NZS 4360 - Risk Management	2004	Standards Australia and Standards New Zealand
COSO ERM - Enterprise Risk Management	2004	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines	2009	International Organization for Standardization

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, para la gestión de riesgos de información se encuentran disponibles la ISO/IEC 27001:2013, que determina los lineamientos para definir un sistema de gestión de seguridad de la información, así como COBIT 5, que proporciona un marco para el gobierno y la gestión de las tecnologías de información de la empresa.

Por otro lado se encuentra la ISO 45001:2013, elaborada con la participación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual reglamenta los riesgos laborales a partir de principios que rigen a una organización para garantizar la salud y la seguridad en el trabajo para las personas que la integran.

Para la gestión de riesgos ambientales existe diversa normatividad y certificaciones que buscan promover el manejo responsable del medio ambiente, los bosques, el agua y los demás recursos naturales, al disponer de políticas y requisitos que deben ser incorporados por las empresas para lograr una gestión responsable (ISO 14001, 2015).

Además, algunas normas, como la relacionada con la gestión de la calidad ISO 9001:2015, que brinda herramientas y orientaciones para las empresas que buscan asegurar sus productos y servicios para que cumplan con las necesidades y los requisitos de los clientes, incorporan el componente de administración de riesgos como un eje transversal de sus criterios.

De este modo se consolidan las diferentes normas y estándares internacionales más destacados en el estudio de la administración de riesgos, que rigen a las organizaciones en el establecimiento de principios y directrices tanto de manera general como particular.

## Referencias

Actuarial Standards Board (2012). Risk Treatment in Enterprise Risk Management. *ASOP No. 47*. Recuperado de <http://www.actuarialstandardsboard.org/asops/risk-treatment-enterprise-risk-management-2/>.

AON (2015). Aon Risk Maturity Index. Insight Report. Recuperado de <http://www.isca.org.sg/media/777754/2015-rmi-risk-maturity-index-report.pdf>.

Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), Public Risk Management Association (Alarm) e Institute of Risk Management (IRM) (2010). *A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the Requirements of ISO 31000*. Recuperado de [http://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](http://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf).

Bank for International Settlements (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Suiza: Bank for International Settlements.

Beck, U. (2000). Retorno a la teoría de la “sociedad del riesgo”. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (30), 9-20.

Beck, U. (2008). *La sociedad del riesgo mundial en busca de la seguridad perdida*. Barcelona: Paidós.

Bravo, O. y Sánchez, M. (2009). *Gestión integral de riesgos*. Tomo 1. Bogotá, Colombia: Bravo y Sánchez.

Casualty Actuarial Society. Enterprise Risk Management Committee (2003). Overview of Enterprise Risk Management. Recuperado de <http://www.casact.org/area/erm/overview.pdf>

Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.

Collins, Jim (2009). *Cómo caen los poderosos*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary*. Nueva York, Estados Unidos: COSO.

Deloitte (2010). *Administración de la empresa inteligente frente al riesgo. Operando la empresa inteligente frente al riesgo*. Bogotá, Colombia: Deloitte Development LLC.

Deloitte & Touche e Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) (2003). *Administración integral de riesgos de negocio*. México: IMEF.

- Demidenko, E. y McNutt, P. (2008). The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance. *International Journal of Social Economics*, 37(10), 802-815.
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2012). FERMA European Survey 2012. ERM Maturity Key Finding. Recuperado de <http://www.ferma.eu/app/uploads/2012/11/ferma-survey-part-1-the-maturity-of-risk-management-in-europe.pdf>.
- Green, P. J. (2016). *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HB 327 (2010). *Communicating and Consulting about Risk*. Sidney, Australia: Standards Australia Limited.
- Hillson, D. A. (1997). Towards a risk maturity model. *The International Journal of Project & Business Risk Management*, 1(1), 35-45.
- HM Treasury (2004). *The Orange Book. Management of Risk - Principles and Concepts*. Norwich, UK: HM Treasury.
- Hopkinson, M. (2000). Risk maturity models in practice. *Risk Management Bulletin*, 5(4), 25-29.
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2013a). *Definición e implantación de apetito de riesgo*. Madrid, España: The Institute of Internal Auditors - Instituto de Auditores Internos de España - Mapfre.
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2013b). *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Santiago de Chile, Chile: The Institute of Internal Auditors.
- Institute of Management Accountants (IMA) (2011). *Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration*. New Jersey, Estados Unidos: IMA.
- Institute of Risk Management (IRM) (2002). *A Risk Management Standard*. Londres, Inglaterra: IRM.
- Institute of Risk Management (IRM) y Protiviti (2012). *Risk Culture under the Microscope Guidance for Boards*. Londres: IRM.
- International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO Guide 73. *Risk Management - Vocabulary*. Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO 31000. *Risk Management - Principles and Guidelines*. Suiza: ISO.

- International Organization for Standardization (ISO) (2013). ISO 45001. *Occupational Health and Safety*. Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). ISO 14001. *Environmental Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO) (2015). ISO 9001. *Quality Management Systems - Requirements*. Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO) / International Electrotechnical Commission (IEC) (2009). ISO/IEC 31010: *Risk Management - Risk Assessment Techniques*. Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization (ISO) / International Electrotechnical Commission (IEC) (2013). ISO/IEC 27001. *Information Technology, Security Techniques, Information Security Management Systems, Requirements*. Suiza: ISO.
- ISACA (2012). *COBIT 5*. Estados Unidos: ISACA.
- James Lam & Associates (2006). *Emerging best Practices in Developing Key Risk Indicators and ERM Reporting*. Estados Unidos: James Lam & Associates, Inc. Recuperado de [ftp://service.boulder.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/whitepapers/wp\\_best\\_pract\\_in\\_dev\\_key\\_risk\\_indicators\\_erm\\_rep.pdf](ftp://service.boulder.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/pdfs/whitepapers/wp_best_pract_in_dev_key_risk_indicators_erm_rep.pdf).
- Jorion, P. (2002). *Valor en riesgo*. México, D. F., México: Limusa.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Nueva York, Estados Unidos: Dover Publications, Inc.
- Martínez García, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva. Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid, España: Fundación Mapfre.
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173(C), 66-79.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2014). *Risk Management and Corporate Governance*. Corporate Governance, OECD Publishing.

Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf>.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2006). RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management. RIMS. Recuperado de [http://www.logicmanager.com/pdf/rims\\_rmm\\_executive\\_summary.pdf](http://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf).

Slywotzky, A. y Weber, K. (2008) *Riesgo positivo. Cómo convertir las grandes amenazas en oportunidades*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Standards Australia and Standards New Zealand –AS/NZS– 4360 (2004). *Australian/New Zealand Standard Risk Management*. Sydney, Australia: Standards Australia/Standards New Zealand.

Torres, D. (2006). Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría. *Contabilidad y negocios*, 1(2), 21-25.

UNE 66177 (2005). *Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Madrid, España: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) - Asociación Española para la Calidad (AEC).

Wieczorek-Kosmala, M. (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. *JEEMS*, 19(2), 133-159.





## 2. El papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos. Caso Medellín, Colombia

*Eduart Villanueva*

Universidad EAFIT, Medellín (Colombia)

*Daniela Martínez Garro*

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín (Colombia)

*Dora P. Quintero*

Universidad de Medellín, Medellín (Colombia)

*Juan-Esteban Vahos*

Institución Universitaria ESCOLME, Medellín (Colombia)

*Yudi Marín*

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

---

## Introducción

El comportamiento de la alta gerencia tiene gran influencia en la cultura organizacional y es un elemento esencial en la gestión de riesgos corporativos (Cohen, 2015). Además, desempeña un papel primordial en el análisis de los riesgos empresariales (Mikes, 2009; Thun y Hoenig, 2011), en la asignación de los recursos que garanticen la buena administración de los riesgos (Mejía, 2006) y en generar compromiso en toda la organización respecto a su implementación de la administración de riesgos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO–, 2004). A pesar de los diferentes desarrollos académicos, se requiere entender la forma en que las grandes empresas implementan la administración de riesgos para evidenciar prácticas distintas que no se hayan descrito hasta el momento (Oliva, 2016).

Por lo anterior, esta investigación tiene por objetivo determinar el papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos

en grandes empresas privadas de Medellín, Colombia, para evidenciar cómo se lleva a cabo dicho sistema en estas empresas, de tal manera que pueda ser utilizada para contribuir al mejoramiento de sus métodos de administración de riesgos empresariales.

En este estudio, de tipo cuantitativo y cualitativo, participaron 170 grandes empresas privadas de la ciudad, que respondieron un cuestionario sobre administración de riesgos. También se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas, cuatro de ellas a profesionales de riesgos de grandes empresas privadas de Medellín, pertenecientes a diferentes actividades económicas, para obtener una mayor riqueza en la información. Las otras cuatro entrevistas fueron a expertos en el tema pertenecientes a la academia y al sector real,<sup>1</sup> de forma tal que se pudiera efectuar un proceso de triangulación de información.

Este capítulo se organiza de la siguiente manera: en el primer apartado se expone el marco teórico, en el que se habla sobre el papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos y el marco normativo que la regula; la segunda sección detalla la metodología de investigación utilizada y describe los procesos cuantitativo y cualitativo ejecutados; en el tercer apartado se relacionan los resultados obtenidos a partir de los datos recolectados tanto en las entrevistas como en las encuestas, y, por último se incluyen la discusión y las conclusiones del estudio.

## Marco teórico

### El papel de la alta gerencia en las organizaciones

Al referirse a *alta gerencia*, se abarcan los siguientes cargos: presidente o gerente, directores de unidad de negocio, equipo de alta dirección y la Junta Directiva (Rivas y Londoño, 2015). Entre los autores más reconocidos como estudiosos de este campo se encuentran Chester Barnard, Henry Mintzberg y Peter Drucker (Rivas y Ponce, 2016), por lo cual sirven acá como base las orientaciones dadas por estos autores y se complementan con otros estudios realizados coherentes con ellos.

---

<sup>1</sup> Según la Subgerencia Cultural del Banco de la República de Colombia (2015), al *sector real* pertenecen todos los sectores económicos, exceptuando el sector financiero y monetario.

Bajo el enfoque de Barnard, el gerente debe alcanzar la autoridad y hacer que sea aceptada por los demás trabajadores de la empresa. Para ello se puede recurrir a los diferentes canales de comunicación que existan en la organización (Barnard, 1938), que permitan liderar personal y equipos de trabajo que se encuentran altamente formados (Naranjo, 2014), entendiéndose el *liderazgo* como la capacidad de un individuo para orientar a un grupo hacia una meta común (Hemphil y Coons, 1957).

Para Mintzberg, las funciones del gerente se pueden dividir en tres categorías principales: 1) papeles interpersonales, que implica el rol de ser la figura visible, líder y ser un enlace en la organización; 2) papeles informadores, que abarca el ser un monitor, difusor y portavoz; y 3) papeles decisivos, donde se incluye el ser empresario, solucionador de conflictos, repartidor de recursos y negociador (Mintzberg, 1973). Por lo anterior, el modo en que se comunica el gerente es fundamental y debe ser claro, conciso y preciso (Macdonald, 2002), debido a que la comunicación se logra cuando el receptor entiende el mensaje del emisor (Forero, 2005). Adicionalmente, la alta gerencia lleva a cabo diferentes acciones en la empresa por medio de otras personas, las cuales se deben motivar, así como formar equipos de trabajo con ellas y vincularlas a la cultura organizacional; por ello es necesario contar con capacidades de comunicación, control y liderazgo (Mintzberg, 2010).

Por su parte, para Drucker, las funciones importantes de la gerencia son realizar la planificación y la evaluación de la organización, para poder identificar áreas principales que deben lograr ciertos resultados, además de ejecutar la supervisión del desempeño (Drucker, 1981). Así mismo, se ha planteado que es función de los directivos el trazar los objetivos de largo plazo en la empresa, esto es, decidir el rumbo de la organización y definir las múltiples acciones y los recursos para poder alcanzar dichos objetivos (Chandler, 1977). Para ello es recomendable propiciar una cultura en la organización que parta desde la alta gerencia hacia todos los empleados, para lograr el cumplimiento de los objetivos que se tienen planteados (David, 2009).

## El papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos

La administración de riesgos contempla una serie de acciones que, aplicadas de manera estructural e integral, les permite a las organizaciones

identificar y evaluar los eventos que pueden afectar los objetivos corporativos (Mejía, 2006). Para la administración de riesgos es muy importante el papel que tienen las personas que hacen parte de la alta dirección (Gaete, 2015), quienes además de su experiencia en la definición de la estructura de capital de la organización y los riesgos que están en capacidad de asumir (Horst, 2006), deben liderar la empresa, en un marco de controles que permitan la gestión de los eventos que pueden afectarla y en el establecimiento de objetivos estratégicos (Brown, Steen y Foreman, 2009).

La participación de la alta gerencia en la administración de los riesgos a que se ve abocada la organización se puede obtener con la conformación de un comité, el cual tiene la responsabilidad de liderar su gestión por medio del análisis de los riesgos estratégicos, la definición de políticas de administración de riesgos y la generación de compromiso con su implementación, monitoreo y mantenimiento de políticas (Mejía, 2006).

Otra de las responsabilidades identificadas para la alta gerencia es la de proteger el valor para los accionistas y mantener la confianza del público en la organización (Deloitte, 2013), debido a que las empresas exitosas requieren equilibrios y contrapesos que les permitan mitigar los riesgos existentes y los que surjan (Gólcher, 2011).

Las funciones de la alta gerencia en la administración de riesgos son:

1. *Liderazgo en la administración de riesgos*: la alta gerencia es responsable de efectuar la definición de las políticas para administrar los riesgos estratégicos (Mejía, 2006). Además, debe crear los espacios de integración y desarrollo para lograr el compromiso y la participación de los empleados en la gestión de riesgos (Bravo y Sánchez, 2009), así como determinar las estrategias para la identificación, la evaluación y el tratamiento de riesgos organizacionales, que permitan cumplir con los propósitos corporativos (Bolaño, Alfonso, Pérez y Arias, 2014).

En la creación de la cultura organizacional, la alta dirección tiene un gran compromiso, pues de esta dependerá el logro de resultados (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). La cultura organizacional se puede entender como un modelo de presunciones básicas, desarrolladas por un grupo, en la medida en que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna; en que hayan sido influyentes para ser consideradas dichas presunciones como válidas, y en que, en consecuencia, sean enseñadas a la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988).

2. *Definición de las políticas de administración de riesgos*: las *políticas* son guías establecidas por la alta dirección para orientar o alinear las actuaciones de los empleados y la toma de decisiones (Rojas, 2004). En esencia, la política a menudo requiere la participación, la aprobación y el apoyo de los líderes (Levin, 2001).

En cuanto a los riesgos, la política es un componente fundamental de la administración del riesgo; es marco de los objetivos definidos para su gestión y vínculo entre las políticas organizacionales y el riesgo (Norma Técnica Colombiana [NTC]-International Organization for Standardization [ISO] 31000, 2011). Por lo anterior, es necesario desarrollar políticas con una capacidad de abarcar los riesgos a los que se encuentran sujetas las empresas, con el fin de responder a estas situaciones (Brown, Steen y Foreman, 2009). De este modo, una de las funciones de la alta dirección es definir qué es lo que se requiere controlar en la organización. A partir de esta definición, se desarrollan políticas y estrategias para el logro de estos objetivos (Torres, 2006).

La política de administración de riesgos debe definir la responsabilidad, el alcance y una lista de riesgos que están dispuestos a asumir en la empresa. De esta forma se protegen sus activos y a medida que esta crece, se aventura en nuevos territorios y asume nuevos riesgos (Pérez y Almaguer, 2012).

3. *Generación del compromiso organizacional hacia el riesgo*: para generar compromiso dentro de una organización es importante caracterizar los procesos de la empresa y precisar cuál va a ser la forma de dar seguimiento para que esto se cumpla, asignar un responsable a cada uno de estos procesos, definir sus responsabilidades y entregarle cierto grado de autonomía (Gómez, 2015). El compromiso implica orientar las acciones de las personas en las áreas donde sean necesarias las competencias individuales (Pereira, 2014). Las personas tienen una implicación directa con la creación de cultura, y la alta dirección es responsable de la generación de compromiso a través de la ética y la responsabilidad corporativa (Deloitte, 2013).

4. *El análisis de riesgos estratégicos*: el análisis es la separación de las partes de un todo, para entender su funcionamiento, mientras con la síntesis se comprende el todo por la reunión de sus partes (O'Connor y McDermott, 1998). En la gestión de riesgos, dada su integralidad (Bravo y Sánchez, 2009), se analiza el sistema a nivel organizacional y de proceso.

Este tipo de análisis consiste en entender el riesgo como elemento de entrada para las decisiones, en cuanto al tratamiento y a la definición de las estrategias a implementar (Standards Australia, 2004). Además, se puede complementar con la planeación estratégica, en la cual se sugiere decidir acerca del rumbo de la organización y sus posibles consecuencias (Drucker, 1996).

Para el análisis del riesgo se deben considerar las fuentes del riesgo, sus consecuencias (positivas o negativas) y la posibilidad de que dichas consecuencias ocurran. El riesgo se analiza al combinar las consecuencias con su posibilidad, pero también se consideran los controles existentes en la organización (Standards Australia, 2004).

5. *Asignación de recursos*: cuando los procesos de la empresa son valorados con enfoque basado en riesgos, entonces ella se vuelve proactiva en la asignación de recursos para su gestión (Elejalde, 2009). Además, se ha estudiado que cuando la alta dirección asigna los recursos necesarios para el logro de los objetivos, esto produce mayor compromiso en los empleados respecto a la administración de riesgos (Mejía, 2006).

Es una obligación de la alta gerencia la definición y la asignación de recursos financieros, técnicos y de personal que sean necesarios para el diseño, la implementación, la revisión, la evaluación y la mejora de las medidas de prevención y control para lograr la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo (Decreto 1072 de 2015 –Colombia, Presidencia de la República, 2015–).

6. *Monitoreo y evaluación en la administración del riesgo*: la gestión de riesgos es un proceso continuo, que se implementa, monitorea y mejora de manera permanente (ISO 31000, 2009). Una vez terminada la planificación de la administración de riesgos, la alta dirección debe efectuar un monitoreo continuo, dado que los riesgos nunca dejan de ser una amenaza para la organización (Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–, 2011).

Existen modelos de administración del riesgo que contemplan la etapa de monitoreo, como es el COSO, utilizado ampliamente por diferentes organizaciones (Eriksen y Urrutia, 2008). Allí se establece que la Junta Directiva tiene la responsabilidad de la implementación de procedimientos eficaces de seguimiento de la administración de riesgos cuando sea necesario (COSO, 2008).

También se sugiere que la alta dirección impulse la relación que tiene la administración de riesgos con la autoevaluación y las auditorías internas. La autoevaluación es un elemento utilizado para el autodiagnóstico y le facilita a la administración de riesgos el cumplimiento de los objetivos (Mejía, 2005). La auditoría interna tiene un papel importante para la evaluación de la administración del riesgo, pues es una herramienta para alcanzar los objetivos, para minimizar los riesgos a partir del análisis sistemático y para evaluar la efectividad de los procesos organizacionales (Torres, 2006).

## Marco regulatorio

Desde finales de 1999 y principios de 2000, hechos como la quiebra de Enron Corporation, y las acciones ilegales de personas que ocupan cargos de alto perfil en los Estados Unidos, entre otros, han obligado a instituciones mundiales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Unión Europea, o a países como Estados Unidos, a crear marcos regulatorios empresariales relacionados con el *buen gobierno*, donde se insta a la alta gerencia a trabajar bajo los criterios de ética empresarial, transparencia y control interno, así que estos son el punto de entrada para una administración de riesgos adecuada (Brown, Steen y Foreman, 2009).

Dentro del marco regulatorio colombiano se han establecido diferentes formas de legislar los riesgos, que contemplan funciones para la alta dirección, entre las que se destacan el Decreto 1072 de 2015, que en su estructura define las directrices para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que contiene requisitos sobre la gestión de peligros y riesgos, donde la alta gerencia está obligada a establecer medidas para la identificación de peligros, valoración de riesgos y controles que prevengan daños en la salud de los trabajadores o contratistas (Colombia, Presidencia de la República, 2015).

La Norma Técnica Colombiana (NTC)-ISO 9001 se enfoca en el sistema de gestión de la calidad como una elección estratégica para las empresas y resalta la importancia del pensamiento basado en riesgos para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados en dicho sistema. Esta norma estipula que la alta dirección debe resaltar, en los diferentes procesos de la empresa, la importancia de conocer la gestión de riesgos (NTC-ISO 9001, 2015).



Por otro lado, la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad encargada de velar por la solvencia y la supervisión del sistema financiero, en la Circular externa 100 de 1995 establece que la alta gerencia de las empresas pertenecientes a este sector debe designar los recursos necesarios para el buen manejo del Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), además de indicar las respectivas responsabilidades de cada cargo para gestionar este tipo de riesgo. También establece que debe implantar las políticas correspondientes al Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO) y definir y aprobar las políticas del Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL) (Superintendencia Financiera de Colombia, 1995).

## Metodología de investigación

La metodología de esta investigación es descriptiva, exploratoria y con enfoque mixto, en el que se estudia a las grandes empresas privadas de Medellín para entender el papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos. El enfoque cuantitativo, al utilizar encuestas, permite describir el estado actual de las empresas estudiadas (Forza, 2002) respecto a su administración de riesgos. Para determinar la población se recurre a la Cámara de Comercio de Medellín, entidad donde deben estar registradas las empresas de la ciudad; en su informe<sup>2</sup> reportaron 343 grandes empresas, las cuales se depuraron bajo los siguientes criterios: 1) contar con más de doscientos empleados, 2) tener capital privado, y 3) incluir solo una empresa de los grupos empresariales que contaban con la administración de riesgos centralizada.

Después de estos filtros, la población total fue de 300 grandes empresas privadas. Para calcular la muestra se utilizaron como parámetros un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Esto dio como resultado una muestra de 168 empresas, que se considera una cantidad representativa de la población (Kerlinger y Lee, 2002).

La obtención de los datos cuantitativos se realizó por medio de un cuestionario, elaborado a partir de las variables de análisis, y validado con tres expertos en el área: desde la academia se contó con un profesor

---

<sup>2</sup> Base de datos a la que se accede por medio de pago.

de gestión de riesgos, y en el campo empresarial se incluyeron un gerente de gestión integral de riesgos y un consultor de riesgos. Para la valoración se utilizó la escala Likert, donde 1 representaba “Poco de acuerdo” y 5 “Completamente de acuerdo”.

La selección de los encuestados se hizo mediante un muestreo aleatorio simple (Weinberg y Goldberg, 1982), donde se envió el cuestionario a toda la población de estudio, y se siguió un protocolo, que inició con un contacto vía telefónica a la empresa y se requirió a la persona encargada de gestionar los riesgos integralmente en la organización. En esta llamada se informaba el objetivo de la investigación y se solicitaba la participación en la misma. Luego de esto se enviaba el correo electrónico en el que se manifestaba la confidencialidad de la información y se relacionaba el enlace (*link*) donde se diligenció la encuesta.

Después del primer contacto se esperó una semana para realizar recordatorios periódicos cada siete días, para aumentar el índice de respuestas por parte de las empresas. Al final se alcanzaron 170 empresas encuestadas, que superan la muestra establecida. De ellas, 6 pertenecen al sector extractivo (4%), 45 al sector de transformación (26%), 99 al sector de servicios (58%) y 20 al sector de comercio (12%). En esta muestra, el 87% (n = 148) son de propiedad nacional, el 8% (n = 13) de propiedad nacional con participación extranjera y el 5% (n = 9) restante son extranjeras; el 17% (n = 29) cotizan en bolsa nacional y el 83% (n = 141) no lo hacen; además, el 6% (n = 10) cotizan en bolsa internacional y el 94% (n = 160) no; por último, el 39% (n = 66) son empresas que forman parte de un grupo empresarial y el 61% (n = 104) no.

El enfoque cualitativo se utilizó para explorar variables desconocidas (Creswell, 1994) sobre las prácticas que llevan a cabo las grandes empresas privadas de Medellín estudiadas respecto a la administración de riesgos. Además, permitió responder a preguntas de tipo cómo y por qué (Yin, 2003) la alta gerencia cumple un papel importante en el proceso de la administración de riesgos en dichas empresas. Este enfoque propició el entendimiento de las experiencias y las diferentes situaciones vividas por los entrevistados (Rubin y Rubin, 1995), que permitieron identificar los obstáculos presentados al implementar la administración de riesgos en sus empresas, pero también los beneficios obtenidos. Con el método cualitativo se logró entender la influencia que tiene el contexto sobre las diferentes actuaciones de los participantes (Maxwell, 1996) y

se evidenciaron las prácticas, herramientas y metodologías sobre riesgos en sus respectivas organizaciones.

La selección de los gerentes entrevistados se efectuó a partir del informe de la revista *Dinero*,<sup>3</sup> publicado en el 2015, donde se relacionaban las 500 empresas más grandes de Colombia. Se identificaron las más importantes de Medellín, se seleccionaron dos de ellas y se adicionaron otras dos grandes empresas bajo el criterio de muestreo de propósito, debido a que son organizaciones que podían suministrar información significativa para la investigación (Maxwell, 1996) sobre sus procesos de administración de riesgos. Las cuatro empresas participantes pertenecen a los sectores: A1 detal (*retail*), A2 avícola, A3 multinegocio y A4 alimentos.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a cuatro expertos en el tema, que permitieron validar la información suministrada por las empresas. Las entrevistas fueron semiestructuradas, para entender el significado de las experiencias vividas por los participantes (Patton, 2002). Asimismo, por medio de una serie de preguntas planteadas con anterioridad, que incluían algunas que surgen de la conversación (Earlandson, Harris, Skipper y Allen, 1993), se pudo focalizar las discusiones en los aspectos importantes para la investigación y obtener profundidad en ellos (Rubin y Rubin, 1995).

Las entrevistas fueron transcritas y luego se procedió a la codificación, bajo una lista inicial (Miles y Huberman, 1994) de variables de análisis identificadas en la literatura y enfocadas a cumplir el objetivo de la investigación.

## Resultados

### Resultados cuantitativos (encuestas a empresas)

Los resultados se presentan agrupados de acuerdo con las funciones de la alta gerencia en la administración de riesgos expuestas en el marco teórico: asignación de recursos, monitoreo y evaluación, liderazgo del proceso, riesgo estratégico y compromiso.

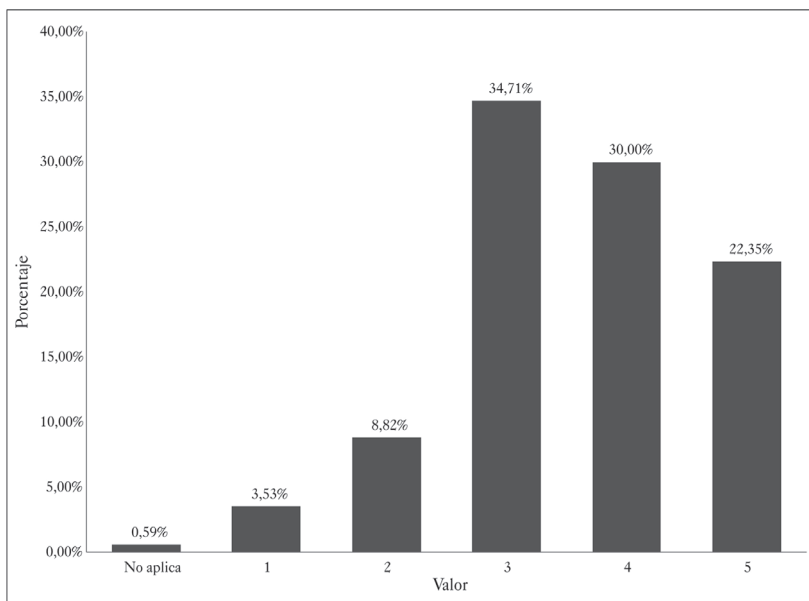
---

<sup>3</sup> Perteneció a la empresa Publicaciones Semana S. A., una empresa editorial que genera contenidos en múltiples plataformas, entre ellos la revista *Dinero*.

## Asignación de recursos para la gestión de riesgos

La pregunta para este ítem era: “En su organización, ¿se destinan todos los recursos necesarios para la gestión de riesgos (financieros, humanos, infraestructura, entre otros)?”. En la figura 2.1 se pueden observar unos resultados con calificación de 3, 4 y 5, con porcentajes de respuestas 34,71%, 30% y 22,35%, respectivamente, para un total de 87,06%, lo que muestra que en la mayoría de las empresas estudiadas se destinan todos los recursos necesarios para la gestión de riesgos. Solo valoran en 1 y 2 como poco de acuerdo un 3,53% y 8,82%, para un total de 12,35%. Únicamente el 0,59% determinó que para sus empresas esto no aplica.

FIGURA 2.1 Asignación de recursos para la gestión de riesgos

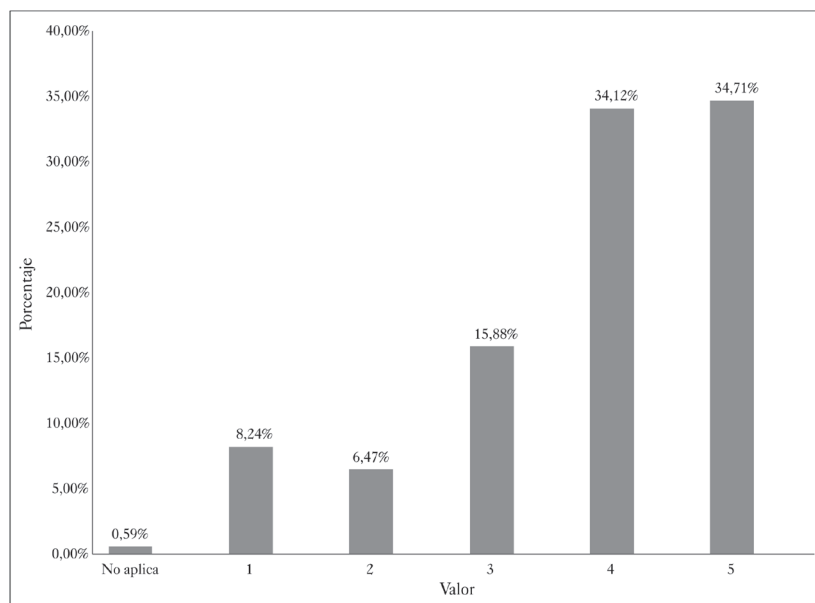


## Monitoreo y evaluación de la administración de riesgos

Al respecto se preguntaba: “¿En mi organización se hace una revisión, al menos una vez al año, de los lineamientos y la eficacia de la gestión de riesgos?”. En la figura 2.2 se observa que la mayoría de las empresas encuestadas, con 34,12% (calificación 4), 34,71% (calificación 5) y 15,88% (calificación 3), realizan una revisión al menos una vez al año de los

lineamientos y la eficacia de la gestión de riesgos. Solo un 8,24% (calificación 1) y un 6,47% (calificación 2) están en desacuerdo.

FIGURA 2.2 Monitoreo y evaluación de la administración de riesgos



“En su organización, ¿se aplican medidas de control para los riesgos evaluados?”. Se observa que en las empresas encuestadas se toman medidas de control de riesgos, evidenciándose con puntuaciones de 3, 4 y 5, así: 18,82%, 40,59% y 30%, respectivamente, para un total de 89,41%; como poco de acuerdo se evidencia en la calificación de 1 y 2, con porcentajes de 2,94 y 6,47%, para un total de 9,41% (véase figura 2.3).

### Liderazgo del proceso

La pregunta que orientó este punto fue: “En su organización, ¿las decisiones clave de la gestión de riesgos dependen de la alta dirección (lineamientos, asignación de recursos, fomento de la cultura)?”. Según los resultados arrojados (véase figura 2.4), un 47,65% (calificación 5), un 32,35% (calificación 4) y un 14,71% (calificación 3) de las encuestas están de acuerdo en que las decisiones clave de la gestión de riesgos dependen de la alta dirección; solo un 2,35% (calificación 1) y un 2,35% (calificación 2) no están de acuerdo.

FIGURA 2.3 Medidas de control para los riesgos evaluados

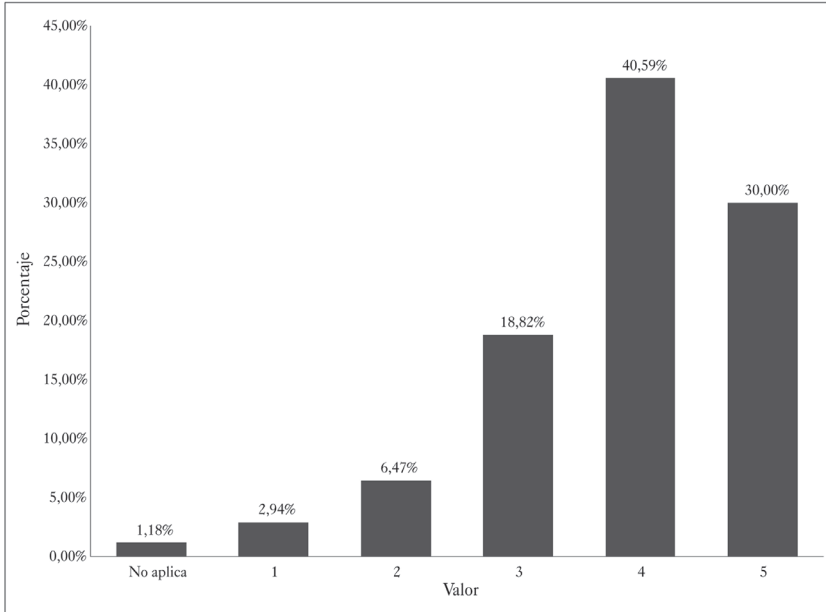
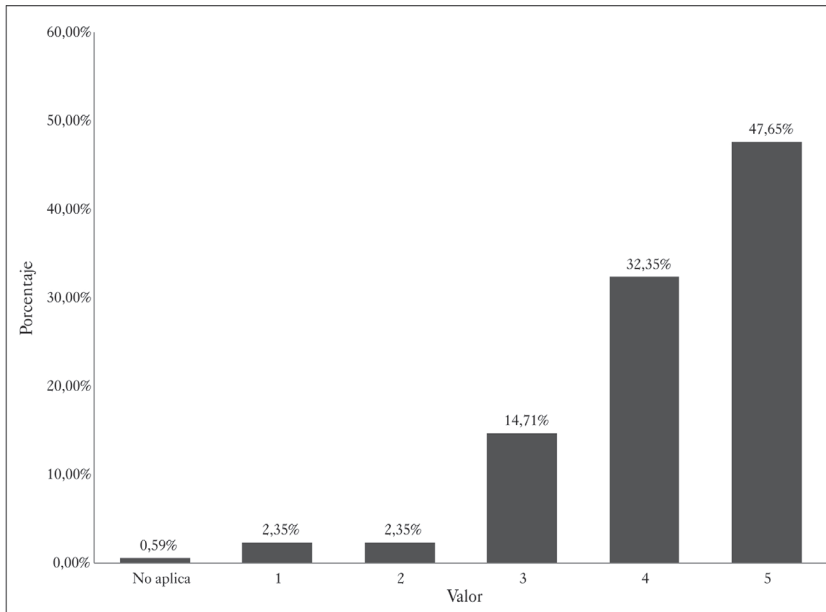


FIGURA 2.4 Liderazgo de la alta dirección en el proceso de gestión de riesgos



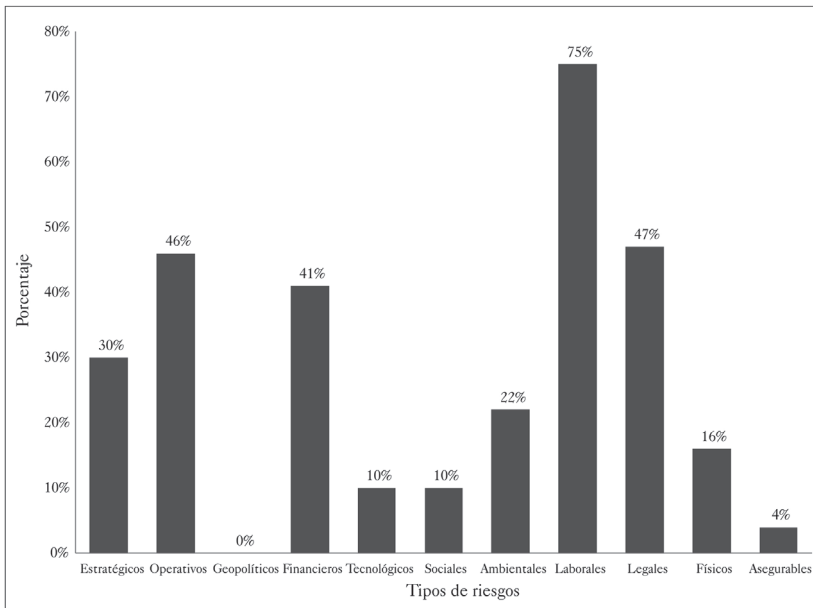
Asimismo, se preguntó: “En su organización, ¿la administración de riesgos depende directamente de la Junta Directiva (Directorio) o de la Presidencia?”. Según los resultados, solo un 40% de las empresas encuestadas expresan que la administración de riesgos depende de la Junta Directiva o de la Presidencia, mientras el 60% no depende de esta.

También se preguntó: “¿En su organización existe un área, dependencia, departamento o instancia que coordine la administración de riesgos?”. Los resultados muestran que en el 82,94% de las empresas encuestadas sí existe un área, dependencia o instancia que coordina la administración de riesgos, mientras el 17,06% respondió que no.

### Riesgo estratégico

Respecto a la pregunta: “Seleccione: ¿cuáles son los tres principales tipos de riesgos que gestiona su organización?”, se halla que entre los tres principales riesgos están: 75% de riesgos laborales, 47% de riesgos legales y 46% de riesgos operativos. A estos los siguen el 41% de riesgos financieros y el 30% de riesgos estratégicos (véase figura 2.5).

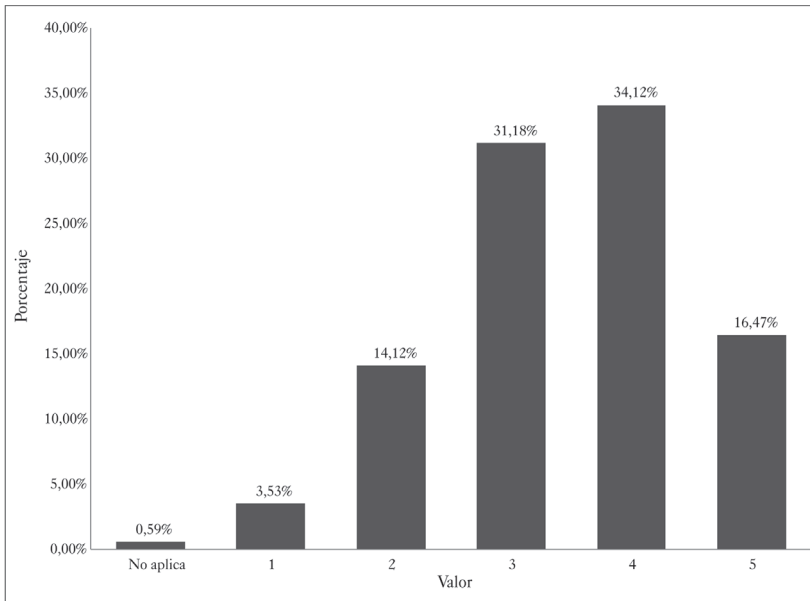
FIGURA 2.5 Principales tipos de riesgos que gestionan las empresas encuestadas



## Compromiso de la alta gerencia con la administración de riesgos

Ante la pregunta: “¿En su organización existe una cultura de gestión de riesgos?”, se observa que las empresas encuestadas están de acuerdo, con una puntuación de 3, 4 y 5, con los siguientes porcentajes: 31,18%, 34,12% y 16,47%, respectivamente, y en una puntuación de un poco en desacuerdo con puntuación de 1 y 2, con 3,53% y 14,12% (véase figura 2.6).

FIGURA 2.6 Empresas en la que existe la cultura de gestión de riesgos

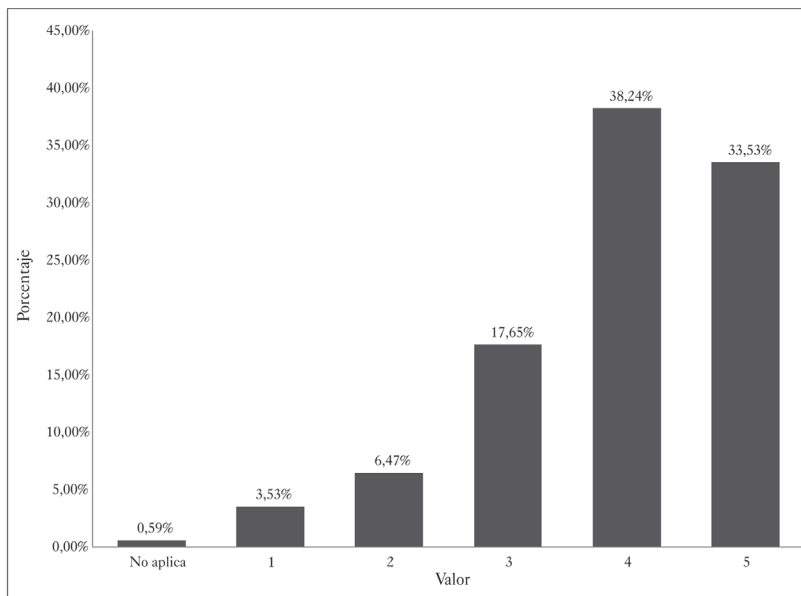


También se preguntó: “En su organización, ¿los responsables o propietarios de riesgos (*risk owners*) están apropiados del compromiso con la gestión de estos riesgos?”. Según los resultados, en el 79% de las empresas encuestadas los responsables o propietarios de riesgos están apropiados del compromiso con la gestión de riesgos; en el restante 21% no lo están.

Asimismo, se interrogó: “¿En mi organización hay un compromiso efectivo de la alta dirección hacia la gestión de riesgos?”. Como se muestra en la figura 2.7, se observa un alto compromiso de la alta dirección en la gestión de riesgos, ya que un 17,65% (calificación 3), un 38,24% (calificación 4) y el 33,53% (calificación 5) está muy de acuerdo con esto, y solo se encuentra en desacuerdo con dicha afirmación un 3,53% (calificación 1) y un 6,47% (calificación 2).



FIGURA 2.7 Compromiso efectivo de la alta dirección hacia la gestión de riesgos



Como resumen de los resultados encontrados en las 170 empresas encuestadas, se observa la creación de una cultura de riesgos en dichas empresas, un alto liderazgo en la gestión de riesgos por parte de la alta gerencia, además de un monitoreo continuo, adecuada asignación de recursos, y la existencia, en la mayoría de aquellas, de un área encargada de la administración de riesgos. También se observa una marcada orientación a la administración de riesgos laborales y legales, debido a la reglamentación normativa existente en Colombia.

### Resultados cualitativos (entrevistas a empresas)

En la tabla 2.1 se relaciona un extracto de los aspectos más importantes obtenidos en las entrevistas.

Los resultados muestran que la conciencia por parte de la alta gerencia frente a la administración de riesgos cada vez es mayor y, en consecuencia, se destinan más recursos hacia este proceso. También se evidenció que faltan varios aspectos por mejorar en cuanto a este tema, porque en ocasiones no hay políticas claras y se falla en la implementación del sistema de gestión de riesgos.

TABLA 2.1 Entrevista a empresas

Entrevistado	Contribuciones clave
Empresa A1 <sup>a</sup>	<p>Respecto al papel de la alta gerencia, existe una cultura implantada por los altos directivos y se cuenta con conciencia de ellos frente a la gestión de riesgos, aunque hace falta que sea un proceso continuo en los dueños de los procesos.</p> <p>En la visión estratégica se ha trabajado desde hace algunos años en una iniciativa de analizar cómo se lleva a cabo la gestión de riesgos en sus unidades de negocio.</p> <p>La asignación de los recursos por parte de la alta dirección es buena, aunque se desearía que fuera mayor.</p> <p>El diseño o cumplimiento de las políticas corporativas es responsabilidad de la Junta Directiva, el representante legal, el Comité Interno de Riesgos y está el área de gestión integral de riesgos y litigios, que hace parte de la gerencia de asuntos corporativos; cada uno de los líderes de subsistemas de gestión de riesgos velan por el cumplimiento de dichas políticas, al igual que cada responsable del proceso.</p> <p>El compromiso para la implementación, en términos generales, se ha ajustado a los criterios y lineamientos en el estándar de la ISO 31000; a partir de ahí se desarrolla el proceso de identificación y análisis de los tratamientos de los riesgos.</p>
Empresa A2 <sup>b</sup>	<p>El papel de la alta gerencia es importante en la empresa. Está el nivel estratégico de decisiones que parte del presidente y baja hasta el nivel del comité corporativo, conformado por la Junta Directiva, la Asamblea, comités de apoyo y miembros con experiencia particular en los diferentes temas de riesgos.</p> <p>Esta organización siempre ha tenido una visión de largo plazo, que implica detectar los riesgos que la actividad empresarial trae consigo.</p> <p>Las políticas en relación con la gestión de riesgos son diseñadas y aprobadas en la Junta Directiva; allí se tienen en cuenta los insumos que provee el sistema de gestión de riesgos.</p> <p>El compromiso en la administración de riesgos es habilitar y acompañar el proceso de gestión integral de riesgos, proporcionar herramientas, entregar el modelo, las políticas o el marco bajo el cual se debe adelantar el proceso y, así mismo, la sensibilización y la formación de los grupos de interés en la organización.</p>
Empresa A3 <sup>c</sup>	<p>El papel de la alta gerencia es de gran importancia en las organizaciones; desafortunadamente, solo de un tiempo para acá, en las reuniones de las juntas directivas y en las asambleas, se ha tocado el tema, pero no de una manera relevante. Aún falta mucho para que haya una determinación firme al respecto.</p> <p>La realidad actual de la empresa es que tiene una mayor prioridad por su operación, es decir, por cómo se comportan las ventas de la empresa, que por el tema de los riesgos.</p> <p>La empresa no cuenta con estrategias y políticas de administración de riesgos, no se ha implementado un programa de formación que genere cultura frente al tema. Falta una mayor concientización por parte de los directivos de la importancia de implementar estos temas.</p> <p>La empresa no tiene implementados ni los recursos ni las herramientas tecnológicas para hacer una buena gestión de riesgos; en el momento se utiliza manualmente la herramienta Excel.</p> <p>En relación con el monitoreo y las políticas por parte de la alta gerencia, estas son muy bajas, pues no existe una directriz clara sobre la importancia del monitoreo constante en todas las áreas de la organización.</p>
Empresa A4 <sup>d</sup>	<p>La alta dirección, que abarca al presidente de la compañía y la Vicepresidencia de Relaciones Corporativas, realiza un acompañamiento permanente en todos los procesos de la gestión de riesgos.</p> <p>La Gerencia de riesgos corporativos es la encargada de establecer las estrategias institucionales en relación con la administración de riesgos y es apoyada por toda la parte directiva de la empresa.</p> <p>En cuanto a la implementación de la gestión de riesgos, se puede afirmar que esta se encuentra en un 20% o 30%, lo que significa que aún falta mucho por implementar en la organización.</p> <p>Existe una política en la gestión de riesgos corporativos en la que se declara que los riesgos existen, y el monitoreo en la administración de riesgos lo incluyen las personas como una de sus funciones del día a día, es decir, se autocontrolan.</p> <p>Existe un comité de riesgo que monitorea y al que se le presentan los principales riesgos de la compañía.</p>
<p><i>a</i> Jefe de Gestión integral de riesgos, seguros y litigios de una empresa del sector detal (<i>retail</i>).</p> <p><i>b</i> Gerente de Administración de riesgos, seguros y seguridad de una empresa del sector de alimentos.</p> <p><i>c</i> Contralor de una empresa del sector avícola.</p> <p><i>d</i> Gerente de riesgo corporativo de una empresa multinegocios.</p>	

## Resultados cualitativos (entrevistas a expertos)

Así como se realizaron las entrevistas a las empresas, se hicieron entrevistas a profesionales expertos en el área de riesgos, con la finalidad de poder triangular la información. En la tabla 2.2 se relacionan algunos extractos de interés de la opinión de los expertos respecto a los temas analizados.

TABLA 2.2 Entrevista a expertos

Entrevistado	Contribuciones clave
Experto X1 <sup>a</sup>	<p>El papel de la alta gerencia en la administración de riesgos está más desarrollado en las empresas del sector financiero, dado que están obligadas a implementar dichos procesos; inclusive, a nivel estratégico en relación con la administración de riesgos, son estas empresas las que tienen un avance importante y se puede decir que ya hay una cultura del riesgo, lo que no sucede en las empresas del sector real.</p> <p>En el sector financiero, la asignación de recursos que la alta dirección aprueba para la implementación de la gestión de riesgos es bastante alta, mientras que en las empresas del sector real los recursos son muy escasos para realizar una buena gestión.</p> <p>Respecto al monitoreo y las políticas de gestión de riesgos también es evidente el desarrollo en las empresas del sector financiero, pero en el sector real solo se observan políticas en lo referente al control del lavado de activos, debido a que están obligadas por ley.</p>
Experto X2 <sup>b</sup>	<p>En las grandes empresas, el tema de la gestión de riesgos se ha desarrollado y se ha madurado, principalmente en las entidades financieras, pero no es así para las empresas del sector real. Desde el punto de vista jerárquico, en muchos casos la administración de riesgos está en mandos medios; inclusive, algunas no tienen un área de administración de riesgos independiente. En los riesgos estratégicos se ha adelantado. Es verdad que unas están más desarrolladas que otras, pero aparte de las financieras, en términos promedios no lo tienen tan desarrollado como deberían estarlo.</p> <p>En cuanto a las políticas de asignación de recursos, la mayoría lo hacen, pero otras no lo tienen tan desarrollado, porque no perciben el valor que puede generar. Se contempla como una carga adicional de recursos, no como un facilitador para que se puedan tomar mejores decisiones y para el mejoramiento de la empresa.</p> <p>En relación con el monitoreo y las políticas de riesgo, se ha avanzado en el tema, pero realmente todavía falta mejorar en su implementación.</p>
Experto X3 <sup>c</sup>	<p>El papel de la alta gerencia en la administración de riesgos está básicamente concentrado en las áreas gerenciales o vicepresidenciales, quienes son las encargadas de los lineamientos a llevar a cabo en la organización.</p> <p>Existe una alta conciencia de la importancia que tiene gestionar los riesgos, pero esto está en proceso de maduración en la empresa.</p> <p>En la asignación de recursos, las empresas ya han empezado a otorgar para los procesos; desde el área de planeación se empiezan a destinar dineros para la protección de la infraestructura física y para la gestión de los riesgos de carácter operacional.</p> <p>En relación con el monitoreo, se utilizan los indicadores de riesgo y se identifican aquellos de mayor gravedad; luego se implementa un plan de seguimiento, como la evaluación del riesgo residual, y se definen nuevamente controles, para volverlos a evaluar, para verificar su efectividad.</p>
Experto X4 <sup>d</sup>	<p>Respecto al papel de la alta gerencia, las empresas ya son conscientes de que no es suficiente con tener una visión, una misión y una política general de organizaciones, sino que dicho papel se debe enfocar hacia los riesgos para establecer políticas de seguridad, políticas ambientales, políticas de operación de salud y seguridad en el trabajo.</p> <p>Ya la política general de la organización está muy enfocada y segmentada, de acuerdo con la estrategia que tiene planteada la organización.</p> <p>En cuanto a la asignación de recursos para la administración de riesgos, su estructura en la gestión en este momento es débil; sin embargo, se trabaja en ello.</p>

Entrevistado	Contribuciones clave
Experto X4'	<p>En la planeación estratégica de riesgos, las empresas han implementado programas de formación del personal nuevo y actualmente se está en el proceso de cambiar todos los sistemas de gestión hacia los riesgos. En este año se publicó la norma ISO 9001:2015 con base a los riesgos, también se habla de la ISO 31000, ISO 28000, toda la normatividad está con base en los riesgos.</p> <p>El compromiso de la alta dirección es muy importante, tiene una responsabilidad que se ve reflejada en el éxito de los sistemas de gestión, sobre todo en la matriz de riesgos, con un buen direccionamiento de un grupo de directivos responsables desde la planeación estratégica, hasta de quién va a liderar el proceso y cómo se van a implementar los recursos en todos los procesos.</p>
<p><i>a</i> Docente tiempo completo de una universidad en la Facultad de Ingenierías y consultor de riesgos financieros en varias entidades del municipio de Medellín.</p> <p><i>b</i> Gerente senior, consultor de riesgos de una firma consultora.</p> <p><i>c</i> Gerente de administración de riesgos de una empresa de seguros.</p> <p><i>d</i> Gerente de riesgos de una empresa consultora y asesora en gestión integral de riesgos.</p>	

En estos datos se evidencia un avance general de las empresas frente al tema de la administración de riesgos, aunque el sector financiero es el más destacado en este campo. Las empresas todavía tienen varios aspectos por mejorar y esto podría obedecer a falta de asignación de recursos para este sistema de gestión.

## Discusión y conclusiones

En el presente estudio se determinaron, desde la teoría, las diferentes funciones que debe realizar la alta gerencia de las organizaciones respecto a la gestión de sus riesgos: asignar los recursos necesarios, liderar el proceso en la empresa, diseñar políticas, monitorear todo el sistema, analizar los riesgos estratégicos y generar compromiso en la organización, por lo cual son funciones que pueden impulsar su implementación o, por el contrario, convertirse en uno de los mayores obstáculos para la gestión de riesgos.

Los aportes de los profesionales de riesgos de las grandes empresas privadas de Medellín que fueron encuestados y entrevistados se analizaron bajo dichas funciones, y se evidenció que son cada vez más conscientes de la importancia de gestionar sus riesgos, aunque resaltan que todavía existen aspectos por mejorar. Estos resultados suministran soporte empírico sobre el valor de la alta dirección en el desarrollo de la administración de riesgos y permiten comprender una de las razones por las cuales Colombia es considerado como uno de los países más avanzados en administración de riesgos en Latinoamérica (Marsh y Risk and Insurance Management Society –RIMS–, 2015).

Para el caso de las empresas encuestadas en Medellín, se puede observar que la mayoría de ellas (87%) mencionó contar con una adecuada destinación de recursos, en especial orientados al riesgo laboral; sin embargo, según las entrevistas efectuadas, las empresas del sector financiero son las que tienen mayor asignación de recursos, dado que se encuentran reguladas. Esto evidencia la importancia de la regulación en el desarrollo de la administración de riesgos, y corrobora lo expuesto en un diagnóstico realizado en el año 2010 sobre el desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas del área metropolitana del Valle de Aburrá, Colombia, que abarca las empresas de Medellín, donde se encontró que los avances en este tema se ven impulsados, en gran medida, por la respuesta a la normatividad legal (Londoño y Núñez, 2010).

Estos hallazgos empíricos soportan lo que se plantea desde la teoría, en la cual, para el cumplimiento de los objetivos de la administración de riesgos, es indispensable contar con recursos que deben ser asignados desde la alta gerencia (Mejía, 2006).

También se observa que los lineamientos, la asignación de recursos y el fomento de la cultura de riesgos están concentrados en la alta gerencia, lo que soporta los hallazgos encontrados en el año 2010 en una población similar, en la cual este nivel directivo cumplía con estas funciones (Londoño y Núñez, 2010). Además, se evidencia que, en la mayoría de las empresas, se creó un área que coordina la gestión de riesgos, lo que demuestra el liderazgo, el compromiso y la orientación de la alta gerencia por encaminar adecuadamente la gestión de riesgos, lo que confirma lo expresado por Bravo y Sánchez (2009), según los cuales la alta dirección es la responsable de liderar la administración de riesgos y debe orientar actividades encaminadas a generar un mayor compromiso y cooperación de los empleados.

En las grandes empresas privadas de Medellín entrevistadas se pudo identificar que las políticas respecto a la administración de riesgos son diseñadas y aprobadas por la alta gerencia, pero su implementación, en algunas de ellas, no se ha desarrollado en su totalidad. Esta información es validada por los expertos entrevistados, quienes afirman que la definición de las políticas de riesgos es más visible en el sector financiero, pero que falta el despliegue a todos los niveles de la organización. Esto indica que aún falta compromiso por parte de las empresas para cumplir con lo que plantea el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certifica-

ción (ICONTEC)<sup>4</sup> en este aspecto, que declara que una de las funciones fundamentales de la alta gerencia frente a la administración de riesgos es el diseño de las políticas, ya que estas dan lineamientos para materializar los objetivos de la gestión de riesgos (2011).

En relación con el compromiso, los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas a los expertos señalan la importancia de implementar en las organizaciones una cultura de riesgos, lo que coincide con lo dicho por Deloitte, quien afirma que una adecuada gestión de riesgos depende de lo consciente que sean todos los integrantes de una organización respecto al tema de riesgos (2013). No obstante, este aspecto aún se encuentra en un proceso de desarrollo en la gran mayoría de las empresas analizadas.

Según las encuestas, la mayoría de las organizaciones toman medidas frente a los riesgos y revisan el sistema de gestión mínimo una vez al año. Mientras que en las empresas entrevistadas se encontró que el monitoreo ha aumentado, pero falta seguimiento a los riesgos por parte de la alta gerencia, los expertos consultados dicen que, aunque se ha avanzado en el monitoreo, todavía falta mayor desarrollo; resaltan, además, que en el sector financiero es más evidente y desarrollado el monitoreo y la evaluación de la gestión de riesgos en comparación con los otros sectores. Desde la teoría se enuncia que para una adecuada gestión de riesgos se deben revisar los controles y las amenazas de manera continua, ya que estas siempre afectarán a las empresas (DAFP, 2011).

Las entrevistas realizadas muestran que las entidades financieras tienen un mayor desarrollo en cuanto a los riesgos estratégicos, en comparación con los otros sectores; no obstante, los encuestados opinan que los principales riesgos que se gestionan en las grandes empresas son los laborales, los legales y los operativos; solo el 30% gestiona los riesgos estratégicos. La firma Deloitte expresa que la alta dirección tiene una tendencia a supervisar los riesgos para asegurar un análisis que equilibre el crecimiento, el desempeño y la estrategia organizacional (2013). Como futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar sobre los riesgos estratégicos en las empresas, porque se evidenció, en las encuestas, una baja gestión de este tipo de riesgos.

---

<sup>4</sup> Organismo nacional de normalización en Colombia.

También se observó, desde la evidencia empírica, la importancia que tiene la asignación de recursos para implementar la administración de riesgos, por lo cual se podría utilizar, para explicar este fenómeno, la *teoría de recursos y capacidades* desarrollada por Barney y Arikan (2001), en la que los autores indican que los *recursos* son los bienes tangibles e intangibles que las empresas utilizan para concebir y aplicar sus estrategias; y que las *capacidades* se generan al combinar diferentes recursos para el cumplimiento de alguna tarea, tienden a estar relacionadas con el capital humano de la empresa y contribuyen al logro de la ventaja competitiva. Tener como referente dicha teoría permitiría complementar los desarrollos que se tienen sobre la asignación de recursos en el tema de la gestión de riesgos y su relación con las actividades principales de la organización.

Además, se evidencia, en las encuestas y en las entrevistas, que la alta gerencia ha comenzado a trabajar en la gestión de riesgos de largo plazo, aunque se enfoca en mayor medida en los riesgos que por ley esta obligada a gestionar, por lo cual se sugiere llevar a cabo más investigaciones sobre los riesgos futuros a los que se podrían enfrentar las empresas. Por último, se recomienda realizar estudios respecto al papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos, pero enfocados en las pequeñas y medianas empresas.

## Referencias

- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Boston, Estados Unidos: Harvard University Press.
- Barney, J. y Arikan, A. (2001). Resource-based view: Origins and implications. En M. Hitt, R. Freeman y J. Harrison (eds.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188). Malden, MA.: Blackwell.
- Bolaño, Y., Alfonso, D., Pérez, A. y Arias, M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería Industrial*, vol. XXXV(3), 344-357.
- Bravo, O. y Sánchez, M. (2009). *Gestión integral de riesgos*. Bogotá, Colombia: Bravo y Sánchez.
- Brown, I., Steen, A. y Foreman, J. (2009). Risk management in corporate governance: A review and proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546-558.

Chandler, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Inglaterra: Harvard University Press.

Cohen, M. (2015). Governance as the driver of culture change and risk management. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 8(4), 347-357.

Colombia, Presidencia de la República (2015). Decreto 1072, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Nueva York, Estados Unidos: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2008). *Internal Control – Integrated Framework. Guidance on Monitoring Internal Control Systems*. Nueva York, Estados Unidos: American Institute of Certified Public Accountants.

Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Nueva York, Estados Unidos: Pearson Education.

Deloitte (2013). *Liderar o ser liderados. Hora de sacar provecho de la nueva realidad en los negocios. Alerta para consejeros*. Montreal.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2011). *Guía para la administración de riesgos*. Bogotá, Colombia: DAFP.

Drucker, P. (1981). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Elejalde, O. (2009). La gestión del riesgo: una estrategia de administración integral. *Producción+ Limpia*, 4(2), 103-112.

Eriksen, S. y Urrutia de Hoyos, I. (2008). Los efectos de la ley Sarbanes-Oxley. Del COSO IC al COSO ERM (II). *Estrategia Financiera*, (246), 42-48.

Erlanson, D., Harris, E., Skipper, B. y Allen, D. S. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*, Londres: SAGE Publications.

Forero, M. T. (2005). *Cómo hablar correctamente y comunicarse mejor*. Montevideo, Uruguay: Latinbooks Internacional.



- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.
- Gaete, R. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 97-107.
- Gólcher, F. (2011). Administración de riesgos empresariales. *Incae Business Review*, 2(1), 38-43.
- Gómez, G. (2015). ¿Cómo liderar la organización para alcanzar la estrategia? *IEEM Revista de Negocios*, 18(2), 34-37.
- Hemphil, J. K. y Coons, A. E. (1957). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review*, 37, 55-67.
- Horst, E. T. (2006). Las juntas directivas y el manejo del riesgo. *Debates IESA*, 11(4), 42-45.
- International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO 31000. *Risk Management - Principles and Guidelines*. Suiza: ISO.
- Norma Técnica Colombiana (NTC)-International Organization for Standardization (ISO) (2011). NTC-ISO 31000 *Gestión del riesgo. Principios y directrices*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Norma Técnica Colombiana (NTC)-International Organization for Standardization (ISO) (2015). NTC-ISO 9001. *La calidad no se improvisa*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. 4.<sup>a</sup> ed. México D. F., México: McGraw-Hill.
- Levin, B. (2001). Conceptualizing the process of education reform from an international perspective. *Education Policy Analysis Archives*, 9(14), 1-17.
- Londoño, L. y Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 34-51.
- Macdonald, J. (2002). *Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta.
- Marsh y Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2015). La gestión de riesgos en Latinoamérica. I Benchmark de gestión de riesgos en Latinoamérica. Marsh LLC.

- Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design: An Integrative Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mejía, R. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *AD-minister*, (6), 82-95.
- Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Manag. Account. Res*, 20, 18-40.
- Miles, M. y Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Naranjo, R. (2014). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 3, 119-146.
- O'Connor, J. y McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona, España: Urano.
- Oliva, F. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *Int. J. Productions Economics*, 173, 66-79.
- Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. En C. D. Laughton (ed.), *Qualitative Research and Evaluation Methods. 3. Associates* (pp. 230-246). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*, (37), 97-113.
- Pérez Bauta, M. y Almaguer Oro, M. (2012). La administración del riesgo: ¿cómo distinguir un buen riesgo de una mala apuesta? *Ciencias Holguín*, 18(2), 1-11.
- Rivas, L. M. y Londoño Correa, D. (2015). Influencia de la alta gerencia: debates en el campo académico de la estrategia. *Multidisciplinary Business Review*, 8(1), 25-41.
- Rivas, L. M. y Ponce, S. I. (2016). *Conocimiento gerencial. El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S. A.* Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Rojas, M. E. (2004). La conducta individual como respuesta a los factores formales organizacionales. *Academia*, 3(6), 4-11.
- Rubin, H. y Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Salazar, J. G., Guerrero, J.,C., Machado, Y. B. y Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004).
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janés.
- Standards Australia (2004). *Manual de directrices de gestión del riesgo*. Sídney, Australia: ICONTEC.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015). *Sector real*. Recuperado de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sector\\_real](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sector_real).
- Superintendencia Financiera de Colombia (1995). Circular básica contable y financiera (Circular Externa 100 de 1995). Recuperado de <http://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>.
- Thun, J. y Hoenig, D. (2011). An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. *Int. J. Prod. Econ*, 131(1), 242-249.
- Torres, D. (2006). Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría. *Contabilidad y negocios*, 1(2), 21-25.
- Weinberg, S. y Goldberg, K. (1982). *Estadística básica para las ciencias sociales*. México D. F, México: Interamericana.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Concepts and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

### 3. Diagnóstico del desarrollo en seguridad y salud laboral en grandes empresas privadas de Bogotá, Colombia

*Jorge Cifuentes Valenzuela*

Universidad Antonio Nariño, Bogotá (Colombia)

*Fabio Raúl Blanco Mesa*

Universidad Antonio Nariño, Bogotá (Colombia)

*Luis Gabriel Gutiérrez Bernal*

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá (Colombia)

*Elizabeth Oviedo*

Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá (Colombia)

*Martha Rocío Godoy Rodríguez*

Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá (Colombia)

*José Manuel Mora Álvarez*

Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá (Colombia)

---

## Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo hacer una descripción del desarrollo de la administración de riesgos en las grandes empresas privadas en la ciudad de Bogotá, con énfasis en la seguridad y la salud laboral, a fin de analizar la situación actual y ofrecer una visión más amplia y detallada sobre los procesos en la gestión de riesgos, su importancia y el nivel de aplicación en las grandes empresas bajo estudio.

El estudio se adelantó mediante la aplicación de un cuestionario diligenciado por 129 empresas grandes privadas en la ciudad de Bogotá, completadas con cuatro entrevistas a directivos responsables de la administración de riesgos en estas organizaciones y a tres expertos consultores del área.

Los resultados evidencian una mejora organizacional obtenida por la implementación de un sistema integrado del riesgo, un uso positivo de herramientas y metodologías para su gestión, y el aseguramiento en la continuidad de las operaciones de la organización. También se destaca la baja importancia de la protección de las personas en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

Las principales implicaciones del estudio son exponer los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de riesgos en la práctica empresarial y dar una primera aproximación a lo que es la gestión de los riesgos en las grandes empresas privadas estudiadas. Asimismo, se hace una contribución académica que permitirá sentar las bases para futuras investigaciones en la gestión de riesgos en Bogotá, Colombia y Latinoamérica.

El capítulo está compuesto por tres apartados: en el primero se presenta la información general. En el segundo se muestra la gestión de riesgos. Al final, el estudio se focaliza en un análisis de la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

## Marco teórico y regulatorio

A lo largo de los años, la seguridad se ha identificado como un componente cultural esencial. Por tanto, las organizaciones deben definir de manera práctica y concisa qué significa, para ellas, la *cultura de seguridad*, lo cual debe ser claramente comprendido e interiorizado por los miembros de la empresa. Dicha cultura debe manifestarse en comportamientos pertinentes en los diferentes niveles de empleados, según sus roles y funciones en la organización. No obstante, el éxito en el establecimiento de esta cultura en la empresa depende principalmente del compromiso de la alta dirección.

En cuanto a los riesgos empresariales, estos pueden dividirse, según su origen, en los generados por el entorno y los que surgen por las actividades inherentes a la organización. En los primeros se agrupan elementos que dependen del país donde esté ubicada la organización, su medio ambiente, el sector y las condiciones sociopolíticas, culturales y económicas. En cuanto a los riesgos propios de la empresa, se pueden presentar el reputacional (desprestigio de la organización), el estratégico (errores

en el diseño de propósitos, acciones y actividades), el operativo (referente a las actividades), el laboral y el financiero (Mejía, 2006).

Gestionar la administración de riesgos comprende seis etapas, que se deben aplicar periódicamente debido a los cambios del entorno (externo e interno) y a las normatividades propias del sector: identificación, calificación, evaluación, diseño de medidas de tratamiento, implementación y monitoreo (Mejía, 2006).

En cuanto al recurso más importante de la organización, su talento humano, se presentan también diversos riesgos, agrupados bajo la denominación de *riesgos laborales* (Mejía, 2006), enmarcados en la posibilidad de que se presenten situaciones que puedan afectar la seguridad total en el trabajo y la compatibilidad del ambiente laboral con las capacidades de cada trabajador (Benavides, Ruiz y García, 2000).

La *Occupational Health and Safety Management Systems* (OHSAS 18001, 2007) define *seguridad y salud ocupacional* como las “condiciones y factores que afectan o pueden afectar la salud y la seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluidos los trabajadores temporales y el personal por contrato), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo”. Y *enfermedad* como “la condición física o mental adversa identificable, que surge, empeora o ambas, a causa de una actividad laboral, una situación relacionada con el trabajo o ambas” (OSHAS 18001, 2007). Adicionalmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define los *accidentes laborales* como aquellos hechos lesivos o mortales que tienen lugar durante la jornada de trabajo y que se caracterizan por ser violentos y repentinos, pero prevenibles (Mossink, 2004).

Si bien existe un amplio recorrido en el terreno normativo y técnico, el éxito en el desarrollo de la seguridad y la salud en las organizaciones está directamente relacionado con su integración en la gestión estratégica y el posicionamiento que llegue a tener en la alta gerencia:

[...] la alta dirección de grandes empresas en el mundo considera que la gestión de salud y seguridad son componentes fundamentales de la nueva gestión en las organizaciones; enfoque que tiene su desarrollo en el mejoramiento continuo de la tecnología disponible, en los ambientes de trabajo seguros y saludables, el control del impacto ambiental y en la innovación en el mercado (Arévalo, 2002).

Bogotá es la ciudad del país que cuenta con la mayor cantidad de empresas y trabajadores vinculados al Sistema General de Riesgos Laborales, con un total de 3.527.275 trabajadores, que corresponden aproximadamente al 37% del total nacional, distribuido en 215.429 empresas. En el año 2015 se presentaron 214.709 accidentes de trabajo, de los cuales 115 resultaron en la muerte del trabajador, y 3.678 enfermedades laborales calificadas, según la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda) (2016).

## Metodología de investigación

El presente trabajo plantea una investigación descriptiva, con la cual se busca significar los aspectos de la gestión de riesgos enfocados en la seguridad y la salud laboral en las grandes empresas privadas de la ciudad de Bogotá.

En el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta métodos cuantitativos y cualitativos. Para llevar a cabo el estudio cuantitativo se tomó la base de datos de grandes empresas privadas de Bogotá, que consta de 806 empresas, y que fue suministrada por la Dirección de Mercadeo y Servicio al Cliente de la Cámara de Comercio de Bogotá.

La selección de la muestra se hizo de forma aleatoria, con un muestreo simple, lo que suministró como resultado a 300 empresas para el estudio. Estas empresas fueron contactadas por vía telefónica para invitarlas a responder un cuestionario en línea. El cuestionario comprendió cuatro ítems principales, relacionados con las prácticas, el desarrollo, la comunicación y el gobierno en la gestión de riesgos.

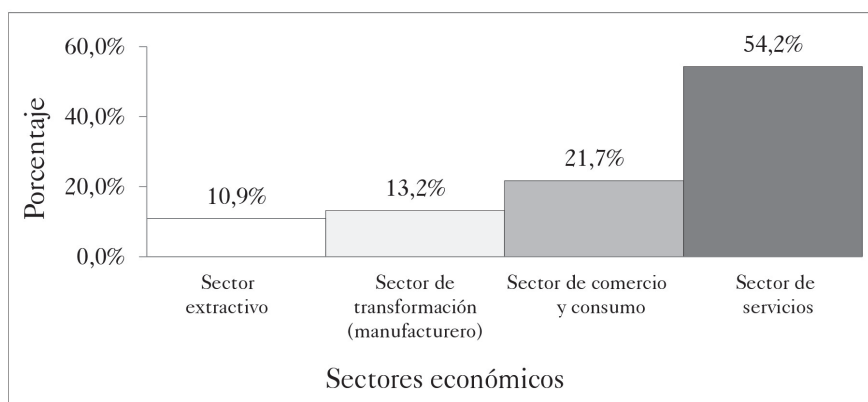
Representantes de 129 empresas respondieron el cuestionario, lo cual nos da una tasa de respuesta global del 43%. Con las respuestas obtenidas se identifican y se muestran los aspectos más importantes sobre la gestión de riesgos y la seguridad y la salud laboral en las grandes empresas privadas en Bogotá.

Aunque la encuesta es de carácter general, el modo como se recogieron los datos nos permite hacer un único análisis sobre la gestión del riesgo laboral. Esto se puede dar porque desde la pregunta de múltiple respuesta se puede analizar de forma grupal o individual cada uno de sus componentes. Es importante decir que esto es posible al usar un *software*

estadístico que permite relacionar variables. Por lo tanto, se puede deducir el análisis del riesgo laboral desde una encuesta general por la manera como fue recogida la información y la facilidad que dan los programas estadísticos para aislar, relacionar y analizar un determinado grupo de variables.

En la figura 3.1 se observa la proporción de empresas encuestadas de acuerdo con el sector al que pertenecen, donde el 54,2% de las empresas corresponden al sector servicios, el 21,7% al de comercio y consumo, el 13,2% al manufacturero y el 10,9% al extractivo. De estas empresas, el 65,1% tienen participación de capital nacional, el 21,7% son empresas nacionales con participación extranjera y el 13,2% son de capital extranjero. Además, solo el 16,3% tienen participación en la bolsa de valores.

FIGURA 3.1 Empresas encuestadas según el sector económico al que pertenecen



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, con el fin de dar una descripción holística de la realidad de la gestión de riesgos en grandes empresas en Bogotá, se exploran siete casos, mediante una entrevista semiestructurada, que nos proporciona mayor amplitud de la información y entender el fenómeno de estudio (Vargas Jiménez, 2012). Esta exploración nos permite hacer una descripción cualitativa y triangulación de la información (Yin, 2003). La descripción cualitativa posibilita lograr una descripción holística de algunas realidades (Gephart, 2004), con reflexiones individuales altamente



contextualizadas (Van Maanen, 1998). La triangulación de la información permite hacer un análisis que relaciona múltiples fuentes de evidencias y faculta el desarrollo de líneas convergentes de investigación desde un diseño lógico (Yin, 2003).

De igual modo, con el fin de tener un enfoque específico y una cadena de evidencias, se seleccionaron cuatro directivos de la gestión de riesgos en los sectores de la construcción, los hidrocarburos, el industrial y de servicios, y tres consultoras especialistas en la gestión de riesgos. Los criterios de selección de esta muestra se basaron en su experiencia en la implementación y el conocimiento de modelos de gestión de riesgos. Con este análisis se pretende describir cómo suceden algunos aspectos en la gestión de riesgos.

Al final, la utilización de los métodos cuantitativos y cualitativos nos permite hacer una aproximación más detallada a la realidad de las prácticas en la gestión de riesgos y la seguridad y la salud laboral en las grandes empresas privadas estudiadas.

## Resultados

Estos resultados presentan aspectos específicos de los sectores empresariales relacionados con la gestión de riesgos y su práctica empresarial. Así mismo, se enfatiza en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.

### Gestión de riesgos y su práctica empresarial

Entre los aspectos analizados sobre la gestión de riesgos en grandes empresas están: el gobierno, las prácticas y las herramientas, la comunicación y el desarrollo de su administración. A continuación se detallan los resultados de la investigación en estas cuatro temáticas.

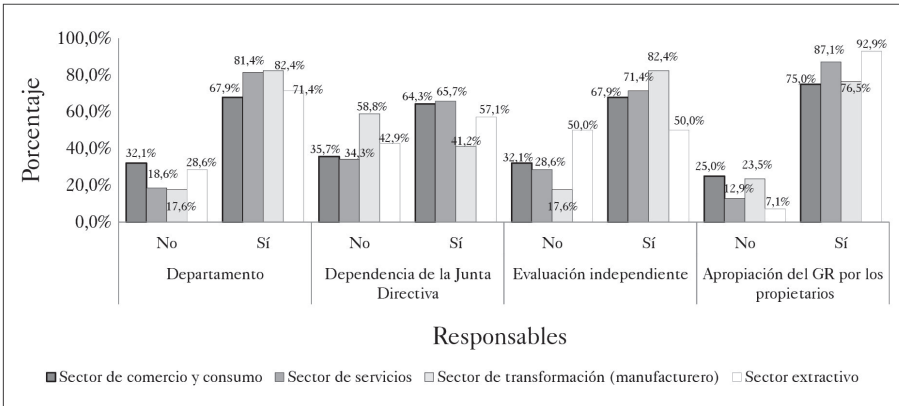
#### Gobierno del riesgo

Contempla aspectos importantes como la existencia de un área que coordine la administración de riesgos, el nivel de estudio de las personas que lideran estas actividades, de quién dependen las decisiones clave, la cultura y los recursos, y el compromiso efectivo de la alta dirección.

En este sentido, la figura 3.2 destaca las áreas, las dependencias, los departamentos o las instancias que coordinan la administración de riesgos en

las empresas encuestadas. Se muestra que más del 60% de los sectores empresariales manifiestan disponer de un área responsable de la gestión de riesgos. Se destaca como un indicador relevante la apropiación de los propietarios (responsables) de la gestión de riesgos, con un ratio superior al 75% en los cuatro sectores analizados.

FIGURA 3.2 Responsables de la administración del riesgo por sectores



GR: Gobierno del riesgo  
Fuente: Elaboración propia.

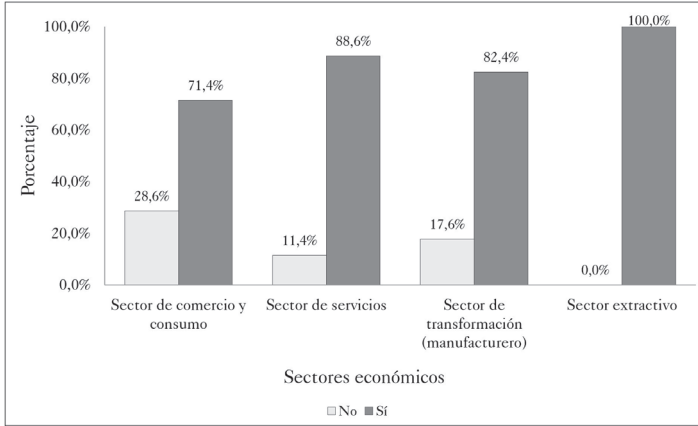
### Prácticas y herramientas de gestión de riesgos

Las prácticas y las herramientas utilizadas en la gestión de riesgos nos permiten determinar los posibles eventos que pueden tener un impacto en la actividad empresarial de la organización, identificando el agente que lo genera, y la causa y su afectación, los cuales proporcionan la información suficiente para el análisis, la evaluación y el tratamiento del riesgo determinado (Mejía, 2006).

En este orden de ideas, se examinan aspectos favorables sobre el análisis de variables internas y externas, identificación de los riesgos, uso de los mapas de riesgos, de los análisis y medidas de control, del análisis de pérdidas financieras, de costo-beneficio, así como la calificación y la utilidad de la evaluación de los riesgos.

– *Análisis de variables internas y externas por sectores.* La figura 3.3 muestra que, en forma general, un gran porcentaje de las empresas evalúan las variables internas y externas, mientras que es significativamente bajo el porcentaje de ellas que afirma no realizar tal evaluación.

FIGURA 3.3 Análisis (evaluación) de variables internas y externas por sectores

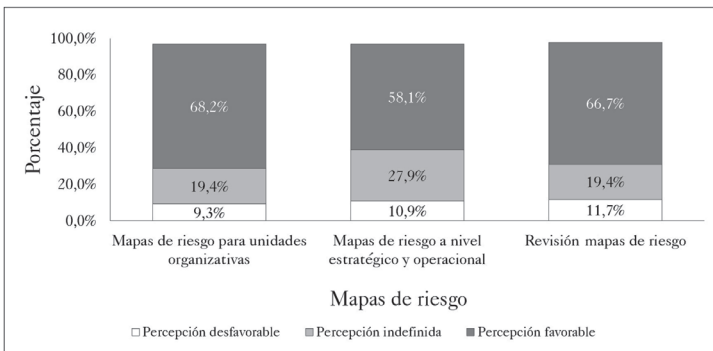


Fuente: Elaboración propia.

Por sectores, el extractivo refleja en un 100% que las empresas tienen en cuenta la evaluación de variables internas y externas, en tanto que el de comercio y consumo registra el 71,4% de empresas que la tienen en cuenta; en el de servicios, 88,6%; y finalmente, el sector manufacturero representa el 82,4% las empresas que realizan tal evaluación.

– *Uso de los mapas de riesgos.* En la figura 3.4 se muestra una percepción favorable de los mapas de riesgo, para el caso de las unidades de negocio, áreas, procesos, productos o servicios, correspondiente al 68,2%; del 58,1% de los mapas a nivel corporativo estratégico y operacional, y de un 66,7% para la revisión de los mapas al menos una vez.

FIGURA 3.4 Percepción del uso de mapas de riesgos



Fuente: Elaboración propia.

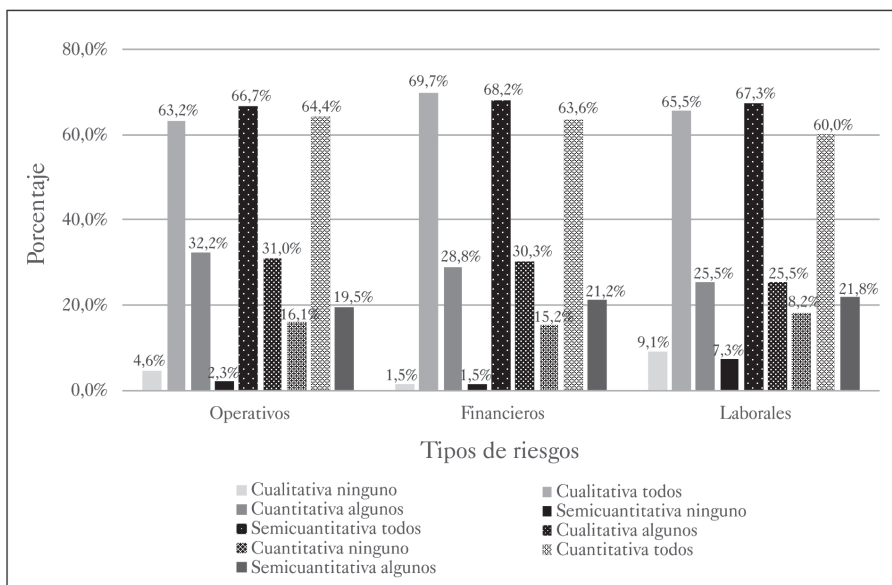
– *Calificación de los riesgos de manera cualitativa, cuantitativa y semicuantitativa.* La calificación de los riesgos es un aspecto que permite entender su naturaleza y magnitud para que puedan ser analizados, evaluados y tratados posteriormente. Esta puede ser cuantitativa, cualitativa o semicuantitativa: la primera se basa en ponderaciones numéricas y es tratada con herramientas estadísticas, mientras la segunda y la tercera se basan en las características y los atributos del riesgo. Estas técnicas de calificación proporcionan información importante sobre la ocurrencia, el impacto y las cualidades sobre el riesgo a tratar.

La figura 3.5 señala la calificación de los riesgos operativos, financieros y laborales, sobre los cuales se destaca lo siguiente:

– Calificación de “todos” los riesgos de manera cuantitativa: operativos 32,2%, financieros 28,8% y laborales 25,5%. En tanto que la calificación de “algunos” riesgos de manera cuantitativa registra indicadores de 66,7% en los operativos, 68,2% en los financieros y 67,3% en los laborales.

– La misma tendencia se observa en la calificación de “todos” los riesgos en forma cualitativa, con resultados entre el 25% y el 32% para los tres riesgos mencionados, y entre el 63% y el 70% para la calificación de “algunos” riesgos de manera cualitativa.

FIGURA 3.5 Calificación de los riesgos operativos, financieros y laborales



Fuente: Elaboración propia.

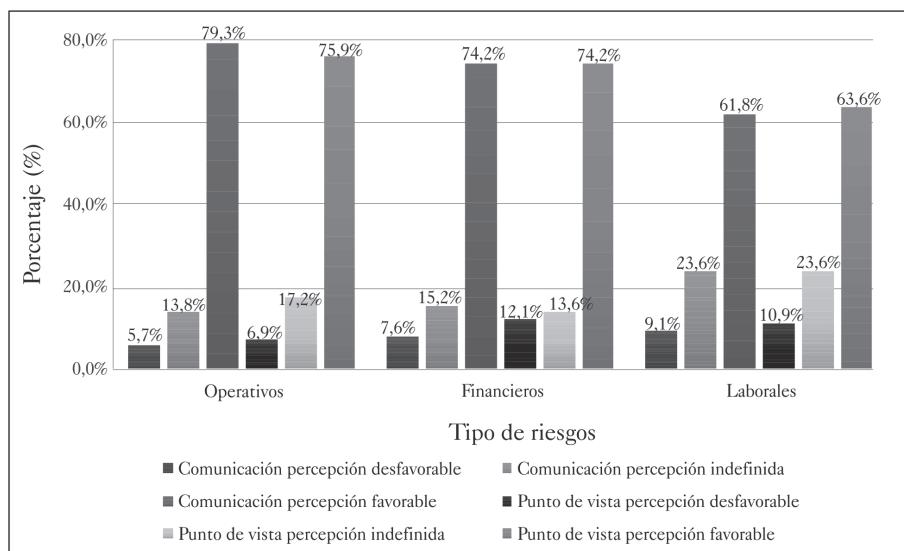
– La calificación de “todos” los riesgos de manera semicuantitativa: laborales 21,8%, financieros 21,2% y operativos 19,5%. La calificación de “algunos” riesgos de modo semicuantitativo registra 64,4% en los operativos, 63,6% en los financieros y 60% en los laborales.

– Finalmente se observa que los porcentajes de “ninguno” son más elevados que en las otras técnicas. Las calificaciones superan el 10%; por ejemplo, en los laborales es del 18,2%, en los operativos del 16,1% y en los financieros del 15,2%. Estos resultados nos indican que las organizaciones deciden usar técnicas de calificación dirigidas a aspectos cuantitativos o cualitativos directamente.

### Comunicación y consulta

En la figura 3.6 se muestra la percepción de la comunicación de los lineamientos y resultados de la gestión de riesgos a las partes involucradas, y se toman en cuenta los diversos puntos de vista de los entrevistados y encuestados en la gestión de los tres riesgos más importantes: operativos, financieros y laborales.

FIGURA 3.6 Percepción de la comunicación y uso de puntos de vista por los tres tipos de riesgos más importantes (operativos, financieros y laborales)



Fuente: Elaboración propia.

De forma general, se destaca que la percepción positiva sobre la comunicación es del 79,3% en la gestión de riesgos operativos y del 74,2% en la gestión de riesgos financieros. Sin embargo, la gestión de riesgos laborales está por debajo de la media, con un 61,8%. Este mismo comportamiento se observa en el uso de puntos de vista.

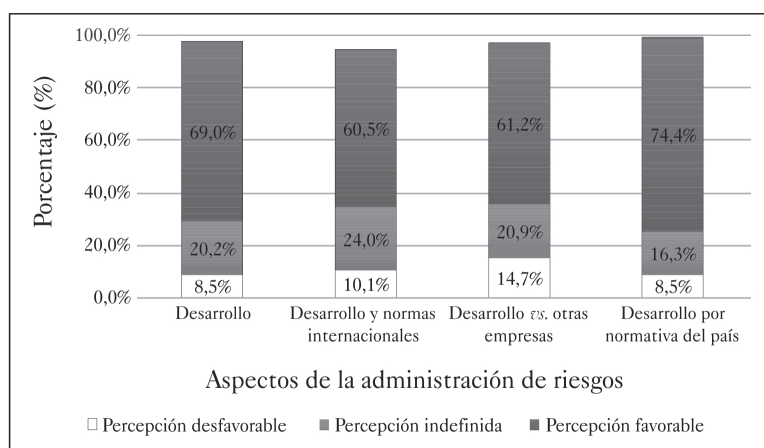
También es importante destacar que las percepciones indefinidas superan el 10% en la gestión de riesgos operativos y financieros, y en un 20% en la gestión de riesgos laborales. Esto da a entender que las empresas privadas entrevistadas no tienen claro cómo funcionan los canales de comunicación y qué tan útiles son en la gestión de los riesgos.

### Desarrollo de la administración del riesgo

Como parte final e igual de importante de este apartado, está el desarrollo de la administración del riesgo en relación con los estándares internacionales, con las otras empresas del sector y las propiciadas por las normatividades propias del país.

La figura 3.7 muestra la percepción general de la administración del riesgo, sobre la cual se destaca que en todos los sectores la apreciación hacia este aspecto es favorable, superando el 60%. Sin embargo, llama la atención el amplio porcentaje de empresas, entre el 16% y el 24%, que no tienen establecida una postura sobre la forma como se gestionan las situaciones de riesgos que se presentan en la organización.

FIGURA 3.7 Percepción de los aspectos importantes en la administración del riesgo en la última década

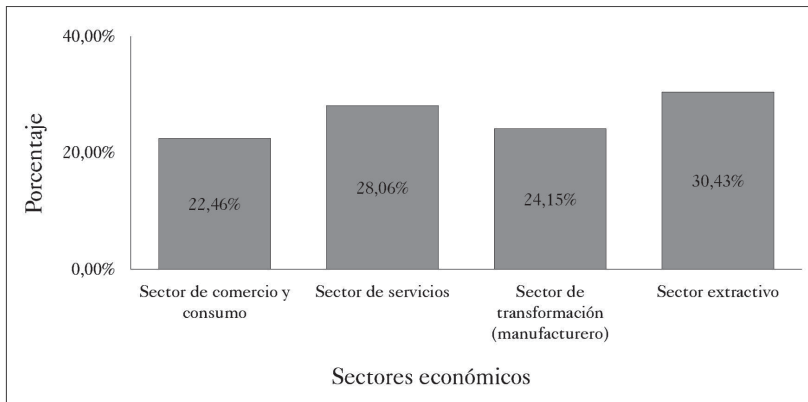


Fuente: Elaboración propia.

## Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo

Enfocados ahora en el tema de la seguridad y la salud en el trabajo, la figura 3.8 muestra la importancia del riesgo laboral por sectores, donde se evidencia que este riesgo no es un aspecto relevante en las organizaciones. En efecto, ningún sector objeto de estudio superó el 31%. Así mismo, llama la atención el bajo interés expresado por los representantes de las empresas del sector de comercio y consumo, con un porcentaje de 22,46%.

FIGURA 3.8 Importancia del riesgo laboral por sectores

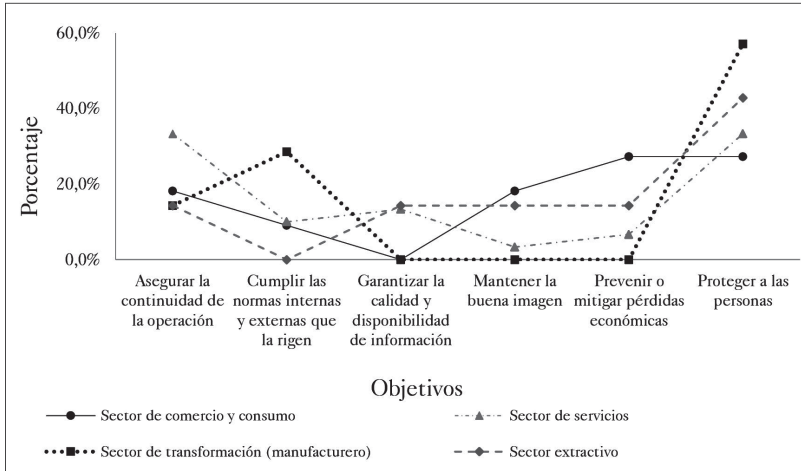


Fuente: Elaboración propia.

La figura 3.9 muestra los objetivos más importantes en la gestión del riesgo laboral para cada sector, en cuanto a proteger a las personas, cumplir las normas, prevenir pérdidas económicas, mantener la buena imagen, garantizar la calidad y la disponibilidad de la información, cumplir las normas internas y externas que rigen a las empresas, y asegurar la continuidad de la operación.

Los resultados dejan ver porcentajes entre el 30% y el 60% en cuanto al objetivo de proteger a las personas (con mayor importancia en el sector de transformación); entre el 0% y el 30% para mitigar las pérdidas económicas; entre el 0% y el 20% para el objetivo de mantener la buena imagen; entre el 0% y el 18% para garantizar la calidad de la información; entre el 0% y el 35% sobre cumplir las normas internas y externas que rigen dicha gestión, y entre el 18% y el 38% para asegurar la continuidad de la operación.

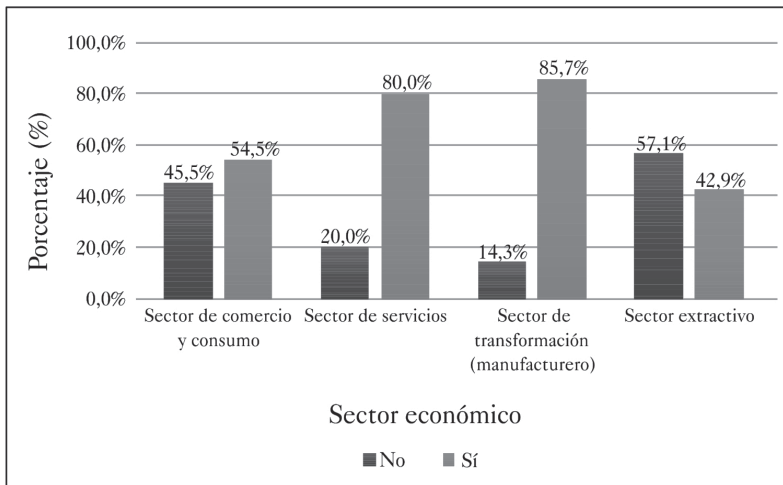
FIGURA 3.9 Objetivos más importantes en la gestión del riesgo laboral



Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta sobre si existe un área que coordine la gestión de riesgos, visualizada en la figura 3.10, los resultados registran el siguiente orden por sector económico: manufactura 86,7%, servicios 80%, comercio 54,5% y extractivo 42,9%.

FIGURA 3.10 Existencia de área que coordine la gestión del riesgo laboral, por sector económico

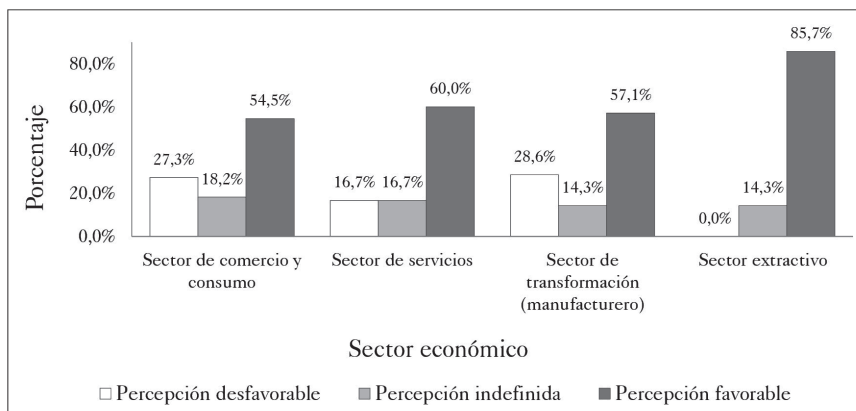


Fuente: Elaboración propia.



La figura 3.11 muestra la percepción sobre la revisión de los mapas de riesgo en la gestión del riesgo laboral. El sector extractivo registra el más alto indicador, con el 85,7%; los otros sectores se encuentran por debajo del 60%, con una percepción desfavorable del 28% e indefinida de aproximadamente el 16%.

FIGURA 3.11 Percepción sobre la revisión de los mapas de riesgo en el riesgo laboral, por sector económico



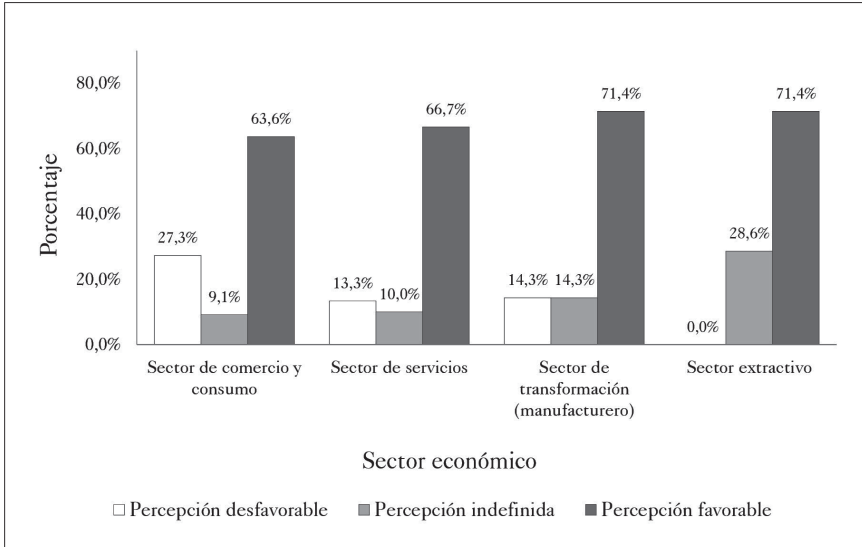
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3.12 se muestra el uso de registros para mejorar la gestión del riesgo laboral. Los resultados reflejan una percepción favorable del 71,4% en el sector extractivo y en el de transformación, en tanto que en el de servicios y comercio registran un 66,7% y 63,6% respectivamente. En contraste, el sector de comercio registra un 27,3% de percepción desfavorable.

La figura 3.13 evidencia una percepción favorable en cuanto al desarrollo de la gestión del riesgo laboral con relación a la normativa vigente, con un indicador de 76,4% y un 23% desfavorable. En cuanto al desarrollo de la gestión de riesgo laboral en las organizaciones, la percepción se ubica en un rango medio del 56,4%, en contraste con un 41% desfavorable.

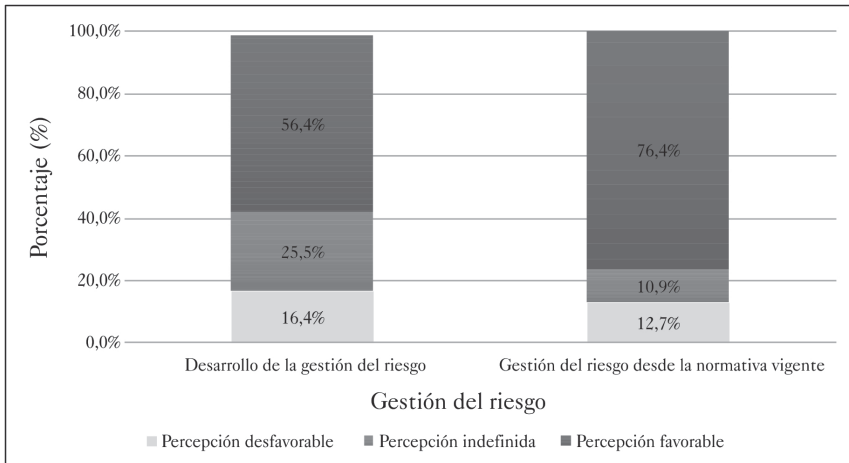
Hasta aquí el registro de los indicadores de acuerdo con las respuestas de las empresas al cuestionario y de directivos de las organizaciones y de consultoras especializadas en el tema a las entrevistas, detalladas en la sección de metodología de este documento. A continuación se presenta una discusión sobre estos resultados y algunas implicaciones para las organizaciones y la academia, que pueden abonar el camino para una mejora continua y coordinada entre estas dos instituciones.

FIGURA 3.12 Percepción sobre uso de los registros para mejorar la gestión del riesgo laboral



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3.13 Percepción del desarrollo de la gestión del riesgo laboral



Fuente: Elaboración propia.

## Discusiones

En el gobierno del riesgo se evidencia la importancia de asignar roles desde la planeación interna, y designar responsabilidades y funciones claramente definidas para la gestión de riesgos, con la finalidad de conocer, analizar y controlar los tipos de riesgos, de manera que se minimice su impacto y su probabilidad de ocurrencia (Santos, 2009). Asimismo, los objetivos de la gestión de riesgos deben estar alineados con los objetivos clave de la organización. Este alineamiento de los objetivos debe darse en forma de cascada, lo cual contempla diferentes aspectos, como los objetivos estratégicos, los objetivos operativos, la información disponible de la empresa sobre los riesgos, y las leyes y la normativa vigentes (Estupiñán, 2015).

Una vez definido este sistema integrado de gestión de riesgos a nivel avanzado, los encargados deben precisar las fases que permitan desarrollar las actividades de control, las cuales se pueden clasificar en tres etapas principales: en la primera se definen los objetivos del negocio, para identificar los riesgos que pueden amenazar su consecución. En la segunda se valora el riesgo, al analizar la posibilidad o la probabilidad de ocurrencia, y se establecen las medidas de tolerancia pertinentes para su control. En la tercera etapa se hace el seguimiento periódico del riesgo y se verifica la efectividad de las medidas de control tomadas (Torres, 2012).

En este contexto es importante considerar la participación de los diferentes grupos de interés, ya que desde el gobierno del riesgo se hace partícipe a la alta dirección, los administradores del riesgo, los líderes de procesos y los auditores internos y externos desde un hilo transversal común. Estos agentes poseen el conocimiento y la información suficientes sobre los diferentes tipos de riesgos y son los responsables de garantizar la gestión integral de los mismos (Mejía, 2006).

Bajo la óptica de prácticas y herramientas de gestión de riesgos, el análisis de variables externas e internas implica el desarrollo de estrategias preventivas y acciones proactivas por parte de la organización para convertir las variables de amenazas externas en oportunidades para la competitividad. Así, se asocia directamente con la planeación estratégica, como lo señalan Hernández, Yelandy y Cuza cuando dicen que

[...] la identificación de los riesgos debe realizarse al menos una vez al año por el análisis de argumentos (entornos externos e internos) como la parte de una de las etapas en el ciclo de planificación estratégico (2013, p. 60).

Ahora bien, las grandes empresas del sector extractivo se enfrentan a estructuras normativas muy fuertes de orden nacional e internacional. El cuarto informe sobre el sector extractivo en Colombia (Velásquez, Peña, Martínez y Pardo, 2014) destaca la importancia de considerar variables internas y externas en la gestión de riesgos, ya que el sector enfrenta un alto grado de incertidumbre por la emisión de normas de protección ambiental (Andrade, Rodríguez y Wills, 2012), la seguridad ocupacional (García, Muñiz y Sánchez, 2010) y por el contexto social donde tienen asiento estas empresas (Massé y Camargo, 2012). Estas variables tienen una influencia directa en su estabilidad financiera, factor de vulnerabilidad para la continuidad de la organización.

Por otra parte, importantes avances se han establecido en la gestión de riesgos con el uso de mapas de riesgo y su integración con otras herramientas de gestión, como sucede con la combinación de la gestión de riesgos y el cuadro de mando integral (CMI) que deriva en el cuadro de mando integral de riesgos (CMIR) (Ramón y Flórez, 2014). En ese aspecto, el mapa de riesgos puede asociarse como un cuadro de mando, integrado al sistema de información utilizado por la alta dirección de la empresa (Rodríguez, Piñero y De Llanos, 2013). Rodríguez *et al.* sostienen que “el proceso de creación de valor se produce fundamentalmente, a través de la mitigación de pérdidas y la optimización de los recursos de capital, aspectos en los que incide directamente el mapa de riesgos” (2013, p. 26).

Para los expertos (X6 y X7), la calificación de los riesgos se hace según la naturaleza de la información, ya que algunos riesgos se pueden monitorear y obtener sobre ellos datos numéricos que permiten un análisis matemático o estadístico. Así mismo, existen otros tipos de riesgos para los que la información puede corresponder a datos con escalas semánticas, que califican los riesgos en las categorías definidas. Por lo tanto, es común encontrar que las empresas hagan ambos tipos de calificaciones mediante el uso de diferentes tipos de técnicas de recolección de la información.

La comunicación es un aspecto clave para la gestión de riesgos empresariales (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –COSO–, 2004), ya que la acción permanente permite dar a conocer la información de manera amplia y hace retroalimentación de esa información para su mejora continua (Mejía, 2006).

Sin embargo, tener una comunicación efectiva y fluida no es tarea fácil, debido a que para ello influyen múltiples aspectos, como el modelo de gestión, el compromiso de la dirección y la cultura de la organización. En el proceso de gestión de riesgos, estos factores pueden influir sobre la percepción que se tiene acerca de la comunicación, provocando fallos y traumatismos en su funcionamiento.

Desde el punto de vista de los expertos (X5, X6 y X7), las organizaciones desarrollan metodologías, protocolos y responsables para la comunicación de los planes y las acciones sobre la gestión de los riesgos; sin embargo, estos no permean a toda la organización, ya sea porque la información solo se quede en la cúpula de la organización o en los mandos medios, o porque existan aspectos de la cultura de la organización que no permitan hacer un adecuado uso de los canales en pro de una retroalimentación constante del sistema. En este aspecto se dan implicaciones muy importantes: en primer lugar, una deficiente identificación y captura de la información no permite asumir responsabilidades, y en segundo lugar, una comunicación restringida o limitada a los altos mandos no permite la fluidez de la información en la organización.

Por otra parte, los avances en la administración del riesgo en la última década han llevado a que las organizaciones estén monitoreando su actividad empresarial y los movimientos del entorno para intentar mitigar o prevenir el posible impacto de estos cambios sobre la sostenibilidad de la empresa.

Con relación a los objetivos más importantes en la gestión del riesgo laboral, los resultados evidencian que el objetivo principal de la gestión de riesgos es proteger a las personas mediante la promoción de la seguridad y la salud en sus labores; sin embargo, ninguno de los sectores supera el indicador del 60%, y los demás sectores se encuentran por debajo del 40%.

El sector de transformación, seguido por el extractivo, consideran que la protección a las personas es lo más importante, lo cual está relacionado con que pertenecen a las actividades económicas con mayor nivel de riesgo (III, IV y V)<sup>1</sup> y, a su vez, a los mayores índices de accidentalidad,

---

<sup>1</sup> El Decreto 1607 del 2002 establece la tabla de clasificación de actividades económicas, según la cual se determina la cotización al Sistema General de Riesgos Laborales, desde el valor mínimo para el riesgo I, hasta el máximo para el riesgo V.

teniendo en cuenta que durante el año 2015 se presentaron cerca del 45% de los accidentes de trabajo reportados en esos sectores económicos, equivalentes a 96.598, según informes de Fasecolda (2016).

Adicionalmente, a pesar de la existencia de una amplia estructura normativa que regula la seguridad y la salud en el trabajo, el cumplimiento de las normas internas y externas es uno de los aspectos con menor preponderancia, situación que busca subsanar el Ministerio del Trabajo mediante el fortalecimiento institucional y las acciones de inspección, vigilancia y control, aspectos definidos en el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013-2021 (Colombia, Ministerio del Trabajo, 2014).

Otro aspecto que llama la atención es la baja importancia que se da al objetivo de garantizar la calidad y la disponibilidad de la información. Este factor constituye una herramienta fundamental para el desarrollo de un buen sistema de gestión, el cual debe estar apoyado en la calidad y la oportunidad de la información, tras su correspondiente análisis (Cortés y Cortés Díaz, 2007), como parte de un proceso exitoso de planificación y mejoramiento continuos.

Los indicadores sobre un área que coordine la gestión del riesgo laboral y el uso de mapas de riesgo son similares al comportamiento general de los riesgos analizados en los párrafos anteriores, con resultados promedios del 65% en ambos casos. Sin embargo, es de destacar el bajo porcentaje en el sector extractivo, debido a que en esta clasificación se encuentran empresas que tienen como propósito la extracción de productos de la naturaleza en el campo agrícola y forestal, en pesca y minería, todas relacionadas con regulaciones enfocadas en el aspecto ambiental. Este es un punto que el grupo de investigación espera abordar en una segunda fase, para profundizar sobre cuál puede ser la ubicación o la estructura administrativa en este tipo de organizaciones que ayude a entender este bajo indicador. Por otra parte, el sector de comercio y consumo registra el 45%, congruente con la baja complejidad de sus procesos productivos.

En cuanto a la percepción sobre la revisión de los mapas de riesgo de acuerdo con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), estos tienen como propósito “entender los peligros que se pueden generar en el desarrollo de las actividades, con el fin de que la organización pueda establecer los controles necesarios, al punto de asegurar que cualquier riesgo sea aceptable” (ICONTEC, 2012). El sector extractivo registra el más alto indicador coherente con su actividad a campo

abierto o en espacios confinados; los otros sectores registran indicadores que permiten observar que los procesos de gestión de riesgos no se basan en una metodología o procedimiento sistemático.

Los indicadores sobre el uso de registros para mejorar la gestión del riesgo laboral son evidencias de la regulación expedida en el año 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072, el cual establece, en su artículo 2.2.4.6.13, lo siguiente:

[...] el empleador debe conservar los registros y documentos que soportan el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST de manera controlada, garantizando que sean legibles, fácilmente identificables y accesibles, protegidos contra daño, deterioro o pérdida (Colombia, Presidencia de la República, 2015).

Estos documentos son una de las principales fuentes de información para la toma de decisiones, y para medir el desempeño y la eficacia de la gestión de riesgos.

Sin embargo, los resultados del 28,6% y del 27,3% en los sectores extractivos y de comercio, respectivamente, evidencian que no se ha logrado consolidar de manera general una cultura de la prevención y el uso de herramientas técnicas para su gestión, al desconocerse los beneficios de estos programas con relación al incremento en la productividad de sus organizaciones, y a la seguridad y la salud en el trabajo (Cortés y Cortés Díaz, 2007).

Por último, en cuanto al desarrollo de la gestión del riesgo laboral desde la normativa vigente, se evidencia una percepción muy favorable, cuando se afirma una preocupación de la dirección de las organizaciones por evitar sanciones y medidas coercitivas que obliguen a su cumplimiento. En cuanto al desarrollo de la gestión de riesgos, se evidencia que al interior de la organización y con relación a su sector no hay convencimiento sobre un desempeño destacado en el riesgo laboral.

## Conclusiones

Uno de los aspectos fundamentales para lograr los objetivos y las metas propuestos en los diferentes sistemas de gestión de riesgos es la integración y la participación de todos los niveles de la organización en su planeación y ejecución, donde cada actor ejerce un rol primordial: los empleadores,

como responsables de brindar un ambiente de trabajo que proteja la salud y la seguridad de sus trabajadores; los encargados de seguridad y salud, como el componente técnico y disciplinar que oriente las estrategias de intervención, por medio del uso de herramientas y prácticas como los mapas de riesgos, y los trabajadores, como responsables del cuidado integral de su salud y de la organización, mediante el cumplimiento de los estándares y las medidas de control establecidos.

La prevención de riesgos laborales es una obligación legal y social (Fernández, 2015). Sin embargo, se evidenció, por medio del presente estudio, que las grandes empresas estudiadas desarrollan los programas de prevención o implementan los sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo aparentemente presionados por un sistema regulatorio y unas políticas públicas en constante evolución, y encaminadas a cerrar la brecha existente entre un trabajo digno y seguro para las personas y el concepto del ser humano como factor netamente productivo.

La seguridad y la salud en el trabajo transitan en este momento por un camino nuevo o muy poco explorado para muchos sectores económicos, lo que lleva a realizar una serie de ajustes desde la planeación, la evaluación de los riesgos, los programas de control y la información, con un énfasis en el mejoramiento continuo. Solo así las empresas podrán sobrevivir al continuo trasegar por estos caminos de la exposición a los riesgos laborales presentes y emergentes, por el uso de las nuevas ciencias y tecnologías de la producción.

Si bien es cierto que la seguridad y la salud en el trabajo tienen como pilares fundamentales los aspectos culturales y el autocuidado desde los niveles operativos y estratégicos de las organizaciones hasta los grupos de interés, un buen sistema de gestión de prevención de riesgos laborales debe impulsar a las empresas a mejorar el aprendizaje empresarial, al pasar de un modelo enfocado específicamente en las acciones correctivas, en la reparación del daño, a un modelo enfocado en la cultura preventiva (Colombia, Ministerio del Trabajo, 2014). Este modelo representa una ventaja competitiva, al ser un sistema efectivo de bienestar, motivación, retención y protección de los trabajadores; logra prevenir las pérdidas económicas y asegurar la continuidad de la operación.

Se sugiere que en futuras investigaciones se examinen estrategias y acciones que permeen a toda la organización, para evolucionar de un sistema de riesgos de carácter correctivo a uno preventivo, con la participación



activa de todos los niveles de la empresa, posicionando la seguridad y la salud en el trabajo como un área estratégica con autonomía, recursos específicos y con un plan eficiente de comunicación organizacional. También se sugiere estudiar el efecto de las prácticas de gobierno y de gestión de acuerdo con el nivel de desarrollo de la organización, así como los diferentes sistemas que la componen, con iniciativas de mejora permanente de las condiciones de trabajo.

## Referencias

Andrade, G. I., Rodríguez, M. y Wills, E. (2012). Dilemas ambientales de la gran minería en Colombia. *Revista Javeriana*, 785(148), 17-23.

Arévalo, N. (2002). Documento guía para la formulación del diagnóstico de condiciones de salud y trabajo en empresas del sector floricultor. No publicado. Bogotá.

Benavides, F., Ruiz, C. y García, A. (2000). Trabajo y salud. En F. G. Benavides, C. Ruiz Frutos y A. M. García (eds.), *Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales* (pp. 37-48). Barcelona: Masson.

Colombia, Ministerio del Trabajo (2014). Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2013-2021. Recuperado de <http://www.oiss.org/IMG/pdf/PlanNacionalDeSeguridadySaludEnElTrabajo.pdf>.

Colombia, Presidencia de la República (2015). Decreto 1072, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary*. Nueva York, Estados Unidos: COSO.

Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) (2016). El liderazgo en la gestión de riesgo. *Editoriales Presidencia Ejecutiva CCS*. Recuperado de [http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=746:gestionriesgo&catid=339&Itemid=877](http://ccs.org.co/salaprensa/index.php?option=com_content&view=article&id=746:gestionriesgo&catid=339&Itemid=877).

Cortés, J. M. y Cortés Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. 9.ª ed. Madrid: Tebar.

Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y auditoría interna*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda) (2016). Sistema general de riesgos laborales. Bogotá. Recuperado de <http://sistemas.fasecolda.com/rldatos/>.

Fernández García, R. (2015). Cómo la prevención de riesgos mejora la competitividad empresarial. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (125), 24-29.

García Miranda, C. E., Muñiz, B. F., y Sánchez, A. S. (2010). Organización de la actividad preventiva y gestión de la seguridad y salud laboral en la minería española. Experiencia de las empresas certificadas ISO 9001. *Dirección y Organización*, (40), 86-98.

Gephart, R. (2004). From the editors - Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Hernández Díaz, N., Yelandy Leyva, M. y Cuza García, B. (2013). Modelos causales para la gestión de riesgos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7(4), 58-74.

Hunt Ortiz, J. F. (2009). El papel histórico de la OIT en materia de seguridad y salud en el trabajo. *La Mutua*, 5-10.

Massé, F. y Camargo, J. (2012). *Actores armados ilegales y sector extractivo: V informe*. Recuperado de [http://www.askonline.ch/fileadmin/user\\_upload/documents/Thema\\_Wirtschaft\\_und\\_Menschenrechte/Bergbau\\_Rohstoff/Gold/Actores\\_armados\\_ilegales\\_sector\\_extractivo.pdf](http://www.askonline.ch/fileadmin/user_upload/documents/Thema_Wirtschaft_und_Menschenrechte/Bergbau_Rohstoff/Gold/Actores_armados_ilegales_sector_extractivo.pdf).

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mossink, J. C. M. (2004). El contexto. En D. Imel Nelso (ed.), *Comprender y aplicar el análisis económico en la empresa* (pp. 10-15). Francia: Organización Mundial de la Salud (OMS).

OHSAS, B. S. (2007). 18001: 2007. *Occupational Health and Safety Management Systems*. Londres.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Consejo de Administración (2006). *Seguridad y salud en el trabajo: sinergia entre la seguridad y la productividad*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb295/pdf/esp-3.pdf>.

Ramón Jerónimo, J. M. y Flórez López, R. (2014). El cuadro de mando integral de riesgos o la cara B de la gestión empresarial. Alineando la estrategia para la generación sostenible de valor. *AECA: Revista de La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (106), 5-9.

- Rodríguez López, M., Piñero Sánchez, C. y De Llanos Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2, 1-29.
- Santos Prieto, I. (2009). Administración de los riesgos de control interno: principales funciones y técnicas. *Contribuciones a la Economía*, 1.
- Torres, D. (2006). Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría. *Contabilidad y negocios*, 1(2), 21-25.
- Van Maanen, J. (1998). Different strokes: Qualitative research in the Administrative Science Quartely from 1956 to 1996. En J. Van Maanen (ed.), *Qualitative Studies of Organizations* (p. 360). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Vargas Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Velásquez, F., Peña, J., Martínez, M. y Pardo, A. (2014). *Cuarto informe sobre el sector extractivo en Colombia*. Bogotá.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*. 3.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## 4. Proceso de la administración del riesgo en la gran empresa del Área Metropolitana de Risaralda, Colombia

*Carlos Andrés Díaz Restrepo*

*Nelson Londoño Pineda*

*Gloria Stella Salazar Yepes*

Universidad Católica de Pereira, Pereira (Colombia)

---

### Introducción

En las últimas décadas se han vivido grandes cambios en las estructuras económicas, sociales, políticas, culturales e ideológicas no solo en los países de mayor desarrollo tecnológico y científico, sino también en aquellos en vías de desarrollo o con economías emergentes. De manera permanente, se ha comenzado a vivir en entornos de mayor incertidumbre; además, la globalización y la interdependencia de las economías hace que los impactos producidos por una región o un país afecten fácilmente al resto del mundo. De este modo, todas las sociedades están cada vez más propensas al riesgo, debido a su constante interacción con el entorno. La amplia dependencia de otras economías y la obligación de las empresas de estar inmersas en un ambiente cada vez más inestable obliga a los empresarios a implementar mecanismos, estrategias y herramientas que ayuden a la organización a afrontar los riesgos.

En este capítulo se describen aspectos representativos del proceso de administración de riesgos que llevan a cabo algunas de las grandes empresas en el Área Metropolitana del departamento de Risaralda, Colombia. De acuerdo con los resultados obtenidos, se hace énfasis en las fortalezas encontradas en este aspecto y se destaca la actuación de los empresarios y expertos entrevistados en la manera como gestionan el riesgo.

## Marco teórico y regulatorio de administración de riesgos

El propósito de este apartado es hacer un recorrido conceptual y normativo sobre la administración del riesgo. Se trabaja inicialmente alrededor de los conceptos de *riesgo* e *incertidumbre*, por constituirse en las categorías conceptuales esenciales para la realización del presente estudio. Posteriormente, la atención se concentra en la administración del riesgo, desde sus fundamentos teóricos y las etapas que la integran.

Es importante aclarar que en la medida en que se avanza en el desarrollo del tema central de este estudio (riesgo y administración del riesgo), se hace referencia a la normatividad que circunscribe el diseño, la ejecución y el control de los procesos de la administración del riesgo.

### El riesgo

La palabra “riesgo” tiene su origen etimológico en el latín *resecu*, que significa “riesgo en el mar, roca o risco”, y se relaciona con el peligro que representaban los riscos en la Antigüedad, y con el árabe clásico *rizq*, que significa “lo que depara la destino”, esto es, como el camino que se podía seguir para lograr las metas (Mejía, 2006). Posteriormente, el concepto de *riesgo* se comprende como todo aquello que puede ocasionar la ocurrencia de un evento no deseado y producir, como consecuencia, pérdidas o daños (Diz, 2004, p. 1).

El riesgo está estrechamente ligado al término “incertidumbre”. De hecho, en ocasiones ambos términos se utilizan de forma semejante ante situaciones donde falta certeza sobre las consecuencias que las acciones o decisiones pueden ocasionar a nivel personal u organizacional (Beck, 1998; Bravo y Sánchez, 2009). En este sentido, toda organización se enfrenta a la incertidumbre y asume riesgos, al tomar decisiones o ejecutar determinadas acciones.

Por su parte, Frank H. Knight, en su libro *Risk, Uncertainty and Profit*, de 1921, hace una distinción importante entre los conceptos de *riesgo* e *incertidumbre*. En su obra, el primero se entiende como los hechos fortuitos conocidos y, por tanto, medibles y cuantificables; esto significa que pueden hacer parte de los costos de la organización y, por consiguiente, pueden prevenirse o corregirse. En cuanto al segundo, se refiere a la

aleatoriedad con probabilidad de ocurrencia desconocida y que por ende, es inconmensurable (Beck, 1998; Mejía, 2006; Tarapuez, Zapata y Agreda, 2007).

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana (NTC)-International Organization for Standardization (ISO) 31000, en la empresa, el riesgo se relaciona con la incertidumbre que ocasiona el logro de un resultado, lo cual puede representar la oportunidad de generar ganancias, cuando los resultados son positivos, o si estos son negativos, constituirse en pérdidas (NTC-ISO 31000, 2011).

## Administración del riesgo

En los últimos años se ha empezado a promover que la administración del riesgo se asuma de manera más integral al interior de las organizaciones, donde estas diseñen estrategias y mecanismos que permitan observar los riesgos en su conjunto, es decir, identificar el(los) evento(s) cuya ocurrencia se quiere modificar, y analizar los factores causales y las consecuencias asociadas, con el objetivo de unir esfuerzos a nivel corporativo para su identificación y atención oportuna en cada área de la organización. De este propósito surge el concepto de *administración del riesgo* (Longres, 2014).

Desde que la empresa se constituye e inicia operaciones, asume riesgos en diversas esferas: en los entornos endógeno y exógeno, así como a partir de la ejecución de sus acciones y en la forma como toma las decisiones (Deloitte, 2015). Lo anterior debe invitar a las empresas a cuestionarse alrededor de interrogantes como: ¿cómo percibir los eventos inesperados antes de sufrir sus consecuencias? ¿Cómo debe prepararse la organización para identificar de modo apropiado las oportunidades y los riesgos que generan sus acciones? ¿Cómo integrar de manera eficiente y efectiva la estrategia de la organización con los procesos de administración del riesgo?

Al respecto, Cheng (2013) supone que estos interrogantes pueden ser resueltos de forma exitosa, en la medida en que se logre practicar la administración de la empresa inteligente frente al riesgo. Este enfoque considera que este se constituye en un motivador vital en la toma de decisiones, una vez se administra la ocurrencia del evento que genera riesgo.

Para responder a los retos que impone lo anterior, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), en su documento *Fortalecimiento de la gestión del riesgo institucional para obtener ventajas estratégicas* (2009, p. 1),<sup>1</sup> sostiene que en toda organización es necesario desarrollar acciones orientadas a la gestión de riesgos; entre ellas, discutir sobre la filosofía de la gestión de riesgos, para entender las implicaciones que esta tiene para la empresa en términos del logro de sus objetivos.

Además de las acciones mencionadas anteriormente, la alta gerencia tiene otras responsabilidades con respecto a la administración del riesgo; según COSO (2004), entender, por ejemplo, que las prácticas de la gestión de riesgos no son actividades *ad hoc* ni están implícitas en el quehacer de la empresa: aquellas deben prepararse adecuadamente para su ejecución. La siguiente acción es conocer los tipos de riesgos que enfrenta la empresa y la forma como estos afectan a las partes interesadas (*stakeholders*), al identificar aquellos que se consideran emergentes y afectan el logro de los objetivos (COSO, 2004).

Según la NTC-ISO 31000,

Todas las actividades de una organización implican riesgo. Las organizaciones gestionan el riesgo mediante su identificación y análisis y luego evaluando si el riesgo se debería modificar por medio del tratamiento del riesgo con el fin de satisfacer los criterios del riesgo. A través de este proceso, las organizaciones se comunican y consultan con las partes involucradas, monitorean y revisan el riesgo y los controles que lo están modificando con el fin de garantizar que no se requiere tratamiento adicional (NTC-ISO 31000, 2011, p. 1).

Además, el COSO (2009) propone la revisión de unos atributos que ayudan a medir la cultura del riesgo: 1) liderazgo y estrategia, 2) personas y comunicaciones, 3) responsabilidad y motivación, y 4) gestión de riesgos e infraestructura. En cada uno de ellos se concentra la atención en aspectos relevantes: en el primero se revisa la capacidad de la empresa para comunicar la misión de la organización y demostrar valores y ética;

---

<sup>1</sup> Traducción realizada por los autores.

en el segundo se estudia el compromiso de la empresa y de sus integrantes con relación al cumplimiento de las competencias y la disposición para compartir información y conocimiento; en el tercero se examina la estructura de la organización, las políticas y los procesos, para medir y recompensar el rendimiento del personal; y en el cuarto se reconocen los parámetros utilizados por la empresa para evaluar y medir el riesgo, así como los sistemas de información que acompañen este proceso de medición.

Crouhy, Galai y Mark, en su texto *Risk Management (Gestión del riesgo)*, afirman:

Todos los negocios están expuestos al riesgo en su ejercicio. Las ganancias aumentan o disminuyen debido a los cambios propios del entorno en los que estos actúan, tales como el efecto de la competencia, y los cambios en los procesos de producción debido a nuevas tecnologías o en los factores que afectan el suministro de recursos (2001, p. 616).<sup>2</sup>

Lo anterior está en armonía con lo que plantea la NTC-ISO 31000 de 2011, en la medida en que admite la *gestión de riesgos* como un proceso que debe llevarse a cabo de forma integral, es decir, debe comprometer las diferentes áreas funcionales de la empresa y las acciones que se desarrollan en cada una de ellas. Además, se deben adoptar políticas y parámetros de actuación consistentes, suficientemente soportados por un marco de referencia, para garantizar una gestión eficiente (NTC-ISO 31000, 2011).

El principal objetivo en la gestión de riesgos ha sido reducir la probabilidad de ocurrencia del evento y mitigar su impacto, entendido como las acciones que lleven a lograr que cada dependencia o departamento de la organización cumpla con sus objetivos y en la medida de lo posible logren crear valor.

De acuerdo con el planteamiento anterior, llama la atención lo siguiente:

Las empresas no se quedan estáticas cuando confrontan cada riesgo que representa la realización de los negocios; estas responden

---

<sup>2</sup> Traducción realizada por los autores.



de varias formas. Por ejemplo, ellas pueden mantener inventarios de materias primas en caso de interrupciones inesperadas en el suministro, o pueden mantener inventarios de productos terminados para responder a incrementos inesperados en la demanda. Otra estrategia de reducción de riesgo es firmar contratos de suministro de corto plazo a precios fijos, o negociar contratos de largo plazo con clientes significativos (Crouhy, Galai y Mark, 2001, p. 616; traducción de los autores).

Entre las características que distinguen a la NTC-ISO 31000, se destaca que la gestión de riesgos es independiente y genérica para cualquier tipo de organización, sector al que pertenezca o riesgo que asuma. Su implementación va acorde con la naturaleza, los principios corporativos, los objetivos, los procesos, los productos y los servicios propios de la organización. Para este fin es importante documentar cada etapa que se sigue en el proceso de gestión de riesgos e incluir las creencias, los métodos, las fuentes de datos y los resultados alcanzados.

La NTC-ISO 31000 del 2011 suministra los principios y las directrices para la administración del riesgo de manera sistemática, transparente y creíble. La norma aclara el modo como deberán entenderse la *gestión del riesgo* y *gestionar el riesgo*. El primer término hace referencia a la arquitectura (principios, marco y procesos), en tanto el segundo corresponde a la puesta en marcha de estos elementos, en la atención concreta de los riesgos. El estudio que se expone en este capítulo se enfoca en el proceso de gestionar el riesgo.

Los principios que rigen la ejecución del proceso de administración del riesgo son: la creación de valor; ser parte integral de los procesos de la organización; hacer parte de la toma de decisiones; abordar explícitamente la incertidumbre; ser sistemática, estructurada y oportuna; basarse en la mejor información disponible; tomar en consideración los factores humanos y culturales; ser transparente e inclusiva; ser dinámica, reiterativa y receptiva al cambio, y contribuir con los procesos de mejoramiento (NTC-ISO 31000, 2011).

De igual forma, ante una administración de riesgos eficiente se logra: aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales; fomentar la gestión proactiva del riesgo; cumplir con los requisitos legales

y reglamentarios pertinentes, y con las normas internacionales; mejorar el gobierno corporativo de la organización y, por ende, la confianza y la honestidad de las partes involucradas; establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación; mejorar la eficacia y la eficiencia operativa; incrementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, así como mejorar las prácticas de protección ambiental; minimizar las pérdidas y mejorar la gestión de incidentes y, en últimas, mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional (NTC-ISO 31000, 2011).

El proceso de administración de riesgos implica llevar a cabo las siguientes etapas:

1. *Identificación de los riesgos*: corresponde al señalamiento que se hace sobre las situaciones más importantes que ponen a la empresa en condiciones de vulnerabilidad.

2. *Análisis de riesgos*: en esta etapa, estos se clasifican, de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia y según el efecto que estos pueden ocasionar en tal caso.

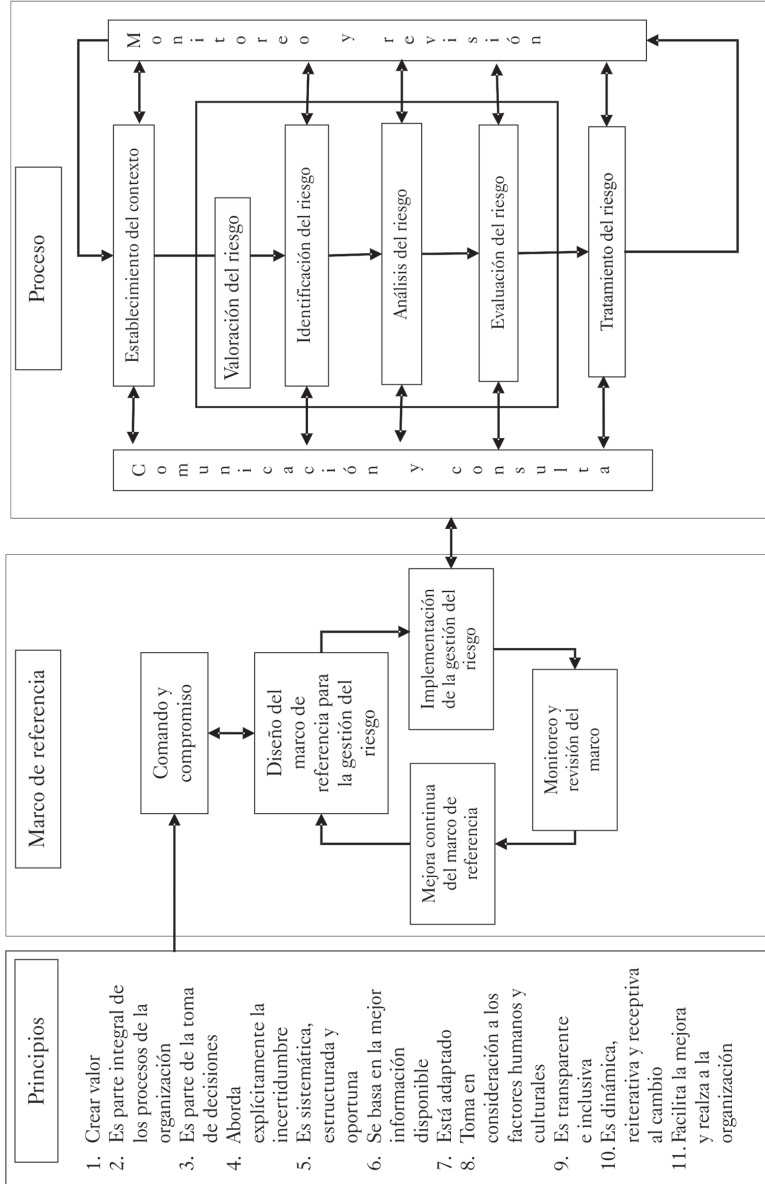
3. *Evaluación (valoración) de los riesgos*: aquí se cuantifican los costos asociados a los sucesos y se determina qué tan graves son de acuerdo con los parámetros de aceptabilidad establecidos por la alta dirección.

4. *Tratamiento de los riesgos*: se establecen las acciones a efectuar, los responsables de la implementación del plan, los recursos a utilizar, la distribución del presupuesto, el cronograma para la implementación de las estrategias y la revisión del cumplimiento con el plan de tratamiento (Mejía, 2006; NTC-ISO 31000, 2011).

Entre las medidas a seguir para el tratamiento de los riesgos se destacan evitar exponerse a determinados riesgos; transferirlos, mediante su traslado a otros o a través de la cobertura por medio de un seguro o de la venta del activo riesgoso; prevenir y controlar las pérdidas, encaminada esta medida a mitigar la probabilidad de las pérdidas o, finalmente, si se desea retener, cubrir sus efectos con los propios recursos.

En la figura 4.1 se presenta el proceso de gestión de riesgos según la NTC-ISO 31000:2011.

FIGURA 4.1 Esquema del proceso de gestión de riesgos según la norma NTC-ISO 31000:2011



Fuente: adaptada de NTC-ISO 31000 (2011, p. 3).

## Metodología de investigación

La investigación se sustenta, porque se siguen los lineamientos establecidos por el método científico, en la medida en que se parte de la formulación de un problema y de objetivos previamente enunciados, a partir de los cuales se hace un abordaje teórico y normativo; posteriormente, se realiza la indagación en las organizaciones objeto de estudio, mediante una entrevista semiestructurada, diseñada bajo los lineamientos establecidos en el marco teórico del trabajo. Por último, se hace el análisis y la contrastación de los hallazgos con los parámetros teóricos y normativos que acompañan el tema tratado: el proceso de administración del riesgo. El diseño de la investigación en este proyecto se establece de acuerdo con la finalidad del estudio, el enfoque metodológico utilizado, (en especial en cuanto al proceso de recolección y la sistematización de la información), y los objetivos perseguidos (Vieytes, 2004).

La población de estudio fueron las grandes empresas privadas del Área Metropolitana del departamento de Risaralda, las cuales se identificaron a partir del informe de la revista *Dinero*,<sup>3</sup> publicado en el 2015. Posteriormente se determinó una muestra teniendo en cuenta las empresas que tuvieran desarrollada la administración de riesgos, de las cuales quedaron seleccionadas tres empresas de diferentes sectores económicos: C1 del sector industrial, C2 del sector de la educación y C3 del sector eléctrico. La entrevista fue desarrollada a los líderes de la administración de riesgos en cada una de las empresas, para garantizar que se tuviera el conocimiento necesario para resolver las preguntas realizadas.

En la investigación se pretende apropiarse el conocimiento teórico, normativo y sobre los procesos de la administración del riesgo aplicados en grandes empresas de Risaralda, para generar alternativas futuras de intervención o apoyo a la gran empresa privada, con el fin de hacer una gestión más eficiente del riesgo.

En cuanto a las estrategias metodológicas utilizadas para abordar la unidad de análisis, apelamos a una investigación cualitativa, en especial porque mediante esta se utilizan ayudas como imágenes, palabras, textos y

---

<sup>3</sup> Pertenece a la empresa Publicaciones Semana S. A., una empresa editorial que genera contenidos en múltiples plataformas, entre ellas la revista *Dinero*.

discursos que le dan sentido a la forma como se comprende la realidad, de acuerdo con su comportamiento y sus manifestaciones (Martínez, 2006). Es pertinente este estudio, dado que en el proceso de indagación se captura la percepción que tiene el empresario sobre el riesgo y la manera como este se gestiona al interior de la empresa. De igual forma, en el proceso de indagación que se realiza con los expertos, estos expresan su criterio, apoyados en el conocimiento que poseen del tema y en especial en la experiencia vivida hasta el momento como consultores o encargados de gestionar el riesgo.

Y según los objetivos perseguidos, se establece el alcance de investigación a partir de un estudio exploratorio y descriptivo. El primero se caracteriza porque busca examinar más a fondo un tema que hasta ahora sigue en desarrollo, lo que motiva a indagar con mayor profundidad sobre este y, además, permite determinar las prioridades que deben direccionar las siguientes investigaciones; el segundo se distingue por especificar rasgos o características propias de un fenómeno, mostrar cómo es y cómo se manifiesta; en otras ocasiones se concentra en medir o valorar aspectos o dimensiones especiales del fenómeno que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Este alcance de la investigación se adapta al presente estudio, teniendo en cuenta el objetivo de caracterizar la forma como las grandes empresas estudiadas del Área Metropolitana del departamento de Risaralda realizan el proceso de administración del riesgo.

## Resultados

En este apartado se relacionan los resultados de las entrevistas realizadas a los líderes de los procesos de administración de riesgos en las grandes empresas seleccionadas y a los expertos consultados, quienes contaban con un amplio conocimiento sobre la forma como las empresas con las que se relacionan llevan a cabo dicho proceso.

Respecto a la cultura de gestión de riesgos, se observa, en las empresas consultadas, un avance en la integración de estas actividades a las estrategias orientadas al logro del desarrollo sostenible y de protección de la organización, y se constituye en un elemento esencial para la toma de decisiones eficiente, que permite la disminución de los efectos negativos, como las pérdidas derivadas de los eventos o siniestros que pueden

ocurrir ante la ausencia de dicha gestión. Para lograr dicho propósito, actualmente las grandes empresas privadas de Risaralda consultadas mencionaron que generan estrategias que llevan a que sus funcionarios logren vincular las prácticas de gestión de riesgos en la ejecución de sus funciones.

En cuanto a los procesos de capacitación, los expertos consultados explican que han evidenciado que uno de los retos que enfrentan las empresas es crear mecanismos para retroalimentar y mejorar continuamente el proceso de gestión de riesgos.

Otro de los factores en el que coinciden los entrevistados de las empresas es que poseen una política de gestión de riesgos que facilita la integración entre la administración estratégica y de riesgo en la empresa. En consecuencia, esto puede reflejar, en la compañía, un aumento en la efectividad del desempeño de las diferentes áreas en las que se gestionan riesgos. La protección de los recursos de la empresa, en especial los humanos, garantiza la continuidad de las actividades del negocio, en caso de la ocurrencia de algún evento no deseado y, principalmente, le genera a la empresa tranquilidad en el cumplimiento de los requisitos legales en temas de administración de riesgos.

En general, las empresas entrevistadas contemplan la gestión de riesgos como un aspecto importante en sus principios corporativos y asignan recursos para el desarrollo de estas actividades; sin embargo, no todas las acciones desarrolladas se constituyen realmente en ejercicios que redunden en una gestión efectiva y eficiente, debido a que han evidenciado que se requieren profesionales con una alta cualificación en la administración de riesgos para lograrlo.

Según los expertos entrevistados, para que la administración de riesgos en la gran empresa impacte positivamente la toma de decisiones, es fundamental que se logre una adecuada integración entre el sistema de riesgos y los demás sistemas de gestión de la organización, puesto que las decisiones que se toman al interior de cada una de las áreas funcionales de la empresa pueden afectar otras dependencias. Además, destacan que toda acción encaminada a gestionar el riesgo debe ser evaluada en términos de los efectos que esta puede producir en las diferentes áreas organizacionales y, a su vez, revisar la forma como se pueden integrar para el logro de un objetivo colectivo, como lo es una adecuada administración de riesgos.

Para los entrevistados, los riesgos más gestionados en las grandes empresas son, principalmente, los laborales, legales y financieros.

Los riesgos laborales se relacionan con los eventos que pueden llegar a vulnerar la integridad y el bienestar de las personas, y ocasionar impactos negativos al interior de la organización, como accidentes de trabajo y enfermedades generadas por el ejercicio de actividades o labores propias del cargo, que en el caso de no contar con una adecuada gestión de prevención puede llevar a sanciones pecuniarias y legales para la empresa.

Los riesgos legales se generan por varias razones: por el incumplimiento de disposiciones reglamentarias establecidas por los organismos jurídicos, por omisión de eventos ocurridos y no informados, o por una mala interpretación en los preceptos jurídicos que deriven en la ejecución de acciones no apropiadas ante la ocurrencia de un evento o suceso no contemplado en la gestión de riesgos.

Sobre los riesgos financieros, se hace referencia a las consecuencias negativas que produce, en la gran empresa, una gestión financiera inadecuada o el efecto de las decisiones financieras; el comportamiento de variables macroeconómicas o del mercado financiero; la insolvencia o dificultades de liquidez, o un mal manejo del capital de trabajo operativo de la empresa. Para las empresas consultadas es prioritario gestionar adecuadamente estos riesgos, toda vez que ellos impactan la generación de utilidades, la rentabilidad de la empresa y de los inversionistas, así como la sostenibilidad y la posible permanencia de esta en el mercado.

Entre los retos que tienen los encargados de la administración de los riesgos, dicen todos los entrevistados, se encuentra el promover y ejecutar procesos de formación dirigidos a directivos y funcionarios de las grandes empresas privadas, con el fin de que las decisiones que se tomen sean el resultado de un proceso juicioso, convocante y pertinente al tipo de empresa, a su objeto social y a la actividad económica a la que se dedica.

Los expertos entrevistados han evidenciado que en algunas de las grandes empresas privadas del departamento de Risaralda todavía no existen áreas específicas para la administración del riesgo, ya que cada riesgo es gestionado en áreas distintas, de forma individual, y la información es transmitida por medio de comités directivos o gerenciales. Esta función, por lo general, la hace el jefe de Gestión Humana o, en su defecto, Seguridad y Salud en el Trabajo, quienes se concentran únicamente en

los riesgos laborales, no en los demás riesgos que deben administrarse a nivel corporativo. Por su parte, los líderes de las empresas entrevistadas manifiestan que ya cuentan con avances sobre este tema; sin embargo, agregan, todavía les falta fortalecer sus áreas de administración de riesgos.

En términos de recursos, los entrevistados consideran que las organizaciones han avanzado sobre todo en la focalización de las inversiones, en cuanto a la administración del riesgo y los impactos que estas inversiones generan.

Desde la legislación se evidencia un buen avance relacionado con la gestión de riesgos, debido a que existe normatividad y estándares que regulan los riesgos laborales (ISO 45001, 2013; Colombia, Ministerio del Trabajo, 2014), ambientales (ISO 14001, 2015) y financieros (Bank for International Settlements, 2010), entre otros tipos de riesgos, en especial para la gran empresa. Esto, a su vez, ha derivado en la ejecución de mejores prácticas para la identificación y la evaluación de riesgos; además, porque una buena gestión de riesgos hace más atractiva a la gran empresa privada para realizar alianzas estratégicas con otras unidades económicas, debido a que puede garantizarse una seguridad razonable y un mejoramiento en la gestión.

Sin embargo, las empresas y los expertos entrevistados manifiestan que, en la gran empresa, más que identificar una cultura organizacional del riesgo o el interés de evaluar los efectos sociales y éticos que las acciones para gestionar el riesgo puedan generar en la sociedad, prevalece el propósito de cumplir con la normatividad, para evitar incurrir en sanciones disciplinarias y legales. Esto se constituye en uno de los principales aspectos que motivan la gestión de riesgos en la gran empresa privada de Risaralda, toda vez que, mediante la normatividad, se han establecido parámetros especiales y tiempos límites para gestionar la administración de cada tipo de riesgo (infraestructura, protección ambiental, salud, entre otros) presente en la organización, así como las sanciones a las que hay lugar en caso tal de no cumplir con estas exigencias.

Otro elemento que puede motivar llevar a cabo procesos adecuados de administración del riesgo es el impacto económico que este puede generar en la gran empresa cuando sucede un siniestro o evento que no haya sido previsto con anterioridad.

A pesar de que las empresas inician los procesos de administración de riesgo por sus necesidades legales o ante la exigencia de los



clientes de obtener una certificación como el Business Alliance for Secure Commerce (BASC) o la certificación de calidad, no se puede desconocer que las grandes empresas entrevistadas han tenido un desarrollo importante en términos de la gestión de los riesgos a los que se encuentran expuestas, tomando cada vez mayor conciencia de la importancia del tema para el mejoramiento organizacional, lo que hace más sencillos los procesos de asignación de recursos, y evaluación y gestión de los diferentes riesgos. Aún la asignación de recursos financieros depende, en su mayoría, únicamente de la alta gerencia, y las etapas de identificación y calificación de los riesgos son cada vez más participativas, e involucran personal de los diferentes niveles y áreas de la empresa, según manifiestan las empresas entrevistadas.

En términos generales, las grandes empresas privadas de Risaralda entrevistadas llevan a cabo el proceso de gestión de riesgos establecido por la NTC-ISO 31000 (2011), en especial en la identificación del riesgo, para cuyo fin las empresas delimitan el contexto, realizan una descripción de los riesgos corporativos que se relacionan con los temas estratégicos de la organización, describen en qué consiste cada uno de ellos, valoran el nivel de riesgo y lo identifican a través del manejo de unos colores, que se convierten en una especie de semáforos para la empresa; en algunas de ellas, manejan el rojo para los que se califican como extremo, amarillo para el moderado y verde para aquellos riesgos considerados aceptables. En la valoración de los riesgos, también se determinan los costos relacionados con los posibles sucesos o eventos derivados de cada riesgo.

Para calificar los riesgos, se establece la probabilidad de ocurrencia de acuerdo con varios factores: uno de ellos es la experiencia que ha tenido la organización respecto a cada riesgo específico. Así, califican la probabilidad de ocurrencia de 1 (menor probabilidad de ocurrencia) a 5 (mayor probabilidad de ocurrencia). Una vez evaluados los riesgos, definen mediante qué acciones estos pueden ser tratados. Para ello generan programas con su respectivo cronograma, recursos necesarios, indicadores de gestión y plan de seguimiento y evaluación para la formulación de los planes posteriores de mejoramiento continuo al proceso de administración de riesgos.

A pesar de lo anterior, los entrevistados consideran que se debe mejorar aún más en la determinación de los efectos que genera en la organización cada riesgo corporativo identificado por el equipo de trabajo

responsable de la administración del riesgo, y en el tratamiento y el monitoreo del riesgo, en especial en lo que corresponde a la medición de la efectividad de las acciones emprendidas por la empresa.

De igual forma, los entrevistados afirman que no se tienen mecanismos claros para evaluar los riesgos, en virtud de que la calificación se asigna de acuerdo con la experticia que posea el evaluador del riesgo, y no según variables claras y definidas.

Existe una buena percepción sobre el modo en que la gestión de riesgos trae para la empresa beneficios en el proceso de toma de decisiones. Solo una de las empresas entrevistadas dispone de un sistema de información gerencial que provee información, interna y externa, para apoyar el proceso de toma de decisiones. En esta misma empresa se destaca el aporte de la gestión de riesgos en el área comercial, gracias a los beneficios de la planeación estratégica y la investigación de mercados sobre la gestión del área comercial y de mercadeo.

De acuerdo con la experiencia que han tenido los entrevistados en cuanto a la gestión de riesgos en las grandes empresas, estos destacan como principales beneficios la disminución de accidentes e incidentes ocurridos en las empresas, la generación de conciencia por parte del personal sobre el autocuidado que deben tener en el desarrollo de sus funciones y el manejo de herramientas específicas, y el establecimiento y la puesta en marcha de prácticas frecuentes de simulacros de evacuación al interior de las organizaciones de la región.

Otro aspecto positivo destacado por los expertos es el mejoramiento de la imagen de las empresas frente al mercado o público que atiende, y ante las demás empresas con las que tienen proceso de negociación o prospectos de proyectos.

Sin embargo, entre las mayores dificultades identificadas para gestionar el riesgo de una forma eficiente y efectiva en las grandes empresas consultadas, se destaca el hecho de no contar con personal suficiente y adecuadamente formado en lo teórico, en lo normativo y en la apropiación de estándares internacionales sobre la gestión de riesgos. Asimismo, los expertos manifiestan que existen deficiencias en el manejo de los estándares internacionales en gestión de riesgos en algunas grandes empresas privadas de la región.

Es necesario mejorar en la elaboración de los mapas de riesgos, por unidades de negocio, áreas, procesos, proyectos, productos y servicios.

## Discusión y conclusiones

La percepción que se logra obtener de los entrevistados es que las grandes empresas de la región no conocen suficientemente la normatividad y desconocen las implicaciones de no prever o anticiparse a la ocurrencia de los riesgos en términos financieros.

Se encuentra que los riesgos laborales son los más gestionados, dado que son los de mayor impacto financiero cuando se materializan.

La realización del presente estudio en el departamento de Risaralda aporta al diagnóstico de la administración de riesgos en Colombia, México, Argentina, toda vez que permite vincular a los agentes directamente involucrados con el proyecto y quienes se espera que sean los primeros beneficiados en términos de acceder a estrategias de mejoramiento en la administración de riesgos.

Las organizaciones partícipes de este estudio coinciden en afirmar que es importante, en el momento, generar estrategias y acciones que les permitan convertir la administración de los riesgos en parte integral de la estrategia empresarial, dado que existe un alto compromiso por parte de la alta dirección en la formulación de los lineamientos de acción, de modo que se asignen los recursos necesarios para los proceso de capacitación del personal encargado de esta función y para la ejecución de las etapas propias del proceso.

Se percibe que, para las grandes empresas del departamento de Risaralda, es importante que la administración de los riesgos se convierta en parte de su estrategia corporativa y evolucione hacia una “Dirección Estratégica Integrada y que plantea la necesidad de la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas de la organización para producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social” (Bolaño, Alfonso, Pérez y Arias, 2014). Los entrevistados de las empresas y expertos reconocen que las empresas deben migrar a procesos de gestión de riesgos de forma integral con la administración de la organización. Dado el nuevo enfoque hacia la gestión por procesos, la administración de riesgos optimiza la generación de valor en términos del aumento en la satisfacción y la confianza del cliente, a la vez que incrementa la productividad de la organización.

Hasta ahora se ha tratado la importancia de la administración del riesgo al interior de las empresas; sin embargo, no se puede desligar de esta la

gestión financiera en temas de riesgo. De acuerdo con los expertos y líderes de la administración de riesgos entrevistados, las empresas no identifican de forma objetiva el impacto financiero que tendría para la organización la materialización del riesgo. A la hora de llevar a cabo la evaluación de los riesgos, el impacto financiero se evalúa en gran medida por la disminución de la prima de las pólizas de seguros, el no pago de sanciones por incumplimiento de la norma, pero no se evalúan otros impactos financieros, como el decremento en la productividad o en las ventas, la reducción en el crecimiento financiero de la empresa o los posibles efectos en la liquidez de la organización por la necesidad de desviar recursos para la disminución de los impactos generados por la ocurrencia del riesgo.

## Referencias

Bank for International Settlements (2010). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Suiza: Bank for International Settlements.

Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona, España: Paidós.

Bolaño, Y., Alfonso, D., Pérez, A. y Arias, M. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos. *Ingeniería Industrial*, vol. XXXI(3), 344-357. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii10314.pdf>.

Bravo, O. y Sánchez, M. (2009). *Gestión integral de riesgos*. Tomo 1. Bogotá, Colombia: Bravo y Sánchez.

Cheng Vargas C. (comp.) (2013). *La empresa inteligente frente al riesgo*. Bogotá, Colombia: Deloitte.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary*. Nueva York, Estados Unidos: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2009). *Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage*. Nueva York, Estados Unidos: COSO.

Crouhy, M., Galai, D. y Mark, R. (2001). *Risk Management*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Deloitte (2015). *Risk Intelligent Enterprise Management. Running the Risk Intelligent Enterprise*. Nueva York, Estados Unidos: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Diz, C. E. (2004). *Introducción a la teoría de riesgo. Riesgo actuarial, riesgo financiero*. Bogotá, Colombia: Global Ediciones.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (ISO) (2015). ISO 14001. *Environmental Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. Suiza: ISO.

International Organization for Standardization (ISO) (2013). ISO 45001. *Occupational Health and Safety*. Suiza: ISO.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Nueva York, Estados Unidos: Dover Publications, Inc.

Longres, A. G. (2014). Administración de riesgos e innovación. Un estudio de caso en empresas cubanas. *Cofin-Habana*, 8(4), 9-20.

Martínez Miguélez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México, D. F., México: Tillas.

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Norma Técnica Colombiana (NTC)-International Organization for Standardization (ISO) (2011). NTC-ISO 31000 *Gestión del riesgo. Principios y directrices*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.

Colombia, Ministerio del Trabajo (2014). Decreto 1443, por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). *Diario Oficial* 49229 del 31 de julio. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=58841>.

Tarapuez Chamorro, E. Z., Zapata Erazo, J. A. y Agreda Montenegro, E. (2008). Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 83-98.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.

## 5. Riesgos financieros. Evidencia de grandes empresas privadas de la Ciudad de México

*Dra. Ma. Enriqueta Mancilla Rendón*

Universidad La Salle, México

---

### Introducción

El nuevo orden económico mundial llevó a desregularizar las economías de los Estados, con el fin de realizar la transición del modelo económico de sustitución de importaciones al neoliberalismo. En el caso de México, esta transición de modelos económicos tuvo manifestaciones desde 1986, que culminaron con el *crack* bursátil de 1987, cuando se provocó pánico en el mercado de valores (Banda y Chacón, 2005) y, por ende, una crisis económica y financiera (Millán, 1999). Posteriormente se presentó la crisis financiera, cambiaria y económica de 1995, la que ocurrió como un efecto de la ausencia de supervisión bancaria y como resultado de la apertura económica y la desregulación (Loría y Díaz, 2013).

Estas crisis económicas fueron indicadores que dieron la pauta para estudiar el marco normativo del mercado de valores y reestructurar los mercados, de manera que trajo consigo reformas jurídicas que incidieron, entre otros ámbitos, en el financiero y fiscal (Oliveira y García, 1998). Aunado a estos cambios, el desarrollo tecnológico favoreció el desarrollo de las grandes empresas privadas en el mercado bursátil, de modo que se incrementó el número de grupos corporativos que tienen actividades comerciales en el mercado de valores.

Las actividades comerciales que se realizan están reguladas por instituciones gubernamentales que proveen, además de la infraestructura física, los servicios para difundir los precios de cotización y negociación de valores. A estos espacios solamente les es permitido acceder a personas que hayan sido autorizadas, ya que son las conocedoras de las reglas para colocar los valores y ejercer los derechos corporativos y patrimoniales de sus representadas. Los participantes en el mercado de valores son las

emisoras, los inversionistas, los intermediarios bursátiles y los organismos de apoyo que proporcionan los medios para que se ejecuten las operaciones que solicitan las grandes empresas privadas, acorde con el ordenamiento jurídico vigente.

El presente estudio tiene como propósito hacer un diagnóstico de la administración de riesgos en grandes empresas privadas del mercado de valores en la Ciudad de México. En la primera parte se analiza el marco legal y regulatorio al que están obligadas los grupos de empresas; se procura detectar las fortalezas y necesidades en la administración de riesgos, y apoyada en la teoría fundamentada, se parte de la premisa según la cual dichas empresas no realizan una buena administración de riesgos financieros. En el segundo apartado se describe la metodología empleada y se señala la muestra de estudio para, finalmente, analizar los resultados y concluir con el tema de estudio.

## Marco teórico y regulatorio

### Las empresas multinacionales, las privadas y los gobiernos

Describir las grandes empresas privadas no es sencillo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tampoco las describe, ni especifica qué son las empresas transnacionales; no obstante, ha proporcionado los lineamientos y las directrices que explican conductas de las empresas multinacionales, como el que se establezcan en más de un país, o estar sujetas a una o varias jurisdicciones para realizar sus operaciones comerciales (2011) globalmente.

Se ha visto que los corporativos empresariales con inversiones importantes en el haber social participan en la dinámica económica nacional e internacional, corporativos empresariales que aceptan apoyos con políticas públicas gubernamentales (Basave, 2000) establecidas en el ordenamiento jurídico que indiquen en sus capitales. Con esta idea, los empresarios tienen un enfoque de crecimiento global expansivo y, en este sentido, las empresas tienen un destacado alcance territorial. En este desarrollo, las corporaciones internacionales diligentemente han equiparado preceptos y han creado pautas para reordenar la conducta de los gobiernos y de las grandes empresas privadas. Los Estados fortalecen el esquema político y reforman el marco jurídico en sus regiones, en tanto que los grupos de empresas dan cumplimiento a las normas jurídicas y sociales

(Organisation for Economic Co-operation and Development –OECD–, 2011). En el caso de México, el Gobierno se ha comprometido para que el país reciba más inversión extranjera o para que las organizaciones foráneas se asocien con empresas mexicanas para desarrollar sus actividades en los distintos sectores económicos.

## Evaluación de riesgos

La actividad económica del país propició que las organizaciones establecieran la dinámica de evaluación de riesgos. Esta pudo originarse por diversas variables, y sea cual sea su origen, estos riesgos deben evaluarse. Así, analizamos, a partir del riesgo país, que el riesgo financiero proviene de variaciones en el mercado. Para Lizarzaburu, Berggrun y Quispe, un *riesgo financiero* es “la probabilidad de obtener rendimientos distintos a los esperados como consecuencia de movimientos en las variables financieras” (2012).

Besley describe que en los riesgos financieros se encuentran otros específicos, como el *riesgo de mercado* (variaciones en el cambio de precios); el *riesgo de crédito* (“variaciones que derivan de la posibilidad de que las contrapartes se nieguen o no puedan cumplir con sus obligaciones contractuales” –Menichini, 2004–, o variaciones en la reducción del valor de dichos instrumentos financieros, por la aminoración en la apreciación crediticia); el *riesgo legal* (cambios normativos repentinos, demandas legales); el *riesgo moral* (proporcionar datos engañosos sobre la suficiencia crediticia o financiera); el *riesgo de liquidez* (variaciones de liquidez en el mercado); los *riesgos fiscales* (costo fiscal de operaciones de cobertura) y, entre los más importantes, los *riesgos contables* (desconfianza en que los informes financieros no reflejen la posición financiera, los resultados de la operación, las variaciones en el capital, así como el uso y la aplicación de los recursos, por no utilizar debidamente la normatividad contable o legislación específica de la cual la administración de riesgos hará uso).

En las organizaciones, las decisiones que se toman con base en la información financiera que emitan las empresas se realizan con un grado de incertidumbre. Para administrar esta incertidumbre es importante identificar la probabilidad de que sucedan los riesgos, y posteriormente evaluarlos y cuantificarlos. Para Martín y Mancilla (2010), esta valoración de los riesgos depende, en gran medida, de la información que se haya generado como efecto de la aplicación de las políticas y los procedimientos de control, pues el ambiente de control ayuda a identificar la



ocurrencia de aquellos y coadyuva a valorar con precisión un riesgo real. La calidad de la información que genera una empresa aumenta si se tiene una correcta aplicación de las políticas y los procedimientos de control interno.

El análisis de riesgos es inherente a la actividad económica de las organizaciones, e implica una revisión constante de la ocurrencia de hechos y de la valoración de estos (Olarde, 2006). Supone un análisis cualitativo (atributos empresariales de cada entidad acorde con la filosofía institucional) y uno cuantitativo (nivel de tolerancia a las pérdidas en las que pueda incidir el riesgo), y de la conveniencia del análisis dependerán las decisiones que se tomen.

## Organismos reguladores

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)<sup>1</sup> es la entidad en México que se encarga de contar el número de personas y empresas que hay a nivel nacional. El último censo económico (INEGI, 2015) evidenció el comportamiento y la representatividad de la empresa grande en México, y reveló que el 0,2% de las entidades económicas están clasificadas como empresas grandes y en este porcentual se encuentran los grupos trasnacionales, que le dan empleo al 35,2% de la población y producen el 73,9% de los bienes y servicios que hay en el país, es decir, casi 74 pesos de cada 100 los producen las trasnacionales, al ser este grupo de empresas el que sustenta, en un porcentaje importante, la economía y desarrolla sus actividades principalmente en el sector financiero y cotiza en el mercado bursátil.

De acuerdo con el conteo del INEGI, son 3.662.688 las unidades económicas<sup>2</sup> que se encuentran geográficamente distribuidas en el país,

---

<sup>1</sup> “El 25 de enero de 1983 se creó, por decreto presidencial, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), que integró en su estructura a:

- La Dirección General de Estadística, en funciones desde 1882, cuando pertenecía a la Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio.
- La Dirección General de Geografía, establecida en 1968 y que estaba adscrita a la Secretaría de la Presidencia.
- La Dirección General de Política Informática.
- La Dirección General de Integración y Análisis de la Información”.

Con el INEGI se conjuntó en una sola institución la responsabilidad de generar la información estadística y geográfica, al ubicar su sede “[...] desde 1985, en la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes” (INEGI, s. f. 2).

<sup>2</sup> “Estas entidades económicas están ubicadas en el sector servicios, comercio, y manufacturas y concentran el 98.4 de las actividades económicas y emplean al 90.2% de la población.

en las áreas urbana y rural. En total, 12.928 empresas están clasificadas como grandes y emplean a 5.586.388 personas (30,8%). Representan el 0,35% a nivel nacional, y en la Ciudad de México están ubicadas 2.479 grandes empresas (0,06%) en tres sectores económicos: manufactura (260), comercio (736) y servicios (1.483), que concentran el 7,8% del personal total ocupado.

A nivel nacional, las grandes empresas realizan con fuerza la actividad económica de la manufactura (0,74%); le sigue la actividad servicios, con el 0,39%, y finalmente, el sector comercio, con el 0,23%. Destaca también el sector manufactura, con la ocupación del personal (49,7%), y es la actividad económica de mayor *producción bruta total*,<sup>3</sup> con el 77,1% (véase tabla 5.1).

TABLA 5.1 Empresas grandes por sectores económicos, 2008

Sector económico		Unidades económicas		Personal ocupado total		Producción bruta total	
		Número	%	Número	%	Número	%
Manu- facturas	Total	436.851	100	4.661.062	100	4.876.999	100
	Grandes	3.233	0,74	2.315.245	49,7	3.760.602	77,1
	Distrito Federal	260	8	148.602	3,1	237.176	4,86
Comercio	Total	1.858.550	100	6.134.758	100	1.073.007.770	100
	Grandes	4.353	0,23	884.707	14,42	No disponible	9,8
	Distrito Federal	736	16,9	179.462	20,3	No disponible	No disponible
Servicios	Total	1.367.287	100	7.340.316	100	2.382.700.612	100
	Grandes	5.342	0,39	2.386.436	32,51	No disponible	No disponible
	Distrito Federal	1.483	27,8	1.088.428	45,6	No disponible	No disponible

Fuente: Elaboración propia.

El 1,6% se concentra en Transportes, correos y almacenamiento, Construcción, Electricidad, agua y gas, Pesca y acuicultura, y Minería, ramas económicas que conforman al ciento por ciento de la economía del país” (INEGI, 2011).

<sup>3</sup> “Es el valor de todos los bienes y servicios emanados de la actividad económica como resultado de las operaciones realizadas por las unidades económicas, incluido el margen de comercialización de las mercancías revendidas de las firmas. Incluye: la producción realizada que no salió al mercado porque se encontraba en proceso de producción o en espera de clientes y la producción de activos fijos para uso propio. Valoración a precios productor. Se define como el monto a cobrar por el productor al comprador, menos IVA” (INEGI, s. f. 1).

Cotizan en el mercado de valores<sup>4</sup> ciento treinta y siete grupos de empresas que realizan actividades económicas en el sector financiero, comercial, servicios y manufactura. Las empresas tienen su registro de inscripción de las acciones en el Registro Nacional de Valores y adoptan el régimen de Sociedad Anónima Bursátil (SAB); las actividades que realicen son objeto de las demás disposiciones de carácter general aplicable que emite la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV),<sup>5</sup> y como entidades morales están sujetas al ordenamiento jurídico del derecho mercantil, como la

Ley del Mercado de Valores y la Circular Única de Emisoras, el Código de Comercio y la Ley General de Sociedades Mercantiles, [...] y en su carácter de contribuyentes, están sujetas al impuesto sobre la renta y a las contribuciones de seguridad social (Mancilla, 2013).

Para el caso de México, se presentaron reformas sustantivas en la norma del mercado bursátil.

La Ley del Mercado de Valores fue publicada el 2 de enero de 1975 y fue reformada el 12 de mayo de 1978, el 28 de diciembre de 1983, el 8 de febrero de 1985, el 27 de diciembre de 1985, el 31 de diciembre de 1986, y el 4 de enero de 1990, a fin de crear una estructura del servicio que desempeña el sistema bursátil en el entorno financiero (Rocha y García, s. f.). Esta ley fue abrogada por una nueva Ley del Mercado de Valores, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de diciembre de 2005, y fue su última reforma el 10 de enero de 2014.

Uno de los cambios más importantes<sup>6</sup> fue que se reconoció que el mercado de valores no tenía un desarrollo óptimo y se requería

---

<sup>4</sup> La Bolsa Mexicana de Valores, S. A. B. de C. V. (BMV) “es una entidad financiera, que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores” (BMV, s. f.).

<sup>5</sup> La CNBV es el organismo encargado de regular el mercado de valores y de vigilar la observancia de la Ley del Mercado de Valores, que establece las normas jurídicas de la oferta pública de valores y la intermediación de estos en el mercado y las actividades de las personas que intervienen. En atención a los cambios del mercado a nivel nacional y específicamente a las tendencias de la globalización y la internacionalización de los mercados, las funciones de la CNBV han evolucionado y sus actividades son imputables al Estado.

<sup>6</sup> La iniciativa que se dictamina fue presentada por el presidente de la república, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 71, fracción I, de la Constitución Política de los

[...] contar con una regulación acorde con los estándares internacionales que rigieran los principios fundamentales de dicho mercado, como lo son los derechos de revelación de información al público inversionista, los derechos de minorías y los de buen gobierno corporativo o societario (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

Para ello se redujeron “los costos para los inversionistas, con la finalidad de fomentar, en un marco de confianza, la colocación de valores de nuevas empresas” (Estados Unidos Mexicanos, 2005). Se fomentó el acceso de empresas medianas al mercado de valores, concretamente al mercado de capital de riesgo, y se estableció una congruencia entre la forma en que se organiza la administración de las empresas emisoras y la realidad operativa y práctica del mercado de valores, con lo que se dio respuesta a uno de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el sentido de promover

[...] esquemas de regulación y supervisión eficaces en el sistema financiero e impulsar la eficiencia del mercado de valores, además, de consolidar el régimen aplicable a las Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB) para mejorar su organización y funcionamiento, mediante la modernización de sus estructuras societarias y el régimen de responsabilidades (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

El régimen de delitos y sanciones<sup>7</sup> se modernizó y se impulsó el

[...] desarrollo del mercado de capital de riesgo, para lo cual se creó la figura de la Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI), como un nuevo subtipo societario, cuya adopción es voluntaria y representa un paso intermedio entre una sociedad mercantil común y una sociedad anónima bursátil (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

---

Estados Unidos Mexicanos, y contiene una nueva Ley del Mercado de Valores (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

<sup>7</sup> Se realizaron adecuaciones de corte penal. Con esto se establecieron conductas delictivas que no eran consideradas delitos especiales y que tenían consecuencias graves; por ejemplo, “la administración fraudulenta, el ostentarse frente al público como intermediario del mercado de valores sin contar con la autorización respectiva, o la utilización de claves sin consentimiento del titular de la cuenta” (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

También se reformaron las funciones que debe llevar a cabo el Consejo de Administración<sup>8</sup> y del director general<sup>9</sup> de las SAB. En la estructura de las sociedades desaparece la figura del comisario, y las funciones de vigilancia se distribuyen entre el Consejo de Administración, los comités de auditoría y prácticas societarias, y el auditor externo independiente. La vigilancia de la gestión, conducción y ejecución de los negocios de las SAB y de las personas morales que estas controlen estará a cargo del Consejo de Administración, a través del o los comités que constituya para que lleven a cabo las actividades en materia de prácticas societarias y de auditoría, así como por conducto de la persona moral que haga la auditoría externa de la sociedad.<sup>10</sup>

El marco normativo aplicable a la intermediación y a los intermediarios de valores<sup>11</sup> se actualizó y se precisaron los conceptos de *oferta pública e intermediación con valores*, a efecto de incluir actividades que ameritan ser reguladas y supervisadas por las autoridades financieras y excluir aquellas otras actividades que pueden ser realizadas por cualquier persona.

Se eliminó la figura de los especialistas bursátiles<sup>12</sup> y se adoptaron

[...] medidas preventivas y correctivas para evitar riesgos sistémicos y [que] le permitan a la autoridad actuar con prontitud ante el riesgo del deterioro del patrimonio de las casa[s] de bolsa, para lo cual se prevén disposiciones relativas a la suspensión de opera-

---

<sup>8</sup> El Consejo de Administración, como órgano estratega y de vigilancia, tiene “a su cargo las funciones de establecer estrategias generales para la conducción del negocio; la aprobación de las operaciones relevantes o que la sociedad celebre con partes relacionadas, previa opinión del comité competente y, la vigilancia de la gestión y conducción de la sociedad” (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

<sup>9</sup> El director general es “responsable [...] de la gestión, conducción y ejecución de los negocios de manera cotidiana; de la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control y registro; del cumplimiento de los acuerdos del consejo y de la asamblea y [de presentar] información relevante”, entre otras funciones (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

<sup>10</sup> Los comités están “integrados por consejeros independientes que no tengan conflicto de intereses y con ello, se garantiza la imparcialidad de sus recomendaciones, aunque dichas recomendaciones no sean vinculantes para el consejo. [...] si el consejo no acata la recomendación del comité, tal hecho debe de ser revelado al mercado” (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

<sup>11</sup> “El concepto ‘valores’ incluye aquéllos inscritos en el Registro Nacional de Valores y los que no están inscritos, siempre que circulen en territorio nacional” (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

<sup>12</sup> En las casas de bolsa podían llevar a cabo sus actividades.

ciones, la intervención gerencial, la revocación de la autorización, las correspondientes al proceso de disolución y liquidación, así como las relativas al concurso mercantil (Estados Unidos Mexicanos, 2005).

En este sentido y acorde con la Ley del Mercado de Valores<sup>13</sup> vigente y en cumplimiento de esta, es destacable plantear si en las grandes empresas privadas que cotizan en el mercado de valores de la Ciudad de México se hace una oportuna y pertinente administración de riesgos.

## Metodología de la investigación

El objetivo principal de este trabajo es hacer un diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de la Ciudad de México. Para ello se efectuó el análisis de diferentes organizaciones, con el fin de detectar las fortalezas y necesidades que se tienen en materia de administración de riesgos, y propiciar posibles alternativas para evaluar, controlar y mejorar su gestión al interior de la empresa. El estudio se realizó en el marco del proyecto “Diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de Latinoamérica”, que impulsa la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), en coordinación con la Universidad EAFIT de la ciudad de Medellín, Colombia.

La investigación tuvo por objeto identificar la obligatoriedad de gestionar los riesgos que existe para las grandes empresas privadas que cotizan en el mercado de valores de la Ciudad de México, bajo la premisa de que estas empresas no realizan en forma oportuna o pertinente el análisis de riesgos financieros, premisa que se apoya en la teoría fundada, al sustentarse “en el interaccionismo simbólico y en la sociología cualitativa [...] partiendo directamente de los datos, y no de marcos teóricos existentes, investigaciones anteriores o supuestos a priori” (Vieytes, 2009), desde la lógica económica-teórica-jurídica. Para Cuñat, “la teoría resultante

---

<sup>13</sup> En México se adopta Basilea III a partir de los eventos que ocurrieron en la crisis de 2008 provocada por organizaciones hipotecarias. Se compone de tres pilares: 1) medición de riesgos; 2) actuación de la autoridad supervisora, y 3) transparencia. Además, suma cuatro elementos básicos de solvencia y liquidez. Véase *Financial Daily* (s. f.).

cuadra con la realidad objeto de estudio” (2007). Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo transversal, efectuado con técnicas jurídicas de investigación hermenéutica crítica-documental (Álvarez, 2003).

Se hizo una revisión de la literatura para la identificación de los aspectos teóricos, normativos jurídicos y contextuales de la regulación de las empresas grandes privadas transnacionales (específicamente aquellas que cotizan en el mercado de valores, por ser las que deberían tener áreas de evaluación de riesgos), con el enfoque de la hermenéutica dialógica (Álvarez, 2003). Asimismo, se recupera información con entrevistas a expertos, anclada a los reportes anuales del ejercicio social de 2015, que son incorporados a la plataforma de la Bolsa de Valores en México como una obligación jurídica de las corporaciones.

A partir del análisis hermenéutico, de la evaluación del contexto y de las entrevistas a expertos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) se hace un diagnóstico del desarrollo de la administración y de las problemáticas de riesgos con evidencia de grandes empresas privadas transnacionales de la Ciudad de México, y se sigue la corriente fenomenológica (Álvarez, 2003) en los conceptos de *temporalidad*, *espacialidad*, *corporalidad* y *relacionalidad*, al centrarse en la experiencia vivida de los entrevistados con sucesos y situaciones, y la relación que, regulada por el derecho, se establece entre las personas y la organización.

La primera etapa del estudio tiene una orientación inductivo-descriptiva (Vieytes, 2009), en tanto describe a las empresas transnacionales y sus riesgos. La recuperación de la información consistió en la búsqueda de las empresas transnacionales que hay en el país, al utilizar la base de datos estadísticos que emite el INEGI, particularmente el último censo económico realizado en el año 2008. Se identifican a las empresas que están categorizadas como empresas grandes y por sector económico (manufactura, comercio y servicios). Posteriormente se correlaciona el tamaño de la empresa con el sector económico y el personal ocupado, hasta donde la base de datos lo permite; con ello se identificaron a las empresas que cotizan en el mercado de valores. El análisis se apoyó en la teoría fundamentada, para dar la mayor solidez posible y buscar la relación de esta con los datos (Cuñat, 2007), los cuales se verificaron con pares o colaboradores que coordinaron el proyecto, para dar mayor valor a la interpretación. La investigación se siguió con rigor metodológico (Vieytes, 2009) y se verificó que el procedimiento para la recuperación de la información fuera adecuada y confiable.

En la segunda etapa del estudio se entrevistó a expertos para articular la revisión bibliográfica hermenéutica con la experiencia profesional de los informantes, y al mismo tiempo concretar la teoría fundamentada que permita continuar con la búsqueda de bibliografía que complete la teoría formal desarrollada, “para mantener libre de suposiciones la teoría que emerge desde los datos” (Cuñat, 2007).

## Análisis de la muestra

Para efectos de la recolección de los datos se invitó a los informantes que estuvieran vinculados a las empresas a que suministraran información acerca de su organización mediante una entrevista (Vieytes, 2009). La recolección de la información configuró la cantidad de empresas a analizar, al seguir el protocolo de entrevistas a expertos, definidas por los coordinadores del proyecto, con preguntas abiertas y semiestructuradas. Las entrevistas recopiladas fueron entregadas a los coordinadores del proyecto y evaluadas por los mismos. La información que se proporcionó se contrastó con otras fuentes de información como los reportes anuales que suben las empresas de estudio a la plataforma de la BMV, que permiten analizar los resultados financieros hasta el ejercicio de 2015, información que declara la administración y que se convalida con la información financiera dictaminada por el auditor externo.

En la tabla 5.2 se presentan las generalidades de las empresas en estudio.

TABLA 5.2 Datos generales sobre las empresas estudiadas

Empresa	Años en el mercado	Número de empleados	Sector
D1	74	29.453	Metalúrgico
D2	44	20.000	Entretenimiento
D3	16	28.798	Financiero
D4	19	24.700	Comercial

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de estudio comparten riesgos, como el riesgo de mercado (riesgo de precios, riesgo cambiario, riesgo de tasa de interés), riesgo



de crédito, riesgo de liquidez, riesgo operacional y riesgo regulatorio y legal. Acerca del tema en cuestión, las compañías revelan que hay una necesidad y conciencia de la gestión de riesgos; además, reconocen que estos son muchos y probablemente no se gestionen de manera apropiada.

Para los grupos de empresas, el riesgo de crédito y el riesgo legal pueden ser mayores que el riesgo financiero. Los riesgos e incertidumbres que se desconocen podrían llegar a tener un resultado negativo sobre las actividades operacionales.

En el caso de D3, los riesgos económicos, como el débil crecimiento económico de los países en los que operan; la deflación, o los niveles significativos de inflación; los tipos de cambio; las bajas tasas de interés; el endurecimiento de políticas monetarias, entre otras, son variables que ponen en peligro a las economías y hacen complicado que los clientes de créditos hipotecarios y de consumo puedan hacer frente a sus deudas.

En el caso de la empresa comercial, la compañía participa en los mercados de México y de Estados Unidos. Los riesgos que experimenta son similares en ambas regiones y están asociados con las variables económicas y sociales, además de con las variables internas de la compañía.

En este sentido, para las compañías, la influencia de la regulación nacional e internacional es determinante. Sin el cumplimiento de estas no sería posible su operación, y para D2, los cambios en la legislación actual y las nuevas leyes podrán afectar significativamente las operaciones y sus ingresos, y no se puede prever el impacto de las modificaciones. Además, las empresas estudiadas podrían estar sujetas a multas o a clausura parcial o total de sus instalaciones; incluso pueden ser objeto de sanciones penales, en caso de que se consideren fuera de cumplimiento de cualquiera de las leyes o los reglamentos aplicables en México y en los países donde operan.

La adopción de nuevas leyes, marcos regulatorios o una interpretación o medidas de aplicación más estrictas de las mismas, podría aumentar los costos de operación o imponer restricciones a las operaciones de D4, lo cual podría afectar adversamente su condición financiera, negocio y resultado de operación (Ley Federal de Competencia, Regulación Ambiental y Sanitaria, Régimen tributario). Adicionalmente, la imposición de nuevos impuestos en México o Estados Unidos podría tener un efecto negativo en sus operaciones y, por consecuencia, en el resultado financiero.

En el caso de D4, la materialización de riesgos graves puede ser a través de los precios de los insumos (maíz, sorgo y pasta de soya), dado que los mismos están sujetos a la volatilidad del clima, el volumen de co-

secha, los costos de transporte y del almacenaje, así como de las políticas gubernamentales del país donde se producen. También el costo de los insumos en Estados Unidos puede afectar significativamente la situación financiera y los resultados operativos (Bachoco, 2015).

De acuerdo con la información que revela D2, el Grupo está expuesto al riesgo de precio en valores de capital, por inversiones existentes y clasificadas en los estados de situación financiera consolidados tanto disponibles para la venta como conservados para su negociación. Para mitigar el riesgo, el Grupo diversifica su portafolio mediante la observación de los límites establecidos por el mismo.

Para la pregunta: “¿Qué tan desarrollada considera usted que está la administración de riesgos en esta empresa?”, D1 describe la exposición que tiene a los riesgos de mercado, operación y financieros, derivados del uso de instrumentos financieros como la tasa de interés, la variación del precio del cobre, el riesgo de crédito, de liquidez, y el riesgo cambiario, los cuales se administran en forma centralizada, situación que lleva a una evaluación continua. Para ello se cuenta con analistas financieros que están en distintas instituciones financieras del mundo, quienes procuran, según el análisis, que se tomen las mejores decisiones de negocio o de inversión, y que no necesariamente están integradas al sistema de riesgos de operación.

De acuerdo con el reporte anual, la administración de D2 ha puesto en marcha una política que requiere que las empresas del Grupo administren el riesgo cambiario con respecto a su moneda funcional. Para administrar el riesgo cambiario que surge de transacciones comerciales futuras, activos y pasivos reconocidos, las entidades del Grupo utilizan contratos de futuros. Trimestralmente se evalúan los riesgos y las evaluaciones son reportadas al Comité Ejecutivo. El riesgo de crédito es administrado a nivel de Grupo, excepto por el riesgo de crédito relativo a los saldos de cuentas por cobrar. Cada entidad local es responsable de administrar y analizar el riesgo de crédito de sus nuevos clientes antes de acordar los términos y las condiciones de venta y pago de las transacciones.

D3 cuenta con un modelo general de control y gestión de riesgos adecuado a su modelo de negocio, a su organización y a las geografías en las que opera, que le permite desarrollar su actividad en el marco de la estrategia y la política de control y gestión de riesgos, adaptarse a un entorno económico y regulatorio cambiante, y afrontar la gestión de manera global y adaptada a las circunstancias de cada momento. Este modelo se aplica de forma integral en el grupo y se compone de los

elementos básicos de gobierno y organización, apetito de riesgo, decisiones y procesos, evaluación, seguimiento y reportes, e infraestructura. Todos los riesgos se gestionan diariamente, en función de su tipología. El grupo impulsa el desarrollo de una cultura de riesgos que asegure la aplicación consistente del modelo y garantice que la función de riesgos es entendida e interiorizada en todos los niveles de la organización. El Comité Global de Dirección del área de riesgos es el máximo comité de la función de riesgos y en él se proponen, contrastan, y en su caso aprueban, entre otros, el marco normativo interno de riesgos, y los procedimientos y las infraestructuras necesarios para identificar, evaluar, medir y gestionar los riesgos a los que se enfrenta el Grupo en el desarrollo de sus negocios, así como la admisión de las operaciones de riesgos más relevantes.

De acuerdo con la información que presentan los auditores externos de D4, se identificaron debilidades materiales en el control interno sobre el reporte financiero, que son deficiencias en las actividades de evaluación de riesgos que podrían tener un efecto en la respuesta de la compañía para mitigar los riesgos asociados con los estados financieros consolidados, y deficiencias asociadas con el control físico de la propiedad, planta y equipo. Se elabora un análisis de sensibilidad mensualmente y se compara con los límites establecidos (Bachoco, 2015).

Según el reporte anual de D1, la organización tiene desarrollada la cultura de gestión de riesgos en los diferentes niveles de la organización. El Consejo de Administración establece y vigila las políticas y los procedimientos para medir y administrar el riesgo de capital, el riesgo de tasa de interés, el riesgo cambiario, el riesgo del precio del cobre y el riesgo de crédito. La administración tiene la responsabilidad de la gestión de liquidez, la cual ha establecido las políticas apropiadas para el control de esta, a través del seguimiento del capital de trabajo, lo que permite que la gerencia pueda administrar los requerimientos de financiamiento a corto, mediano y largo plazo de la entidad, mantener reservas de efectivo, disponer de líneas de crédito, monitorear continuamente los flujos de efectivo, proyectados y reales, y conciliar los perfiles de vencimiento de los activos y pasivos financieros. La capacitación y el adiestramiento en la gestión de riesgos las realiza el área de capital humano.

El Grupo D2 está expuesto a riesgos de mercado derivados de las variaciones de las cotizaciones bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio y tasas de inflación, tanto en los mercados de Estados Unidos como en México. Las actividades de administración de riesgos son responsabilidad

del Comité de Administración de Riesgos y del Comité Ejecutivo, y queda el proceso de identificación, formación y capacitación en la gestión de riesgos en manos del área de recursos humanos.

El compromiso de la alta dirección de D3 es muy alto, ya que está involucrado con las unidades de riesgo. Esa alta dirección de D3 ha propuesto un modelo específico de trabajo, fijado por la función de riesgos, que está integrada a la misma división, llevando a cabo actividades transversales. Estas unidades desarrollan y proponen al director de riesgos el nivel del evento probable, así como “las políticas corporativas, [las] normas, [los] procedimientos e infraestructuras globales dentro del marco de actuación aprobado por los órganos sociales” (BBVA, 2015). La infraestructura es un elemento sustantivo que contribuye a que el Grupo cuente con el capital humano y tecnológico necesario para una eficiente y oportuna gestión, funciones que están entendidas en el modelo de riesgos vigente y en la aplicación de sus políticas organizacionales.

El Grupo cuenta con personal que tiene la capacidad técnica y la experiencia profesional para asumir la administración de riesgos. Tecnológicamente,

[...] se asegura de la integridad de los sistemas de información de gestión y de la dotación de la infraestructura necesaria para dar soporte a la gestión del riesgo, incluyendo herramientas acordes con las necesidades derivadas de los diferentes tipos de riesgo en la admisión, [la] gestión, [la] valoración y [el] seguimiento de los mismos (BBVA, 2015, p. 59).

La cultura de riesgos de la compañía D4 está orientada a la disminución de los riesgos y se aporta, con estas acciones, a la estabilidad del negocio. La compañía encauza la toma de decisiones al conjuntar los “productos y activos que produzcan la relación riesgo-rendimiento más acorde al perfil de riesgo de sus accionistas” (Entrevista personal realizada a empresa D4). También se identifican áreas de oportunidad en la comunicación de la gestión de riesgos en los distintos rangos jerárquicos. La compañía cuenta con una división responsable de “definir, proponer, aprobar y ejecutar los objetivos, [las] políticas, [los] procedimientos, [las] metodologías y [las] estrategias; así como también de la determinación de los límites máximos de exposición al riesgo y planes de contingencia” (Bachoco, 2015, p.46).

Sobre la pregunta “¿Cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos en la empresa?”, D1 identifica los riesgos financieros a través de la

inversión o el disponible efectivo en diferentes bancos, como en Estados Unidos de América, Estados Unidos de México, “Europa y Perú, o en papel comercial de entidades de alta calificación” (Entrevista personal realizada a empresa D1). En la política de administración de efectivo, D1 continuamente observa el prestigio crediticio de las instituciones, evalúa el riesgo y otorga crédito a sus clientes; “aunque los derechos de cobro derivados de estas operaciones no están garantizados”, no ha tenido problemas importantes con el cobro (Grupo México, 2014).

El grupo se aventura a pérdidas crediticias cuando las instituciones financieras con las que ha contratado operaciones de derivados (materias primas, moneda extranjera y de *swaps*<sup>14</sup> de tasa de interés) no estén en posibilidad de pagar. Como medida de tratamiento de la efectividad de las medidas de riesgo y para minimizar el riesgo de pérdidas,

[...] sólo utiliza instituciones financieras de alta calificación que cumplan con ciertos requisitos, [...] y periódicamente revisa y monitorea la solvencia de estas instituciones para garantizar que se mantienen sus calificaciones. La Entidad no prevé que ninguna de las instituciones financieras dejará de pagar sus obligaciones (BMV, 2015, pp. 207-216).

Para identificar sus riesgos empresariales, D2 tiene como objetivo disminuir el manejo de la volatilidad de las utilidades y el flujo de efectivo en la administración de las divisas. Lleva un seguimiento al riesgo de tasa de interés

[...] de su deuda, y las inversiones a corto plazo y las tasas de interés de mercado sobre instrumentos financieros similares; (ii) la revisión de las necesidades de liquidez y las razones financieras (endeudamiento y cobertura de intereses); (iii) la evaluación de las tendencias actuales y proyectadas en los principales mercados; y (iv) la evaluación de empresas similares y prácticas de la industria. [...]. El riesgo de tasa de interés del Grupo se origina por la deuda a largo plazo. La deuda emitida a tasas variables expone al Grupo al riesgo de flujos de efectivo por tasa de interés, el cual se compensa parcialmente con el efectivo y equivalentes de efectivo que se mantiene a tasas variables. La deuda emitida a tasas

---

<sup>14</sup> Los *swaps* son intercambios futuros de dinero que se referencian a determinada tasa de interés.

fijas expone al Grupo al riesgo de valor razonable de la tasa de interés (TELEVISA, 2014, p. 60).

Para evaluar los riesgos se efectúan análisis de sensibilidad y valor razonable, que presentan un cambio hipotético en el valor razonable o pérdida, debido a cambios en las tasas de interés, las tasas de inflación, los tipos de cambio de divisas y de deuda, y de precios de mercado de deuda y capital, en la medida en que afectan los instrumentos financieros del Grupo. En dicho estudio se incluye el riesgo de mercado, y se abarca el riesgo país y el riesgo de crédito. El análisis no busca exponer los cambios en el valor razonable o las probables pérdidas.

El cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos por el Comité de Administración de Riesgos favoreció que la compañía realizara ciertas transacciones de derivados con instituciones financieras, con el fin de cubrir la exposición a riesgos de mercado resultantes de los cambios en las tasas de interés, los tipos de cambio y las tasas de inflación. Como medición de la efectividad de las medidas de tratamiento y con base en distintos escenarios, “el Grupo administra su riesgo de flujos de efectivo por tasa de interés mediante contratos de intercambio de tasas de interés de diferente divisa (*‘coupon swaps’*) y de tasas de interés variable a fija” (TELEVISA, 2014). Los contratos de intercambio de tasas de interés de diferentes divisas permiten al Grupo cubrir la depreciación del peso en los pagos de intereses por períodos de mediano plazo. Los intercambios de tasa de interés tienen el efecto económico de convertir los préstamos de tasa de interés variable a fija. Las actividades de administración de riesgos son monitoreadas trimestralmente por el Comité de Administración de Riesgos y reportadas al Comité Ejecutivo (TELEVISA, 2014).

Una de las herramientas utilizadas por D3 es el listado de vigilancia *watch-list*, que se actualiza mensualmente con la evolución de cada cliente en vigilancia, y los distintos planes estratégicos de la propia gestión de colectivos especiales. Existen planes que suponen una intensificación en la revisión de la cartera de financiación de suelo, mientras que para el seguimiento de las promociones en curso se clasifican en función del grado de avance de los proyectos (BBVA, 2015).

En materia de valuación y monitoreo de instrumentos financieros derivados e instrumentos financieros primarios Over the counter (OTC), D4 mide su riesgo de contraparte a través de identificar el Credit Valuation Adjustment (CVA) y el Debit Valuation Adjustment (DVA) (BMV, 2015, p. 34).

D4 establece una estimación para cuentas de dudosa cobrabilidad, para ser aplicada cuando tenga saldos que no pueda recuperar. La estimación la determina con base en las “pérdidas históricas, [...] las condiciones financieras de los clientes, las cuentas por cobrar en litigio, diferencias de precio, la antigüedad de la cartera y los patrones de pago actuales” (BMV, 2015, p. 35).

Las áreas de administración de riesgos y planeación financiera de la compañía miden, monitorean y reportan sus funciones al Comité de Administración de Riesgos; los riesgos de liquidez asociados, al Assets y Liabilities Management (ALM) (Bachoco, 2015), y se preparan los límites para su autorización, aplicación y operación, así como las medidas de acción contingente en casos de requerimientos de liquidez.

Así mismo, se mide y monitorea el riesgo de liquidez ocasionado por las diferencias entre los flujos de efectivo actuales y proyectados a distintas fechas, al considerar todas las posiciones activas y pasivas en moneda nacional y moneda extranjera. La compañía analiza las brechas de liquidez, los escenarios por la ausencia de esta y el uso de fuentes de financiamiento alternas. La administración monitorea de modo constante las calificaciones crediticias y solamente invierte en valores con altas evaluaciones. Tampoco se anticipa que alguna contraparte incumpla sus obligaciones (Bachoco, 2015). También se evalúa la diversificación y las fuentes de fondeo a que tiene acceso la compañía.

La empresa cuantifica la pérdida potencial derivada de la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales, para hacer frente a sus obligaciones de manera oportuna, así como por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente. De acuerdo con la experiencia de las empresas entrevistadas con relación a los principales beneficios que ha traído la gestión de riesgos a la organización, esta no se puede medir y tampoco se reconoce el efecto financiero; sin embargo, la percepción general es buena, porque hay incrementos del mercado y, por lo tanto, del ingreso, y además se percibe un buen ambiente de control.

Las empresas del estudio coinciden en que una de las mayores dificultades que se han presentado en la gestión de riesgos es la concientización de las organizaciones a la evaluación del riesgo. En el caso de D4, ha sido complicado crear la cultura de riesgos como un elemento esencial para la consolidación e integración de los demás componentes del modelo de administración de riesgos.

## Discusión y conclusiones

Desde el enfoque jurídico, para las grandes empresas privadas mexicanas es importante la gestión de riesgos, porque están obligadas al cumplimiento de las obligaciones formales que establece la regulación gubernamental del mercado de valores, y compete a la CNVB supervisar y monitorear su cumplimiento. Además del ámbito legal, los directivos y altos funcionarios tomadores de decisiones de las organizaciones tienen la plena convicción de la importancia de la gestión de riesgos; es por eso por lo que definen normas internas de control para favorecer un ambiente operativo organizacional. Y desde el enfoque de control, las políticas y los procedimientos de control inciden en la veracidad y la confiabilidad de la información financiera y administrativa que se genera.

Las organizaciones tienen clara la importancia del cumplimiento legal, y en este sentido el área de riesgos continuamente fortalece la gestión, porque el riesgo operacional es latente y, de no tener cuidado, este puede expandirse y quedar a expensas de situaciones que podrían afectar su funcionamiento y operación, sin que estos riesgos operacionales puedan ser cubiertos.

Las compañías tienen una necesidad y conciencia de la gestión de riesgos, por lo que han desarrollado una administración de riesgos que evalúan de manera continua y de modo paulatino integran a su sistema operativo y tecnológico. Es sustantivo para esta gestión la participación de los órganos máximos de administración y el Comité de Auditoría y, por supuesto, la evaluación de riesgos del auditor externo, ya que el trabajo conjunto coadyuva a identificar áreas de oportunidad en la aplicación de los procedimientos de control interno, al menguar el riesgo operativo, en particular cuando se tiene la amenaza de eventos o circunstancias externas (macroeconómicas y de precios) que puedan afectar la continuidad de la entidad como negocio.

Por otro lado, el riesgo por las disposiciones legales resulta ser un mecanismo de protección, ya que su cumplimiento garantiza la continuidad y la funcionalidad del negocio en el mercado de valores, así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales (entre otros, proteger los activos y la confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones, y fomentar la eficiencia del negocio). Por lo antes expuesto, la premisa del estudio no se cumple, debido a que las grandes empresas privadas estudiadas, que cotizan en el mercado bursátil de la Ciudad de



México, gestionan una oportuna y pertinente administración de riesgos financieros.

## Referencias

Álvarez, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa, fundamentos y metodología*. México D. F., México: Paidós Educador.

Bachoco (2015). Informe anual 2015. Recuperado de <http://bachoco.com.mx/inversionistas/statics/archive/infoanua2015.pdf>.

Banda, H., y Chacón, S. (2005). La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica. *Foro Internacional*, XLV(3) 445-465. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/599/59921013004.pdf>.

Basave, J. (2000). Presentación. En J. Basave-Kunhardt (coord.), *Empresas mexicanas ante la globalización* (pp. 7-16). México: Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, IIEc. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/1439/>, <http://ru.iiec.unam.mx/1439/1/EmpresasMexAnteGlobal.pdf>.

BBVA (2015). Documento de Registro, *Web oficial de BBVA*. 30 de mayo de 2015. Recuperado de [http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/DocumentoRegistroBBVA2014\\_tcm927-531365.pdf](http://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/DocumentoRegistroBBVA2014_tcm927-531365.pdf).

Besley, S. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. México D. F., México: Learning Editores.

Bolsa Mexicana de Valores, S. A. B. de C. V. (BMV) (s. f.). *Acerca de la Bolsa*. Recuperado de [http://www.bmv.com.mx/es/Grupo\\_BMV/Acerca\\_de\\_bolsa](http://www.bmv.com.mx/es/Grupo_BMV/Acerca_de_bolsa).

Estados Unidos Mexicanos (2005). Dictamen de la Comisión de Hacienda y Crédito Público, con proyecto de ley del mercado de valores. Cámara de Diputados, número 1898-I. *Gaceta Parlamentaria*. Cámara de Diputados, número 1898-I, 6 de diciembre. Recuperado de <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/59/2005/dic/20051206-I.html>.

Financial Daily (s. f.). *Adopción de Basilea III en México*. Recuperado de [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/Misma/mx\(en-mx\)Carlos\\_Perez\\_Basilea.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/Misma/mx(en-mx)Carlos_Perez_Basilea.pdf).

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2010). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Fecha de consulta: 15 de

noviembre de 2014. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2011). Censos Económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2015). *Censos Económicos 2014. Datos relevantes de los resultados definitivos*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_07\\_5.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_5.pdf).

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (s. f. 1). *Glosario. Producción bruta total*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem07/texcom/glosario/cglosario.htm>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (s. f. 2). *¿Quiénes somos? Institución con historia*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/acercade/default.aspx>

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2013). Ley del Impuesto sobre la Renta. *Diario Oficial de la Federación*, México, 11 de diciembre, última reforma, primera sección. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5325373](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5325373).

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2005). Ley del mercado de valores. *Diario Oficial de la Federación*, México, 30 de diciembre, última reforma, 10-01-2014. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_mex\\_ley\\_merc\\_valor.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_ley_merc_valor.pdf).

Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L. y Quispe, J., (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. Caso de estudio. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103.

Loría, E. y Díaz, A. (2013). Dos crisis de la economía mexicana: 1995 y 2009. Un análisis dinámico de estado estacionario. *Ciencia Ergo Sum*, 20(1) 29-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/104/10425466007.pdf>.

Mancilla Rendón, M. E. (2013). Análisis empírico sobre las empresas que reportan en el marco de las IFRS en México. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35), 373-394.

Martín Granados, V. M. A. y Mancilla Rendón, M. E. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios*, 5(9) 68-75. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753005>.

Menichini, A. (2004). *Value at risk: metodología de administración del riesgo financiero*. *Invenio*, 7(13) 127-138. Recuperado de [http://www.redalyc.org/pdf/877/Resumenes/Resumen\\_87713709\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/877/Resumenes/Resumen_87713709_1.pdf).

Millán Valenzuela, H. (1999). Las causas de la crisis financiera en México. *Economía, Sociedad y Territorio*, II(5) 25-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/111/11100502.pdf>.

Olarte, J. C. (2006). Incertidumbre y evaluación de riesgos financieros. *Scientia Et Technica*, XII(32) 347-350. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84911652061.pdf>.

Oliveira, O. de y García, B. (1998). Crisis, reestructuración económica y transformación de los mercados de trabajo en México. *Papeles de Población*, 4(15), 39-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/112/11201503.pdf>.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2011). *Estudios económicos de la OCDE: México 2011*. OECD Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115934-es>.

Estados Unidos de México, Gobierno de la República, “Plan nacional de desarrollo 2013-2018”, *Diario Oficial de la Federación*, México, lunes 20 de mayo de 2013, segunda sección, s. p. Recuperado de [http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sev.gob.mx/educacion-tecnologica/files/2013/05/PND_2013_2018.pdf).

Rocha, S. y García, R. (s. f.). Comisión Nacional de Valores como reguladora del mercado. *Revista Jurídica, anuario*(21), 409-424. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/jurid/cont/21/pr/pr23.pdf>.

TELEvisa (2014). *Estados financieros*. Recuperado de <http://i2.esmas.com/documents/2015/05/04/3490/estados-financieros-2014.pdf>.

Vieytes, R. (2009). Campos de aplicación y decisiones de diseño en la investigación cualitativa. En *Investigación cualitativa en ciencias sociales* (pp. 43-84). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.

## 6. Papel de la normatividad y los estándares de administración de riesgos en grandes empresas de Ciudad Sahagún, Hidalgo

*Dra. Dorie Cruz Ramírez*

*Dra. Beatriz Sauza Ávila*

*Dra. Suly Sedy Pérez Castañeda*

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo,  
Escuela Superior Ciudad Sahagún, México

---

### Introducción

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE)<sup>1</sup> considera que las empresas representan un sector esencial en el progreso económico y social de cualquier nación, pues son las responsables de generar riqueza, lo que trae consigo la creación de infraestructura, servicios y bienes y, por lo tanto, mayor bienestar social, lo que se convierte de gran relevancia tanto en el sector público como privado (2010). Dada esta relevancia y con base en los grandes escándalos financieros, los desastres naturales y los accidentes laborales que se han presentado en los últimos años, surge la necesidad de que los dirigentes de las empresas se ocupen cada vez más de los riesgos a los que están expuestos, tanto al interior como al exterior de sus organizaciones, ya que estos son parte inherente a toda actividad empresarial, atención que debe tener como finalidad mitigarlos y aprovechar las oportunidades que estos generan.

Con base en la importancia que en la actualidad tiene la administración de los riesgos de las grandes empresas, principalmente en el sector

---

<sup>1</sup> “Es un órgano representativo y de interlocución de los empresarios mexicanos, que trabaja para impulsar el libre mercado, la democracia plena, la responsabilidad social y la equidad de oportunidades para la población” (CCE, s. f.).

privado, en este capítulo se hace una revisión de los marcos regulatorios existentes en México, como también el cumplimiento de dichas normativas respecto a los diversos riesgos a los que están expuestas estas entidades. Es importante mencionar que las regulaciones revisadas son de aplicación general para todos los estados y municipios del país.

En el presente capítulo se muestran los resultados sobre el papel de la normatividad de los estándares de administración de riesgos de empresas grandes privadas en la localidad de Ciudad Sahagún, Hidalgo (México). El estudio se aplicó a cuatro de seis empresas que, de acuerdo con la publicación del *Diario Oficial de la Federación* (DOF) del 30 de junio de 2009 (Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía, 2009), cumplen con las especificaciones de la investigación (que sean de más de 251 trabajadores y pertenezcan al sector privado). A estas empresas se les aplicó una entrevista, así como a expertos en riesgos, con la finalidad de identificar qué tipo de normatividad vigente les es aplicable en relación con los diferentes tipos de riesgos, la aplicación de dicha norma, el nivel de compromiso y la disposición de los dirigentes de estas compañías.

Con base en los resultados obtenidos, se pretende apoyar a las organizaciones a determinar la importancia que implica tener bien estructurada una administración de riesgos integral.

A continuación se presenta el marco regulatorio que sustenta el presente capítulo, seguido del marco teórico correspondiente, la metodología de investigación empleada, un apartado de resultados que evidencia los hallazgos del estudio y, para finalizar, las conclusiones del mismo.

## Marco regulatorio

En este capítulo se habla del papel de la normatividad y los estándares de administración de riesgos en las empresas de Ciudad Sahagún, Hidalgo. Cabe aclarar que el estado de Hidalgo forma parte de los treinta y dos estados que conforman México, y la normatividad es la misma aplicable a todo el territorio nacional.

## Fraude

Las acciones fraudulentas en México se tipifican y sancionan de acuerdo con el Código Penal Federal, en su Título Vigésimo Segundo, referente a

delitos en contra de personas y su patrimonio, en el capítulo III, referente a fraude, que comprende del artículo 386 al 389 Bis (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015).

En este capítulo III se define el término “fraude”, el cual consiste en que, a través del uso de engaños o aprovechándose de errores, se actúe de manera ilegal en relación con alguna cosa o para alcanzar beneficios indebidos. También se establecen los castigos de acuerdo con el valor de lo defraudado: cuando el valor defraudado es menor a 10 veces el salario, la sanción va de pena corporal de 3 días a 6 meses, o de 30 a 180 días de multa; en cambio, cuando el fraude es superior a 10, pero no excede 500 veces el salario, el castigo es prisión de 6 meses a 3 años, y multa de 10 a 100 veces el salario; y, por último, cuando el monto del daño es superior a las 500 veces antes mencionadas, el castigo va de 3 a 12 años de prisión o multa de hasta 120 veces el salario (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015).

El ente regulador de este código es el Estado mexicano y el primero data del año 1931 (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015), el cual ha tenido varias reformas, algunas en los años 1998, 1999 (González, 2015), 2002 (Zamora, s. f.), 2008, 2009, 2012, 2013, 2014, y el vigente es del 12 de marzo de 2015 (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015).

## Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita

En México se encuentra vigente la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LF-PIORPI), la cual entró en vigor el 17 de octubre de 2012, publicada en el *Diario Oficial de la Federación*. El objeto de esta ley es proteger el sistema financiero y la economía nacional, para lo cual se establecen medidas y procedimientos para detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita, a través de una coordinación interinstitucional, que tenga como fines recabar elementos útiles para investigar y perseguir los delitos de operaciones con este tipo de recursos, las relaciones con estos últimos, las estructuras financieras de las organizaciones delictivas

y evitar el uso de los recursos para su financiamiento, de acuerdo con lo establecido en el artículo 1, capítulo I de la referida ley (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2012).

Aunado a esto, la fracción IV del artículo 3 de la LFPIORPI hace mención al Código Penal Federal (2015a). En este se enuncia lo que se considera delitos en materia de actividades de procedencia ilícita, y dicho código, en su Título II, artículo 400 Bis, establece cuáles son los delitos a que hace referencia:

[Quien] Adquiera, enajene, administre, custodie, cambie, deposite, dé en garantía, invierta, transporte o transfiera, dentro del territorio nacional, de éste hacia el extranjero o a la inversa, recursos, derechos o bienes de cualquier naturaleza, con conocimiento de que proceden o representan el producto de una actividad ilícita, con alguno de los siguientes propósitos: ocultar o pretender ocultar, encubrir o impedir conocer el origen, localización, destino o propiedad de dichos recursos, derechos o bienes, o alentar alguna actividad ilícita (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015, p. 1).

Dada la importancia que tiene identificar las actividades de procedencia ilícita, en México existe la certificación de auditores externos independientes en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento del terrorismo (González, 2015). Al respecto, en 2014 se publicaron, en el *Diario Oficial de la Federación*, las disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento del terrorismo. Estas disposiciones fueron modificadas el pasado 13 de marzo de 2015. En dicha normativa se establece que la certificación será un mecanismo de control idóneo que brindará confianza no solo a las entidades y personas sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB), sino que, además, contribuirá a fomentar la estabilidad del sistema financiero.

## Continuidad del negocio y control interno

El marco regulatorio del control interno y la continuidad del negocio, para el caso de México, se ubica en el *Código de mejores prácticas corporativas*

(CMPC), emitido por el CCE e instituciones de alto reconocimiento nacional en el año 2014, en el cual se dan recomendaciones a la organización para su mejor desempeño.

Este documento se ha dividido en siete capítulos. En el capítulo V se establece la función de auditoría y, en forma específica, en el punto V.4 se toca el tema del control interno.

De igual forma, existe un anexo de administración en el que se aborda la administración de riesgos, y en su capítulo IV se enuncia el tema de planes para recuperación de desastres y restablecimiento del negocio, del cual se desprende el plan de continuidad del negocio.

## Seguridad de la información

Ahora bien, respecto a la seguridad de la información, existe en México la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares, instrumentada para garantizar, de manera general, la privacidad y la autodeterminación informativa de las personas (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2010). Según Valdés e Ibarra (2013), en este primer escenario deben también considerarse el proyecto de Ley para el Desarrollo de la Sociedad de la Información y el Esquema de Interoperabilidad y de Datos Abiertos de la Administración Pública Federal, este último publicado igualmente en el *Diario Oficial de la Federación* el 6 de septiembre de 2011 (Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de la Función Pública, 2011).

En el sector empresarial, la recolección, el procesamiento, el almacenaje y la transmisión de información a través de cualquier medio electrónico, físico o verbal, no cuenta con referentes nacionales de control, y en su lugar se adoptan protocolos de la Organización Internacional para la Estandarización y la Comisión Internacional Electrotécnica (International Organization for Standardization –ISO– / International Electrotechnical Commission –IEC–), estándar que aborda los sistemas de administración de seguridad de la información (ISO/IEC 27000, 2016); o bien, marcos de trabajo como los *Objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas* (Control Objectives for Information Systems and related Technology, COBIT), integrados en el compendio de mejores prácticas corporativas, en el anexo de control interno del CCE (2014a).



Al hacer referencia al COBIT, Ortega establece:

El COBIT es una herramienta de gobierno de las Tecnologías de la Información, y su misión es buscar, desarrollar, publicar y promover un autoritario y actualizado conjunto internacional de objetivos de control de tecnologías de la información, generalmente aceptadas, para el uso diario por parte de gestores de negocio y auditores (s. f., p. 1).

El mismo autor señala cuáles son sus componentes:

- Resumen ejecutivo (*Executive Summary*). – Consiste en una síntesis ejecutiva que proporciona a la alta gerencia entendimiento y conciencia sobre los conceptos clave y principios del COBIT.
- Marco Referencial (*Frame Work*). – Representa un marco referencial, el cual proporciona a la alta gerencia un entendimiento más detallado de los conceptos clave y principios del COBIT.
- Control de objetivos (*Control Objectives*). – Contienen declaraciones de los resultados deseados o propósitos a ser alcanzados mediante la implementación de 302 objetivos de control detallados y específicos a través de los 34 procesos de las tecnologías de la información.
- Guías de auditoría (*Audit Guidelines*). – Contienen los pasos de auditoría correspondientes a cada uno de los 34 objetivos de control de tecnologías de información (TI) de alto nivel para proporcionar asistencia a los auditores de sistemas en la revisión de los procesos de TI con respecto a los 302 objetivos detallados de control recomendados para proporcionar a la gerencia certeza o unas recomendaciones para mejorar.
- Conjunto de herramientas de implementación (*Implementation Tool Set*). – Proporciona las lecciones aprendidas por organizaciones que han aplicado COBIT rápida y exitosamente en sus ambientes de trabajo. Este conjunto de herramientas de implementación incluye la síntesis ejecutiva y una guía de implementación que a su vez contiene un diagnóstico de la conciencia de la gerencia y el diagnóstico de control de TI, lo que proporciona a la alta gerencia conciencia y entendimiento del COBIT.
- CD-ROM. – En él cual se puede encontrar toda la información detallada en los manuales descritos anteriormente (Ortega, s. f., p. 2).

## Seguridad y salud para el trabajo

Respecto al tema de seguridad y salud para el trabajo, existe la Ley Federal del Trabajo (2012) mexicana, que tiene como finalidad proporcionar los lineamientos que contribuyan al entendimiento entre patrón y trabajador, para lo cual establece derechos y obligaciones de ambos. El bienestar de los trabajadores en las empresas es básico, ya que el recurso humano es el más importante en una organización; por lo tanto, cuidándolo y apoyándolo se obtendrá reciprocidad, compromiso e identificación hacia la empresa. Para que esto pueda cumplirse, se cuenta con el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual tiene por objeto:

Establecer las disposiciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo que deberán observarse en los centros de trabajo, a efecto de contar con las condiciones que permitan prevenir riesgos y, de esta manera, garantizar a los trabajadores el derecho a desempeñar sus actividades en entornos que aseguren su vida y salud, con base en lo que señala la Ley Federal del Trabajo (Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2014, p. 1).

Dicha ley contribuye a que las empresas mexicanas apoyen a sus empleados para prevenir riesgos que traigan consecuencias económicas y sociales que originen inestabilidad.

Por otro lado, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2011) emitió la “Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, constitución, integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene”. Para ello se debe tomar en cuenta la norma NOM-030-STPS-2009, cuyo apartado 3.14 define:

Seguridad y salud en el trabajo [sic] son los programas, procedimientos, medidas y acciones de reconocimiento, evaluación y control que se aplican en los centros laborales para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo, con el objetivo de preservar la vida, salud e integridad física de los trabajadores, así como de evitar cualquier posible deterioro al centro del trabajo (Estados Unidos Mexicanos, Poder Ejecutivo, 2009, p. 2).

De igual forma, existe la norma de certificación *Occupational Health and Safety Management Systems* (OHSAS 18001, 2007), que regula la

seguridad y la salud laboral, y se puede encontrar con el nombre de *gestión de la prevención de riesgos laborales*.

En cuanto al *riesgo de trabajo*, la Ley del Seguro Social lo define como “los accidentes o enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo” (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2014b, p. 17). Así, en México, los patrones están obligados a considerar los riesgos a los que están expuestos sus trabajadores por las actividades propias de su función laboral. Esta consideración está representada por la *prima de riesgo*, que es la “cuota que debe pagar el patrón al Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) para cubrir la probabilidad de riesgo de cualquier accidente o enfermedad” de sus trabajadores, por las actividades que desarrollan (Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía, 2015, p. 1).

En México, esta normatividad es obligatoria cuando se cuenta con trabajadores y es tan importante su aplicación práctica. Las empresas que no consideren las medidas de seguridad necesarias para disminuir sus accidentes o sus enfermedades de trabajo se ven afectadas en las elevadas primas de riesgos de trabajo que pueden llegar a pagar y que pueden en determinado momento afectar incluso su estabilidad económica.

## Calidad basada en riesgos

La calidad basada en riesgos está normada de acuerdo con la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y bajo la responsabilidad de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer, 2011), instancia administrativa descentrada, técnica y operativamente independiente, ubicada en la Secretaría de Economía en México, creada en el año 2000, y que tiene como funciones: “(i) coordinar y supervisar; (ii) impugnar y escudriñar; (iii) capacitar, asesorar, y apoyar técnicamente para una mejora regulatoria” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE–, 2012).

Bajo este marco regulatorio, la Cofemer (2011) analiza el papel que desempeña el análisis del riesgo en las decisiones que toman los gobiernos para la emisión de regulaciones. Así, la Cofemer, a la luz de la teoría económica y de las mejores prácticas promovidas por la OCDE, propuso implementar de manera generalizada y en el marco regulatorio nacional de

México el *enfoque de regulación basada en riesgos*, enfoque que permite proteger adecuadamente a la ciudadanía y al entorno de los riesgos sanitarios, laborales, ambientales, financieros, entre otros, a la vez que promueve la liberación de recursos y la eficiencia en los mercados, con lo que se puede generar una mayor actividad productiva e impulsar el crecimiento económico.

## Gestión ambiental

Respecto al tema de la gestión ambiental, en México, a partir de 1971, existía la Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental; sin embargo, esta se enfocaba en la prevención del daño en las personas. Por este motivo, era necesario una normativa que considerara todo lo relacionado con el medio ambiente, donde involucrara la contaminación producida por cualquier ente. Así, en 1983 surge la Ley Federal de Protección al Medio Ambiente, y esta es derogada para dar vida, en 1988, a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (última reforma en 2015), que en su artículo 21, fracción I, establece

[...] promover un cambio en la conducta de las personas que realicen actividades industriales, comerciales y de servicios, de tal manera que sus intereses sean compatibles con los intereses colectivos de protección ambiental y de desarrollo sustentable (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015, p. 20).

En esta normativa, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SENARBAT) es la responsable de emitir las normas oficiales mexicanas para la protección del medio ambiente. Para dar apoyo a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, surge la Ley Federal de Responsabilidad Ambiental, en la cual, en su artículo 2, fracción XI, se menciona lo siguiente:

Leyes ambientales: La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, la Ley General de Vida Silvestre, la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, la Ley de Navegación y Comercio Marítimos, la Ley de Aguas Nacionales, la Ley de Cambio Climático, y la Ley General de Bienes Nacionales;

así como aquellos ordenamientos cuyo objeto o disposiciones se refieran a la preservación o restauración del equilibrio ecológico y la protección del ambiente o sus elementos (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2013, p. 2).

Para poder competir a nivel internacional, las empresas en México requieren, de manera indispensable, que se cumplan los estándares en aspectos del medio ambiente al mismo nivel que en los países donde se pretenda contender. Por eso se hace necesario cumplir con la norma internacional ISO 14001.

Las grandes empresas establecidas en México que se encuentran certificadas por la norma ISO 14001 vislumbran un beneficio para poder trascender en un mundo globalizado y ocupar un lugar importante a nivel internacional, lo que permite fomentar el cuidado del medio ambiente.

## Seguros basados en riesgos

En cuanto a la administración de seguros basada en riesgos, el marco regulatorio se puede ubicar en dos aspectos importantes. El primero, en cuanto a la determinación de la prima de seguro de riesgos de trabajo, reglamentado en dos leyes: en la Ley del Seguro Social de 2014 –la ley anterior data de 1995–, en el capítulo III referente al seguro de riesgos de trabajo, del artículo 41 al 83, que define lo que es un riesgo de trabajo, qué puede producir en el trabajador, las prestaciones a las que tiene derecho el trabajador en caso de materializarse el riesgo de trabajo, las obligaciones y el cálculo de las cuotas que deben pagar los patrones, así como las prevenciones de riesgos de trabajo (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2014b), y en el Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización, de 2005, en su capítulo II, referente a la clasificación de las empresas y la determinación de la prima en el seguro de riesgos de trabajo, del artículo 18 al 44, que establece las formas de clasificarse de acuerdo con las actividades que realiza el patrón y el modo de calcular los niveles de siniestralidad (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2014b).

El segundo aspecto da cuenta de la reglamentación de las instituciones de seguros, instituciones de fianzas y sociedades mutualistas de

seguros, llamada Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas, reformada en 2014, con aplicación a partir del 4 de abril de 2015 (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2014a).

## Marco teórico

### Modelo antifraude

El *fraude contable*, entendido como “cuando a través de engaños o por medio del uso de errores que alguien tiene, una persona o institución se apropia ilegalmente de algo u obtiene un beneficio económico” (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2015, p. 102), es considerado la infracción que ha mostrado mayor crecimiento a nivel mundial, y tan solo en México este creció el 187% en los últimos años (De Campo, 2010). Además de la pérdida económica, este genera daños en la reputación e imagen de la empresa, falta de credibilidad, reducción en las relaciones empresariales y desmotivación del personal. Igualmente, se clasifica de acuerdo con el monto de lo defraudado, que puede ir de menos de 10 salarios hasta cantidades mayores a 500 salarios, y los castigos se establecen con base en el monto de lo defraudado, que pueden ser a través de cárcel o castigos monetarios; en relación de pena corporal van de 3 días hasta 12 años, y de penas pecuniarias, de 30 días de multa hasta 120.

Ante esta preocupación, diversas empresas consultoras se han encargado de diseñar programas integrales antifraude, que consisten en actividades y controles.

Para disminuir el riesgo de ser víctima de un fraude [...] y que al mismo tiempo maximicen la probabilidad de detectarlo antes de que signifique un quebranto económico significativo [cuyo propósito es] prevenir, detectar y dar respuesta a los fraudes y conductas impropias en la empresa (Galván, 2010, p. 27).

### Continuidad del negocio

Para ilustrar los antecedentes, en México, en el CMPC, se desarrolló un anexo denominado “Administración de riesgos”, el cual, en el capítulo IV,

“Planes de recuperación de desastres y establecimiento del negocio”, especifica que las empresas deben contar con un plan de continuidad del negocio (*Business Continuity Plan*, BCP) para mitigar los riesgos a los que puede enfrentarse (CCE, 2014b).

Serrano (2013) comenta que es la dirección general de la empresa la que debe desarrollar un plan de continuidad del negocio y que dicho plan debe cubrir aspectos críticos y básicos de la actividad de la compañía.

El anexo de “Administración de riesgos” del CMPC señala que “el plan de continuidad del negocio es un concepto que abarca tanto el plan de recuperación de desastres como el de restablecimiento del negocio” (CCE, 2014b, p. 16). Dicho plan “puede ser aplicado tanto a organizaciones grandes, medianas, pequeñas e incluso microempresas” (CCE, 2014b, p. 17).

Asimismo, en dicho anexo, al hablar de *recuperación de desastres* en relación con un BCP, se define a esta como

La capacidad para responder a una interrupción de los servicios mediante la implementación de un plan para restablecer las funciones críticas de la organización. Este plan es la respuesta prevista por la organización ante aquellas situaciones de riesgo que la pueden afectar de forma crítica (CCE, 2014b, p. 16).

El plan para la continuidad del negocio “es aquel que permite garantizar que las operaciones críticas sigan estando disponibles para que los productos y servicios se sigan entregando a los clientes” (CCE, 2014b, p. 17).

Contar con un BCP le genera beneficios a la organización, en tanto mejora su imagen hacia empleados, accionistas y clientes, lo que permite demostrar una actitud proactiva. Como beneficios adicionales se incluyen la mejora de la eficiencia organizacional y la identificación de la relación de los bienes y recursos humanos y financieros para los servicios críticos, así como asegurar que la organización cuenta con recursos e información necesaria para hacer frente a emergencias (CCE, 2014b).

Las fases para la aplicación de un BCP son las siguientes: análisis y evaluación de riesgos, selección de estrategias, desarrollo del plan, y pruebas y mantenimiento del plan (CCE, 2014b).

En el anexo antes citado también se dan recomendaciones para su elaboración: desarrollarlo sobre una base regular (anualmente o cada dos años), cuando se producen cambios en el entorno de las amenazas, cuando

se producen cambios sustanciales en la organización, y después de un simulacro, para incorporar los resultados.

## Seguridad de la información

Al partir de la conceptualización de lo que representa la *seguridad de la información*, Mifsud (2012) la define como un conjunto de medidas técnicas, organizativas y legales que permiten a una empresa asegurar que la información que genera es confidencial, cuenta con integridad y es de fácil disponibilidad.

Cabe decir que en la XIV Encuesta Global de Seguridad de la Información, de la consultora internacional Ernst y Young, se establece que son el gobierno corporativo y los consejos de administración quienes, desde el diseño y la promoción de políticas de control y concienciación relativas a la seguridad de la información, pueden contar con un enfoque integral, relativo al desempeño y reputación del negocio (Ernst y Young, 2012).

Algunos de los resultados de esta encuesta destacan que las empresas se preocupan por crear estrategias que permiten implementar y mantener la seguridad de la información que poseen, y generan diversas estrategias en el manejo de la información, al otorgar responsabilidades a determinadas áreas, como lo es la de auditoría interna, que se encarga de evaluar la eficacia o efectividad de esta (Ernst y Young, 2012).

Ahora bien, actualmente la mudanza de información hacia *la nube* genera mayores retos de control para las organizaciones. El uso personal de teléfonos inteligentes, tabletas y dispositivos de almacenamiento, como lo señala la consultora Ernst y Young (2012), se suma al complejo escenario de manejo profesional y ético de datos, sensibles para cualquier empresa.

## Seguridad y salud para el trabajo

En el artículo 3, fracción XXVIII, del Reglamento de Seguridad y Salud para el Trabajo, se define lo que debe entenderse por *seguridad y salud en el trabajo*:

Todos aquellos aspectos relacionados con la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, y que están referidos en otros ordenamientos en materia, tales como: seguridad e higiene;



seguridad e higiene industrial; seguridad y salud; seguridad, salud y medio ambiente de trabajo; seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo (Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2014, p. 3).

Luego se conceptualizan algunos términos básicos aplicables a México de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo. Se parte de que los riesgos de trabajo se clasifican en *accidentes de trabajo* y *enfermedades de trabajo*. Los primeros se definen como

[...] toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sea el lugar y el tiempo en que se preste (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2016, p. 98).

En esta definición quedan establecidos los accidentes en sitio (lugar donde se presta el servicio) y los accidentes en trayecto (de la casa del trabajador a la empresa o viceversa).

Los segundos, las enfermedades de trabajo, representan el

[...] estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2016, p. 98).

Ahora bien, las consecuencias de los riesgos de trabajo son: 1) incapacidad temporal; 2) incapacidad permanente parcial; 3) incapacidad permanente total; y 4) muerte (Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión, 2016).

Cabe mencionar que el patrón y las instituciones de seguro cumplirán sus obligaciones frente a enfermedades y accidentes de trabajo, siempre y cuando los trabajadores hayan observado las medidas obligatorias de prevención de seguridad e higiene establecidas en sus contratos laborales y en legislaciones vigentes.

## Calidad basada en riesgos

Para lograr una regulación basada en riesgos, el Gobierno federal mexicano, a través de la Secretaría de Economía, ha tomado como referencia los principios generales propuestos por la OCDE (2010), principios que ya

han sido utilizados por diferentes naciones. El análisis basado en riesgos de la OCDE (2010) dice que el regulador podrá construir un portafolio óptimo de riesgo, el cual minimizará los riesgos que enfrentan las empresas, sin que esto signifique mitigar la innovación y someter a los mercados y consumidores a una burocracia innecesaria. Sobre este nuevo paradigma, Cofemer (2011) reconoce dos tipos de regulaciones vigentes, con áreas de oportunidad, para llevar a cabo la revisión de políticas de riesgo: unas de ellas son las medidas preventivas que el Gobierno dispone para llevar a cabo una actividad económica conocida como *regulación ex ante*; y la segunda, que integra las medidas regulatorias para actividades en proceso que necesariamente requieren un proceso administrativo de riesgos, llamada *regulación ex post*.

En relación con la primera, se observa que las principales medidas en que pueden encontrarse áreas de oportunidad son las autorizaciones, que se manifiestan en permisos, licencias, registros o certificaciones, entre otras, que tienen como propósito revisar las condiciones en que se efectuará una actividad determinada, a fin de garantizar que se cumplan los criterios que aseguran una reducción de los riesgos probables. Por otra parte, las regulaciones del segundo grupo son actividades en proceso en las que se busca administrar el riesgo, como normativas en las que se establecen procesos, sistemas de gestión, especificaciones técnicas y esquemas de verificación o inspección, cuyo propósito es asegurar que las actividades se efectúen siempre con base en las condiciones que garanticen una reducción de los riesgos probables, pero sin limitar su desarrollo o ejecución, a la espera de una resolución y un análisis previo por parte de la autoridad.

## Sistema de gestión ambiental

Se define la *gestión ambiental* como “la parte de la gestión empresarial que se ocupa de los temas relacionados con el medio ambiente, al construir de esta manera el desarrollo sostenible” (Duque, 2014, p. XVIII). Sin lugar a dudas, el medio ambiente se ha convertido en tema prioritario a nivel internacional, y dado que la mayoría de las grandes empresas establecidas en México, sobre todo las que producen altos índices de residuos peligrosos, afectan el ambiente, el Gobierno mexicano ha creado diversas leyes para intentar solucionar esto, las cuales buscan que tanto los individuos como las organizaciones tengan cuidado y no contaminen el ambiente. Para

este fin se realizan auditorías al sector público y privado, y así se creó, por ejemplo, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa), cuya función principal es “regula[r] las actividades industriales riesgosas, la contaminación al suelo y al aire, y el cuidado de los recursos naturales” (Profepa, 2013, p. 1).

En México existen algunos riesgos ambientales que generan gran preocupación: la degradación al ambiente, los desastres naturales, el calentamiento global y el crecimiento acelerado de algunas poblaciones. Estos traen como consecuencia la desaparición de gran variedad de especies, la contaminación del agua, la acumulación de desechos, por mencionar algunas problemáticas que son, en gran medida, generadas por conductas inapropiadas de las empresas y los asentamientos humanos en zonas no aptas para ello. Allí es donde interviene la Profepa para regular dichos comportamientos.

## Sistema de control interno

Con relación a los antecedentes que existen en México respecto al control interno, el CMPC, emitido por la CCE (2010), en su capítulo V, correspondiente a la función de auditoría, habla sobre lo que es el control interno.

También el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)<sup>2</sup> se ha encargado de elaborar las orientaciones necesarias sobre la gestión de riesgos empresarial, la forma de disuasión del fraude en las empresas y cómo administrar de manera correcta el control interno (COSO, s. f., p. 1).

En el CMPC se define el *control interno* como

[...] el proceso que ejecuta la administración para evaluar operaciones específicas y se diseña para proveer una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las mismas, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con leyes y regulaciones (CCE, 2010, p. 26).

---

<sup>2</sup> El COSO está constituido por la iniciativa de cinco organizaciones privadas: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants (CPAs), Financial Executives International, The Association of Accountants and Financial Professionals in Business y el Institute of Internal Auditors, las cuales redactaron los “Informes COSO 2004”.

En el anexo de “Control interno”, emanado del CMPC, se mencionan las premisas fundamentales que incluye el control interno: 1) es un proceso, lo cual significa que es un medio utilizado para la consecución de un objetivo y no es un objetivo en sí mismo; 2) su ejecución es responsabilidad de la administración de la sociedad, lo cual implica que es llevado a cabo por personas y no solo son manuales y procedimientos impresos; 3) genera seguridad, aun cuando esta no es total; 4) facilita el cumplimiento de objetivos, y la eficiencia y efectividad en las operaciones, y 5) proporciona a la información financiera confiabilidad, así como verifica que se cumplan las leyes, las normas y los reglamentos propios de cada sociedad (CCE, 2014a).

De acuerdo con el anexo de control interno del CMPC, “la estructura del control interno consta de los siguientes componentes: [el] ambiente de control, las actividades de control, la valoración de riesgos, la información y comunicación, así como la vigilancia y [las] actividades de monitoreo” (CCE, 2014a, p. 11).

Por lo tanto, al contar con un adecuado control interno, el Consejo de Administración de una organización puede constatar que la empresa trabaja en un ambiente de control, lo que le otorga la certeza de efectividad y eficiencia de la gestión.

## Metodología de investigación

### Ubicación territorial del objeto de investigación

La presente investigación se desarrolla en la localidad de Ciudad Sahagún, en el municipio de Tepeapulco, en el estado de Hidalgo, México. Dicha localidad es y ha sido considerada un importante corredor industrial. Actualmente se han establecido grandes corporaciones industriales, principalmente de índole transnacional, como son: ASF-Keystone de México, Bombardier Transportation México, Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA), YSD Doors, Gerdau, American Coach de México (ACM), Dina Camiones, Giant Motors, Greenbrier, entre otros tantos grupos empresariales. La localidad es reconocida a nivel nacional e internacional por la diversificación industrial que tiene y por la mano de obra calificada de sus trabajadores, cuyas líneas de producción incluyen la construcción de equipo ferroviario, fabricación y ensamble de vehículos, e industrias básicas del hierro y del acero.

Para este capítulo en particular y como parte del proyecto de investigación, se determinó como población de estudio las grandes empresas privadas ubicadas en Ciudad Sahagún, Hidalgo, que tienen más de 251 trabajadores.

## Tipo de investigación

De acuerdo con la finalidad que se persigue, la investigación pretende incrementar el conocimiento que se tiene en relación con la administración de riesgos en grandes empresas privadas de ciudades latinoamericanas, y este capítulo en particular se relaciona con las empresas existentes en Ciudad Sahagún, Hidalgo. Por su temporalidad, es una investigación transversal, debido a que pretende estudiar los fenómenos en un momento y situación específicos. Según su profundidad, es una investigación no experimental, en tanto no se pretenden manipular deliberadamente las variables.

En atención al lugar donde se desarrolla este proceso, se dice que es una investigación en situación natural (investigación de campo), por medio de la aplicación de entrevistas a personal que labora en las empresas y a expertos en materia de riesgos, que han trabajado o actualmente trabajan en la localidad de Ciudad Sahagún, Hidalgo.

## Diseño y descripción del instrumento de investigación

Para el diseño de los ítems que integran el protocolo de la entrevista se tomaron en consideración aspectos como un lenguaje claro y directo, y que su redacción fuera el sujeto impersonal. Previamente, el documento se encontró bajo el sustento del marco teórico desarrollado en el proyecto de investigación. A su vez, dicha entrevista fue sometida a la revisión de diversos integrantes del proyecto de investigación de los países que lo integran, con la finalidad de revisar si el lenguaje utilizado era acorde con el país donde se aplicó. Una vez revisado, se hicieron las correcciones pertinentes para su aplicación.

Los aspectos a analizar en el protocolo de entrevista son: 1) experiencia en la gestión de riesgos, 2) motivos que llevaron a la organización a gestionar formalmente los riesgos, 3) desarrollo de la administración de riesgos que tiene la empresa, 4) nivel de desarrollo de la cultura de gestión de riesgos en los diferentes niveles de la organización, 5) estructura de la gestión de riesgos en esta empresa, 6) tipos de riesgos más comunes

que administran en la organización, 7) proceso de gestión de riesgos en la empresa, 8) principales beneficios que ha traído la gestión de riesgos a la organización, y 9) mayores dificultades que se han presentado en el desarrollo de la gestión de riesgos en la empresa.

## Recolección de datos

La aplicación del instrumento de investigación se realizó bajo el siguiente esquema: llamadas telefónicas a las empresas, envío de correos electrónicos al personal que labora en las empresas con la finalidad de agendar cita, y visitas, en las instalaciones de cada empresa, a las personas contactadas. Las empresas entrevistadas pertenecían a los siguientes sectores: E1 comunicaciones, E2 industrial y comercial, E3 industrial, E4 industrial, E5 industrial. Se asignan estos códigos para garantizar el anonimato de las empresas; adicionalmente, se entrevistó a dos expertos en el tema.

## Análisis de datos

Mediante una tabla de codificación en Excel se procedió a la interpretación de los datos obtenidos. La información se obtuvo de cuatro personas que laboran en las empresas y dos expertos en administración de riesgos que han trabajado o trabajan actualmente en el sector empresarial de la localidad de Ciudad Sahagún.

Como primer aspecto a considerar se identificaron las variables de análisis. Se procedió a establecer qué tipo de información se obtuvo de cada variable, así como el nivel de utilidad de dicha información. Posteriormente se procedió a hacer su análisis, con base en si cada empresa aplica la normatividad y los estándares de la administración de riesgos, y en qué medida se cumplen. Por último, se llevaron a cabo análisis comparativos de cada una de las empresas entrevistadas, con la finalidad de identificar puntos de coincidencia o diferencias.

## Resultados

Una vez analizada la información contenida en las entrevistas, y respecto a la normatividad y estándares de la administración de riesgos de las empresas en Ciudad Sahagún, Hidalgo, se obtuvieron los resultados que se enuncian a continuación.

## Experiencia en la gestión de riesgos que tienen las empresas

Con relación a las empresas contactadas, todos los entrevistados comentaron que las empresas en las que laboran cuentan con la experiencia suficiente en relación con los riesgos. También comentan que las principales áreas de riesgo con las que tienen relación son calidad, seguridad laboral y ambiental, y estas están controladas y se les da seguimiento mediante las normas ISO 9001-2015.

En el caso de la empresa E1, el entrevistado menciona que la gestión de riesgos está implementada, en primer lugar, como una forma de regulación, para prevención del lavado de dinero, con reporte a las instancias correspondientes; en segundo lugar, por un tema de cumplimiento de las normas ISO, y también por temas prudenciales. Se comenta que en la empresa en cuestión no es prioritaria la implementación de un sistema integral de administración de riesgos, ya que no cotiza en la bolsa de valores. En este momento lo que se ha implementado es el *gobierno corporativo*, para tener una unidad de administración integral de riesgos basado en comités que los eviten.

En lo que respecta a los expertos en materia de administración de riesgos, cuentan con una vasta experiencia en este tema, con más de diez años en contacto directo con temas relativos a riesgos.

## Motivación de la organización a gestionar la formalidad de los riesgos

Las empresas comentan que su principal motivo es el aspecto de seguridad (tanto laboral como industrial), lo que deriva del alto índice de accidentes. En tal sentido, se hace necesaria la prevención de los mismos.

Otras motivaciones son el cumplimiento de la normatividad, los factores económico/financieros y la competencia.

En cuanto a las cuestiones ambientales, la motivación es por exigencias externas, para ubicarse entre los estándares de contaminantes, y para el cumplimiento de la norma ISO 14000, con el establecimiento de campañas ambientales hacia el interior de la empresa.

En lo que respecta a la calidad, se busca dar cumplimiento a la norma ISO 9001-2015, la cual dictamina los estándares de seguridad, los procedimientos y la calidad del producto, así como la satisfacción del cliente.

Según las empresas entrevistadas, ellas trabajan bajo las normas ISO 9001-2015 y el Método de las 5 S (una práctica de calidad que se basa en clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener la disciplina).<sup>3</sup> Mediante su cumplimiento, miden la seguridad, el producto, las personas y el riesgo de trabajo.

Por su parte, los expertos comentan que lo que motiva a la organización a gestionar un riesgo es el cumplimiento de lineamientos o normatividades existentes, como es el caso de la Ley Federal del Trabajo, que regula las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, así como las normas de calidad (por mencionar algunas). El problema radica en que no existe una cultura de riesgos. Donde más se ha desarrollado dicha cultura es en el sector financiero, ya que existen normatividades a nivel nacional e internacional que obligan a las empresas a tomar en consideración y medir el factor riesgo, principalmente en el momento de hablar de empresas transnacionales y que cotizan en la bolsa de valores.

## Necesidad o conciencia de la gestión de riesgos

Los directivos de las empresas tienen conciencia de los riesgos de la organización, y con ellos fomentan estrategias que les permitan hacer crecer sus empresas.

Uno de los factores importantes es mantener en orden todas las áreas funcionales. Por ello, las empresas le han apostado mucho a la prevención de riesgos de todo tipo, como los operativos, financieros, ambientales y legales, pero sobre todo han hecho énfasis en los laborales, principalmente por el cumplimiento de las disposiciones legales, aun cuando no en todas las empresas se encuentra formalizado por medio de una unidad de administración integral de riesgos.

Como se puede observar, tanto las empresas como los expertos coinciden en que lo que motiva a las organizaciones a contar con una adecuada administración del riesgo es el cumplimiento de la normatividad existente, debido a que las empresas tienen que cumplir dichas regulaciones tanto nacionales como internacionales, lo que ha generado que tomen conciencia de la importancia de estos temas.

---

<sup>3</sup> “Las 5 S representan acciones que son principios expresados en cinco palabras japonesas que comienzan con S. Estas cinco palabras son: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina” (Guachisaca y Caiche, 2011).



## Desarrollo de la administración de riesgos en las empresas

Según los entrevistados, las empresas consideran que cuentan con un óptimo nivel de desarrollo en relación con el área de administración de riesgos. Tal afirmación se basa en el cumplimiento de políticas, objetivos, periodicidades, así como en que cada área identifica sus riesgos o estos se determinan por medio de las exigencias normativas, y cada área se encarga de controlarlos, asegurarlos, responder por riesgos, como, por ejemplo, lo establecido en la certificación en las normas ISO.

Al respecto, los expertos comentaron que las empresas transnacionales tienen, en su gran mayoría, estructuras para controlar los riesgos (cuentan con departamentos o áreas específicas que se encargan de analizar y medir los diferentes tipos de riesgos en los que una empresa puede ser afectada), aun cuando no todas tienen profesionales expertos en riesgos y no poseen un programa integral de gestión de riesgos empresariales. No obstante, existen iniciativas parciales y aisladas para dar cumplimiento a la operación normal de la empresa, no como un análisis que provea información para la toma de decisiones o evaluación de proyectos.

Como se observa, este proceso de implementación de la gestión de los riesgos se encuentra en proceso. Pese a que las empresas le apuestan a la capacitación de personal, al establecimiento de áreas específicas para el análisis y a la medición de riesgos, falta concretar y madurar todas estas áreas (cabe mencionar que algunas tienen mayor avance que otras, como es el caso de calidad, por exigencias normativas).

## Con relación a la cultura de gestión de riesgos

En los diferentes niveles de la organización, según las empresas entrevistadas, sus directivos están comprometidos y destinan recursos financieros para contar con un sistema de riesgos en la prevención de accidentes, cuidado del medio ambiente, así como en materia financiera y estatégica; pero, principalmente, para cumplir con las normatividades obligatorias vigentes. Sin embargo, por otro lado, una de ellas comenta que la cultura de riesgo no ha permeado en toda la organización, que requieren programas que sensibilicen a todos los empleados con el sistema integral de riesgos. Comentan, a su vez, que la cultura de riesgo operativo y de tema ambiental está vigente, porque cuentan con las normas ISO 14000, 18000 y 9000, como también en el tema ecológico, pero nuevamente señalan que no tienen una administración integral de riesgos.

Por su parte, los expertos explican que la administración de riesgos está muy focalizada en las empresas transnacionales. Es por ello que las que no cumplen con este requisito no requieren contar con áreas específicas enfocadas al riesgo, o si las tienen, están muy poco desarrolladas y los recursos son limitados. También señalan que hay descoordinación en la organización, y que en caso de existir un riesgo, este es asumido en el momento en que ocurre, así como la búsqueda de su solución, y no se cuenta con acciones de seguimiento.

Como se mencionó en el punto anterior, las empresas efectivamente han implementado sistemas de riesgos, pero falta mucho por “aterrizar”. Cabe mencionar que hoy en día se ha incrementado la cultura de riesgo y existe mayor inquietud al respecto, pero principalmente en las empresas que tienen proyectos con miras a la internacionalización.

## Estructura de gestión de riesgos

Las empresas explican que no poseen una estructura de riesgos sólida y bien definida, pero sí cuentan con encargados de la supervisión de las áreas estratégicas, y existen controles en las diferentes áreas de las empresas, como es el caso de calidad (por el cumplimiento de la norma ISO 9001-2015, para conformidad del cliente), seguridad laboral (por la Ley Federal del Trabajo, para proteger a los trabajadores), así como el área de control interno (relacionado con la forma de preservar la inversión y los rendimientos de los accionistas).

Por su parte, los expertos interpretan que los riesgos se encuentran en todas las áreas de la organización, no solo en algunas áreas específicas, por lo que la cultura de riesgo debe ser parte del gobierno corporativo de la empresa. Todos tienen que tomar conciencia y darle la importancia que amerita.

Con base en la información obtenida, se observa que tanto las empresas como los expertos coinciden en la falta de una mayor estructura en la gestión de riesgos, y en que solo existen de manera aislada áreas que analizan y miden el riesgo por cumplir con determinadas regulaciones.

## Tipos de riesgos más comunes que una organización administra

De acuerdo con datos obtenidos de las empresas, los riesgos más comunes en ellas son el riesgo laboral, de calidad, de cuidado al medio ambiente, el financiero y el operativo.

Por otro lado, los expertos coinciden al comentar que es el riesgo operacional el más trabajado, ya que involucra a personas, sistemas y procesos. Otros riesgos son el financiero, de mercado y de no cumplimiento, y en algunos casos de seguridad de la información.

Como se observa, existen similitudes en lo que dicen al respecto las dos partes entrevistadas.

## Proceso de gestión de riesgos en la empresa

Los expertos puntualizan que las empresas no tienen muy bien delimitado este proceso y consideran que el área de riesgos debería ser un área autónoma, como la de auditoría, por el nivel de autoridad que representa, y que existen organismos independientes que se encargan de realizar dicha actividad.

## Principales beneficios que aporta la gestión de riesgos a una organización

Las empresas entrevistadas afirman que los beneficios que más destacan en una adecuada gestión de riesgos son los económicos, culturales, sociales, la competitividad en el mercado, así como el evitar que sucedan cosas inesperadas y, sobre todo, el cuidar la imagen organizacional.

Al respecto, los expertos sostienen que uno de los principales beneficios que visualizan al incorporar la gestión de riesgos en una empresa es la creación de planes de contingencia para atender cualquier tipo de eventualidad, lo que permitirá a las organizaciones estar saludables en términos financieros, mejorar la imagen de mercado, evitar la fuga de capitales de inversionistas y mantener el precio de las acciones.

## Mayores dificultades que se han presentado en el desarrollo de la gestión de riesgos en una empresa

Sobre este asunto, las empresas mencionan que una de las mayores dificultades que se han presentado es la implementación de una cultura de riesgo, ya que esta no es una tarea fácil. Todo ser humano presenta negativas al cambio y el implantar esta cultura genera cambios.

Al respecto, los expertos dicen que, como ya se mencionó con anterioridad, existe una falta de cultura de riesgo y de prevención, falta de

conciencia de los directivos, falta de planeación y de procedimientos bien establecidos, falta de comunicación, y falta de presión regulatoria y legal en la aplicación de las normas.

Como se observa, tanto las empresas como los expertos coinciden en este punto.

## Discusión y conclusiones

En México no hay una normatividad específica para cada estado o municipio, sino que la normatividad con la que se cuenta es de aplicación general para todo el territorio nacional. A su vez, en el país existen organismos que vigilan el cumplimiento y apego a la normatividad existente. En lo que tiene que ver específicamente con la administración del riesgo, se ha desarrollado un conjunto de reglamentaciones que regulan las actividades propias de las empresas, y las impelen a tener en cuenta diferentes tipos de riesgos a enfrentar y qué medidas preventivas deben considerar para el cumplimiento de las regulaciones que les son exigibles.

En las empresas, la parte directiva está comprometida con el manejo de riesgos, pero ellas no tienen bien definidos y estructurados sus sistemas integrales de riesgos, y esto lo atribuyen a la falta de capacitación y concientización de los integrantes de la organización. Asimismo, consideran que solo las empresas que cotizan o pretenden cotizar en la bolsa de valores son quienes tendrían la obligación de administrar sus riesgos. Esto deriva en una falta de cultura de riesgo empresarial.

La administración de riesgos debe ser asumida como una herramienta fundamental en las organizaciones, tanto en el enfoque estratégico como operacional, que apoye en la adecuada toma de decisiones y ayude a resolver problemáticas antes de que estas existan e impacten negativamente en las entidades.

Los resultados obtenidos en esta investigación en la localidad de Ciudad Sahagún, Hidalgo, sobre la existencia de normatividad y los estándares de administración de riesgos en las empresas en México, no son diferentes a los encontrados en otros estudios internacionales por Fajardo *et al.* (2015), donde se dice que las empresas en México no cuentan con una política de gestión de riesgos, y que se hace necesario formalizar una estructura organizacional fundamentada en esta disciplina,

establecer un sistema de gestión integral, así como implementar políticas y manuales de gestión de riesgos, por lo que se tienen grandes oportunidades de mejora y estas, a su vez, se convierten en retos a cumplir. Pero, ante todo, las empresas tienen un gran reto: crear conciencia de la importancia que tienen los riesgos, porque de ellos se pueden obtener ganancias al administrarlos correctamente y convertirlos en beneficios. Estos dos aspectos se pueden convertir en futuras investigaciones en relación con cómo manejarlos en beneficio de la organización, y ofrecer la posibilidad de lograr un equilibrio entre estos y las oportunidades, de manera que las empresas manejen la incertidumbre que implica un riesgo y que esto les permita minimizar las amenazas.

## Referencias

Comisión Federal de Mejora Regulatoria (Cofemer) (2011). *Regulación basada en riesgos: un enfoque para el diseño de la política regulatoria en México*. Recuperado de <http://www.cofemer.gob.mx/varios/adjuntos/03.10.2011/RIESGO%20FINAL.PDF>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework. Executive Summary*. Nueva York, Estados Unidos: COSO.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (2010). *Código de mejores prácticas corporativas*. México: CCE.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (2014a). *Código de mejores prácticas corporativas. Anexo de Control Interno*. 2.<sup>a</sup> ed. México: CCE. Recuperado de <http://cce.org.mx/comitedegobiernocorporativo/archivos/Control%20Interno.pdf>.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (2014b). *Código de mejores prácticas corporativas Anexo de administración de riesgos*. 2.<sup>a</sup> ed. México: CCE. Recuperado de <http://cce.org.mx/comitedegobiernocorporativo/archivos/Administracion%20de%20riesgos.pdf>.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) (s. f.). *Qué es el Consejo Coordinador Empresarial*. Recuperado de <http://www.cce.org.mx/que-es-el-consejo-coordinador-empresarial/>.

De Campo, P. M. (2010). Delitos de cuello blanco. *Contaduría Pública*, 38(374), 17-18.

Duque, E. (2014). *Geopolítica de los negocios y mercados verdes*. Bogotá, Colombia: ECOE.

Ernst y Young (2012). Entrar a la nube, salir de la niebla. XIV Encuesta Global de Seguridad de la Información. Recuperado de <http://www.ey.com/mx/es/services/advisory/xiv-encuesta-global-de-seguridad-de-la-informacion---entrar-a-la-nube-salir-de-la-niebla>.

Estados Unidos Mexicanos, Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (2012). Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*. 30 de noviembre. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5280815&fecha=30/11/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5280815&fecha=30/11/2012).

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2010). Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares. *Diario Oficial de la Federación*, 5 de julio. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5150631&fecha=05/07/2010](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5150631&fecha=05/07/2010).

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2012). Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. *Diario Oficial de la Federación*, 17 de octubre. Recuperado de <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Ley%20Federal%20para%20la%20Prevenci%C3%B3n%20e%20Identificaci%C3%B3n%20de%20Operaciones%20con%20Recursos%20de%20Procedencia%20Il%C3%ADcita.pdf>.

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2013). Ley Federal de Responsabilidad Ambiental. *Diario Oficial de la Federación*, México. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5301688&fecha=07/06/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301688&fecha=07/06/2013).

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2014a). Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas. *Diario Oficial de la Federación*, México.

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2014b). Ley del Seguro Social. *Diario Oficial de la Federación*, México.

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2015a). Código Penal Federal. *Diario Oficial de la Federación*, México.

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2015b). Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, *Diario Oficial de la Federación*, México D. F., última reforma 9 de enero 2015.

Estados Unidos Mexicanos, Honorable Congreso de la Unión (2016). Ley Federal del Trabajo, *Diario Oficial de la Federación*, 30 de noviembre. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf).

Estados Unidos Mexicanos, Poder Ejecutivo (2009). Norma Oficial Mexicana NOM-030-STPS-2009, servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo - funciones y actividades. *Diario Oficial de la Federación*, 22 de diciembre. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5125949&fecha=22/12/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5125949&fecha=22/12/2009).

Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. 30 de junio. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009).

Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Economía (2015). Prima de riesgo de trabajo. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/54258/Prima-de-riesgo-de-trabajo->.

Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de la Función Pública (2011). Acuerdo por el que se establece el esquema de interoperabilidad y de datos abiertos de la Administración Pública Federal. *Diario Oficial de la Federación*, 6 de septiembre de 2011. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5208001&fecha=06/09/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5208001&fecha=06/09/2011).

Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2011). Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, constitución, integración y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene. *Diario Oficial de la Federación*, 13 de abril. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5185903&fecha=13/04/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5185903&fecha=13/04/2011).

Estados Unidos Mexicanos, Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2014). Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, del 13 de noviembre. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5368114&fecha=13/11/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5368114&fecha=13/11/2014).

Fajardo, E. *et al.* (2015). Errors generated by a point-of-care CD4+ T-lymphocyte analyser: a retrospective observational study in nine countries. *Bulletin of the World Health Organization*, 93(9), 623-630.

Galván, J. Y. (2010). Control interno. Importancia en la prevención de fraudes. *Contaduría Pública*, 38(374), 26-29.

González, J. (2015). Certificación de auditores externos independientes en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo, *Notas Fiscales*, 20(233), 9-15.

Guachisaca, J. y Caiche, S. (2011). *Diseño de un sistema de gestión basado en la metodología de las 5S aplicado al proceso de almacenamiento y despacho de producto terminado en una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de pinturas*. (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.

International Organization for Standardization (ISO), International Electrotechnical Commission (IEC) (2016). ISO/IEC 27000. *Information security management systems — Overview and vocabulary*. Suiza: ISO.

Mifsud, E. (2012). *Monográfico. Introducción a la seguridad informática “Seguridad de la información/Seguridad informática”*. Recuperado de <http://recursositoc.educacion.es/observatorio/web/ca/software/software-general/1040-introduccion-a-la-seguridad-informatica?start=1>.

OHSAS, B. S. (2007). 18001: 2007. *Occupational Health and Safety Management Systems*. Londres.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2010). Risk and regulatory policy: Improving the governance of risk. Francia: OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2012). Revisión de la OCDE sobre la reforma regulatoria. México: Hacia una perspectiva de gobierno entero para la mejora regulatoria. Informe de las principales conclusiones. México: OCDE Publishing.

Ortega, A. (s. f.). *CobiT 4.0. “El CobiT: Gobierno, control y revisión de la información y tecnologías relacionadas”*. Recuperado de <http://ds5-andre-ortega-5a.host56.com/objetivos.html> (acceso con afiliación).

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) (2013). Acerca de Profepa. Recuperado de [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/1161/1/mx/acerca\\_de\\_profepa.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/1161/1/mx/acerca_de_profepa.html).

Serrano, R. (2013). La importancia de implementar un Plan de Continuidad de Negocios (2.ª parte). Recuperado de <http://www.dineroenimagen.com/2013-07-08/22715>.



Valdés, J. T. e Ibarra, E. (2013). *Lex cloud computing: estudio jurídico del cómputo en la nube en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Zamora, J. (s. f.). *Delitos de fraude*. México: UNAM.

## 7. El riesgo reputacional como motivador para la administración de riesgos en la ciudad de Bahía Blanca, Argentina

*Diana Albanese*

*Anahí Briozzo*

*Mariana Carrizo*

Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca (Argentina)

---

### Introducción

La administración de riesgos se encuentra poco desarrollada fuera del sector financiero en la República Argentina, aun en aquellas empresas que hacen oferta pública de sus títulos y están sujetas a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Acerca de la implementación de las NIIF en Argentina, en una entrevista realizada en el año 2009, Marcelo F. Kozak<sup>1</sup> opinó con respecto al requerimiento de las NIIF sobre la descripción de la política de evaluación, medición y gestión de riesgos de la empresa:

Esto [...] representa un verdadero desafío para las empresas argentinas pues no sólo hay que decir qué se hace para identificar, medir y mitigar los riesgos de negocio –financiero, de mercado, regulatorio, operacionales, etc.–, sino que primero hay que gestionarlos formalmente para luego describirlos, y ese tópico no está muy internalizado en el estilo gerencial de nuestro país (Kozak, 2009).

En un contexto como el de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina, los empresarios manifiestan preocupación acerca del impacto negativo o

---

<sup>1</sup> Director de Reporte contable y cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley del Grupo Telecom y vicepresidente segundo de la Cámara de Sociedades Anónimas.

positivo que ciertos eventos pueden tener en la reputación de las organizaciones. De allí que en los últimos tiempos haya cobrado importancia la preocupación por la percepción que los grupos de interés tienen sobre el comportamiento de las empresas, y la consideran como activo intangible que puede favorecer su competitividad o, por el contrario, provocar su salida del mercado (Fombrun y Van Riel, 2004; Freeman, Harrison y Wicks, 2007).

En el presente capítulo se analiza la incidencia del riesgo reputacional como motivador para la implementación de un modelo de administración de riesgos en grandes empresas privadas de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina. Al tratarse de un riesgo que puede derivar de diferentes causas y afectar a distintas áreas de la organización, se pretende identificar aquellos riesgos que las empresas entrevistadas consideran como determinantes del riesgo reputacional (Hernández, 2012).

Mediante entrevistas semiestructuradas a cuatro empresas se indagó, en primera instancia, sobre el desarrollo de la administración de riesgos y la existencia de una política en las empresas seleccionadas, y su resultado se contrastó con la información brindada por un experto. Del análisis de la información se pudo conocer el alto impacto que el riesgo reputacional tiene en las grandes empresas de la ciudad de Bahía Blanca, y se identificaron los riesgos legales, laborales y de fraude –componente del riesgo operacional– como los de mayor preocupación para sus administradores.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: primero se desarrolla el marco teórico; posteriormente se explica la metodología utilizada, para luego abordar los resultados y, por último, se presentan las discusiones y conclusiones.

## Marco teórico y regulatorio

### Antecedentes sobre riesgo reputacional

El *riesgo reputacional*, según Garicano, es el “impacto favorable o desfavorable que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa” (2011, p. 29). Ritter, por su parte, sostiene que

[...] un riesgo se convierte en reputacional cuando incide negativamente en la percepción que un grupo de interés o *stakeholder*

relevante, como ser [...] los accionistas, reguladores, consumidores, empleados, la comunidad o un grupo activista con capacidad de influencia, tiene de la empresa (2013, p. 213).

También puede definirse como “el riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por una opinión pública negativa” (Becchio, 2011, p. 36).

El origen de este riesgo siempre está vinculado al comportamiento corporativo o a las políticas de la organización, lo que origina la “insatisfacción de las expectativas de los grupos de interés, que a su vez provoca una respuesta negativa o adversa” (Hernández, 2012, p. 2). Los escándalos y las crisis que han afectado a prestigiosas empresas como Enron Corporation, WorldCom y Lehman Brothers, entre otras, sirven para sostener que, bajo determinadas circunstancias, hasta una reputación bien construida puede colapsar. La confianza de clientes y el mercado en general pueden verse afectados por hechos controvertidos, sean reales o percibidos (Vizcaíno, 2010). Freeman (1984), particularmente conocido por la *stakeholder theory*, consideró la reputación como un activo que se debe gestionar y que los ingresos que produce pueden estar sujetos a riesgos.

La normativa europea en sectores como el financiero ha ayudado a que las empresas se ocupen del concepto de *riesgo reputacional* con más profundidad. “Normativas internacionales, como Basilea III en el sector financiero, apuntan a la necesidad de que las entidades consideren los riesgos reputacionales dentro de sus modelos de gestión de riesgos” (Hernández, 2012, p. 2). En la clasificación que realizan Basilea y el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el riesgo operacional incluye el riesgo legal, pero excluye el reputacional, al cual le da un tratamiento independiente.

En Argentina, al igual que en países europeos, las entidades financieras son las únicas obligadas por la normativa del BCRA a evaluar y gestionar el riesgo reputacional (Com.<sup>2</sup> BCRA A5398 sección 9). La mencionada norma define al riesgo reputacional como “aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los

---

<sup>2</sup> Las normas del BCRA se denominan Comunicaciones (Com.). Las mismas son identificadas mediante una letra y número. La Com. A5398 se refiere, tal como está indicado en la bibliografía, a los “Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras. Clasificación de deudores. Previsiones mínimas por riesgo de incobrabilidad. Modificaciones”.

clientes, [las] contrapartes, [los] accionistas, [los] inversores, [...] y otros participantes relevantes que afectan adversamente a las operaciones de la entidad financiera” (BCRA, 2013, p. 101).

No obstante, las empresas cada vez más consideran la reputación como un activo intangible difícil de medir, pero de alta significatividad en el valor de su capital. El riesgo reputacional se refiere a las eventuales pérdidas derivadas de una “opinión pública negativa –fundada o infundada– sobre los servicios prestados”, lo que crea una mala imagen y, por ende, una “disminución en el volumen de clientes, caída de ingresos, baja rentabilidad, entre otros” (López, Sánchez y Albanese, 2014, p. 77).

Es pertinente aclarar que *imagen* y *reputación corporativa* son dos conceptos diferentes. En palabras de Costa, la “imagen corporativa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y [las] opiniones de esa colectividad” (2001, p. 58). En cambio, la

[...] reputación corporativa de una empresa es consecuencia de una serie de relaciones eficaces y comprometidas con los diferentes *stakeholders* de esa empresa [...]. Se identifica con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa positiva de esa empresa (García y Llorente, 2012, p. 14).

Cualquiera que sea el tamaño de una organización, la naturaleza de la industria o el nivel de su actividad, se considera la mala reputación como un riesgo que puede afectar su continuidad y posicionamiento en el mercado. La gestión de este riesgo supone un incremento de confianza con los grupos de interés (Villafañe, 2004, citado en Gómez, 2015).

En un estudio de las empresas que conforman el IBEX,<sup>3</sup> Rojas (2011a) halló que solo una tiene un comité específico dedicado a este tema en su Consejo de Administración (Directorio), mientras que en siete firmas el Consejo tiene comisiones que se ocupan de esta temática en forma general. Con respecto a la administración de riesgos, encuentra que seis empresas tienen comités específicos, en particular si son del sistema bancario. Es interesante destacar que “en las empresas en las

---

<sup>3</sup> Principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Está formado por las treinta y cinco empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia).

que existe una Comisión de Riesgos específica, suele considerarse siempre entre dichos riesgos el riesgo reputacional, lo que no ocurre tan frecuentemente en las Comisiones de Auditoría” (Rojas, 2011a, p. 123). Con respecto al informe anual de gobierno corporativo que emiten estas empresas, el concepto de *riesgo reputacional* aparece en el 43% (15 empresas). Al analizar los restantes documentos públicos que generan las empresas, el concepto de *riesgo reputacional* aparece tratado en 12 (34% del total). Este autor concluye que “la tendencia es considerar el riesgo reputacional como uno de los riesgos importantes del negocio” (Rojas, 2011b, p. 128).

En cuanto a la gestión del riesgo reputacional, la empresa debe realizar ciertas actividades que contribuyan a la “prevención del daño basado en la concreción de algún evento negativo o en su defecto mitigando sus consecuencias, conformando lo que se denomina la Gestión de Riesgo Reputacional” (Tumini, 2015, p. 30). La gestión de este riesgo debe abordarse de manera transversal, dado que puede afectar a todos los procesos, departamentos o sectores de la organización (Hernández, 2012, p. 4).

Al ser la reputación un activo intangible, la ponderación del riesgo asociado no suele ser muy sencilla y merece una reflexión, tal como considera este autor, en cuanto a si se debe hablar de gestión o prevención del riesgo reputacional. Se deberían desarrollar estrategias de prevención para aquellos comportamientos identificados que puedan afectar las percepciones de los grupos de interés.

Todos los riesgos requieren una gestión integral: una vez identificados los factores del mismo, deberán evaluarse previa consideración de la probabilidad de ocurrencia y su impacto en la organización. Posteriormente, se deberán definir las políticas o estrategias tendientes a mitigar el riesgo, las cuales deberán ser monitoreadas de manera continua o mediante evaluaciones puntuales según la naturaleza de los factores.

La comunicación estratégica de la organización cumple un rol fundamental en la gestión del riesgo reputacional, dado que lo que hay que evaluar es la percepción de los afectados por el proceso. La valoración de la reputación la realizan los diferentes grupos de interés, en cuanto a calidad de servicios y productos, políticas de recursos humanos, responsabilidad social y vínculo con la comunidad, y política financieras, entre otros. Estos son algunos de los factores que pueden influir en la reputación de la organización y es sobre ellos que la empresa debe aplicar procedimientos destinados a lograr una buena reputación y fundamentalmente comunicarlas a los grupos de interés (Schroeder, 2011).

## Determinantes del riesgo reputacional

Estos determinantes pueden ser internos (vinculados a la empresa) o externos (del entorno). Los aspectos externos incluyen factores

[...] legales y regulatorios (cumplir con el fisco, con el pago de impuestos, con las regulaciones vigentes, con los pedidos de entrega de información), de mercado (la actividad de los competidores), la fidelidad del cliente, entre otros. Dentro de los aspectos propios de la empresa que inciden en el riesgo reputacional se encuentra desde la manera en que la empresa administra las finanzas, la confiabilidad de la contabilidad, las políticas y acciones del gobierno corporativo, una estructura organizativa adecuada que permita gestionar y monitorear el negocio, la infraestructura edilicia, los sistemas de información, las relaciones con los sindicatos (Becchio, 2011, p. 36).

Según el documento elaborado por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2011), se considera que los riesgos operacionales y reputacionales están relacionados, ya que los primeros, derivados de la operatoria habitual de la empresa, tienen un impacto reputacional, convirtiéndose en riesgo reputacional no puro.

Siguiendo a Rojas (2011a), se pueden identificar:

- *Riesgos reputacionales puros*: existen por sí mismos y no como resultado de un riesgo operacional.
- *Riesgos reputacionales derivados*: dependen de riesgos operacionales, como, por ejemplo, fallas en la atención al cliente.

Al tratarse de un riesgo transversal que puede surgir de diferentes áreas de la empresa y por distintos motivos, se puede decir que riesgos como el laboral, legal, operacional, financiero y estratégico pueden ser determinantes del riesgo reputacional.

1. *Riesgo laboral*: en Argentina, el sistema de riesgos del trabajo ha tenido a lo largo del tiempo un decisivo impacto distorsivo sobre el funcionamiento del mercado de trabajo.

Mientras que en la mayoría de los países la gestión de los riesgos laborales no constituye un tema especialmente conflictivo en el desenvolvimiento de las relaciones laborales y se registra-

ron avances importantes en favor de generar ambientes de trabajo más seguros, en la Argentina se convirtió en una temática extremadamente controvertida [...]. Las manifestaciones más visibles de la crisis fueron la generación de una estructura de incentivos sobre las empresas contraria a promover la prevención (Giordano, 2007, p. 12).

En 1996 se sancionó la Ley 24557 o Ley sobre los riesgos de trabajo, la cual desarrolló una nueva arquitectura legal basada en el esquema de la responsabilidad individual del empleador. La finalidad de la reforma fue para inducir a la prevención y reducir las tasas de siniestralidad; mejorar la protección del trabajador siniestrado, y establecer costos laborales razonables y previsibles para las empresas.

En el sistema actual, los riesgos de la actividad laboral y la reparación de los daños producidos por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales se encuentran contemplados en uno de sus componentes, denominado “Régimen de Riesgo de Trabajo”. Este tiene dos aspectos: preventivo, que apunta a prevenir los accidentes de trabajo (examen preocupacional, examen médico periódico, control de normas de higiene y seguridad, capacitaciones, etc.); y reparador: mediante prestaciones dinerarias y no dinerarias (cobertura de salud, rehabilitación, etc.) (Administración Federal de Ingresos Públicos –AFIP–, s. f.).

2. *Riesgo legal*: “es el riesgo de que contratos, demandas o juicios adversos puedan afectar negativamente la operatividad de una organización”. El incumplimiento de obligaciones emanadas de una norma obligatoria puede ocasionar consecuencias que van desde “sanciones de carácter económico hasta privación de la libertad” (Albanese, 2012, p. 210). La Com. BCRA A5398 se refiere a la “exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales” (BCRA, 2013, p. 1). Las sanciones pueden derivar de incumplimiento de las normas, de sentencias judiciales por demandas iniciadas en contra de la entidad y de un resultado adverso para sus intereses.

3. *Riesgo estratégico*: es el riesgo procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, los parámetros, los objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia (BCRA A5398 sección 10).



4. *Riesgo financiero*: la evaluación del riesgo financiero comprende, entre otros, el análisis de la suficiencia de capital de trabajo, la liquidez para afrontar las deudas, el acceso al financiamiento, la situación del mercado y el riesgo de incobrabilidad a deudores. Todas son situaciones que pueden llevar a la empresa a una posición de déficit financiero y que de sostenerse en el tiempo afectarían su reputación.

5. *Riesgo operacional*: la misma norma, en su sección 6, lo define como los “riesgos de pérdidas resultantes de fallas en los procesos internos, actuación del personal o de los sistemas, o bien producto de eventos externos” (BCRA, 2013, p. 1). Pueden ser múltiples las causas que los generen, como, por ejemplo, ausencia y debilidad de controles que deriven en errores y fraudes; fallas en la estructura organizacional; ausencia de políticas claras sobre recursos humanos; una auditoría interna ineficiente; y falta de ética y profesionalismo de los mandos superiores, entre otros.

Un componente que merece especial mención es el riesgo de fraude que puede definirse como una maniobra premeditada efectuada por los administradores, los empleados o terceros, con el propósito de perjudicar a alguna persona en beneficio propio de su autor (Fowler, 2004, p. 223).

La Norma Internacional de Auditoría número 240 (NIA 240) considera que hay dos tipos de fraude que pueden distorsionar los estados financieros: los derivados de la presentación fraudulenta de información financiera y de la apropiación indebida de bienes. Estos últimos son los riesgos de fraude que preocupan a la dirección de la organización e incluyen apropiaciones ilegales de activos por interceptación y desvío de las cobranzas, robo de bienes tangibles o intangibles, pago a proveedores o empleados ficticios por bienes o servicios no recibidos, adquisición de bienes o servicios a precios superiores a los de mercado, y venta de bienes o servicios a precios inferiores a los de mercado, entre otros. Los fraudes externos no dependen de decisiones adoptadas por la organización y los internos pueden derivar de divulgación de información falsa, robos por parte de empleados o divulgación de información confidencial (Casal, 2010).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, s. f.) considera al *fraude* como “la adquisición de la propiedad de otra

persona por medio de engaño”. Es tomado como la forma más grave de irregularidad, y la OCDE refiere a la definición del Convenio relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas (Consejo de la Unión Europea, 1995) vigente desde el 2002. Este convenio diferencia entre el *fraude en materia de gastos*, que son aquellos actos que ocasionan la percepción o retención indebida de fondos procedentes del presupuesto de la Unión Europea (UE), y el *fraude en materia de ingresos*, que comprende las actividades que ocasionen la reducción ilegal de los recursos del presupuesto de la UE. Se establece que cada país de la UE debe promulgar leyes para que toda persona que ejerza poderes de decisión o de control en una empresa pueda ser declarada penalmente responsable.

El fraude corporativo es un riesgo que afecta a todo negocio y que debe ser previsto mediante un buen gobierno corporativo, con políticas claras, un sistema de control interno eficaz y decisiones concretas y drásticas en caso de ser detectados. El fraude constituye un flagelo mundial que continuamente experimenta cambios y evoluciones, es un fenómeno que adquiere versatilidad; “los defraudadores adaptan su comportamiento en función de los sistemas de control existentes que deben ser dinámicos para dar respuesta a los nuevos escenarios” (Bonifazi y Albanese, 2014, p. 43).

## Gestión del riesgo reputacional

A partir de lo expuesto anteriormente, la gestión de los riesgos reputacionales debe ser abordada de manera transversal, dado que puede derivar de diferentes causas y afectar a distintas áreas de la organización (Hernández, 2012). Hay que tener en cuenta que es un riesgo difícil de medir, pero por menor que sea un error, el impacto puede ser muy alto; por ello, algunos autores se plantean que lo correcto es hablar de *prevención del riesgo reputacional*. Power, Scheytt, Soin y Sahlin (2009) consideran que este riesgo es un producto de la interacción social y la comunicación.

Existen varios modelos de gestión de riesgos. El más usado en Argentina es el emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su segunda versión, denominado COSO II, o Enterprise Risk Management (ERM). Se trata de

[...] un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su aversión al riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad (Estupiñán, 2006, p. 66).

Este nuevo modelo, aprobado en el año 2005, se presenta, al igual que el original, como una matriz de categorías de objetivos y componentes. Establece cuatro categorías de objetivos: estratégicos, eficiencia y eficacia operativa, información confiable, y cumplimiento de leyes y normas aplicables. Por otra parte, se definen los siguientes componentes: ambiente interno, definición de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos (probabilidad de ocurrencia e impacto sobre la organización), gestión de riesgos, información y comunicación, y supervisión.

El riesgo reputacional es un riesgo asociado a la percepción negativa que los grupos de interés puedan tener sobre la empresa y que afecte su desarrollo y concreción de los objetivos organizacionales. Mulero (2013) indica que la gestión del riesgo reputacional requiere identificar las expectativas de los grupos de interés y evaluar los factores que impidan su satisfacción. Este conocimiento permitirá al ente gestionar los riesgos que impacten sobre su reputación.

El gobierno corporativo (GV) es también relevante para la gestión de riesgos. Se trata de un “conjunto de principios, políticas, procedimientos, estándares y normas que se utilizan para dirigir y controlar una entidad de cualquier naturaleza, tamaño o condición, de una forma ética, equitativa y responsable” (Casal, 2010, p. 1). Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se trata de un conjunto de acciones directivas a cargo de la organización a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas (*accountability*), transparencia y responsabilidad. Estas acciones ayudan a crear un capital reputacional positivo para la firma, y a brindar confianza a los grupos de interés (*stakeholders*) (OCDE, 2004).

Uno de los principios de un buen gobierno corporativo es avalar una efectiva política de identificación, medición y divulgación de riesgos. En la Argentina, la Resolución 606/12 de la Comisión Nacional de Valores (CNV) exige a las empresas que realizan oferta pública de valores la presentación de un informe de cumplimiento del código de gobierno societario, y la gestión de riesgos es uno de los aspectos relevantes. Este

organismo de control recomienda al órgano de administración contar con una política de gestión integral de riesgos empresarial y monitorear su adecuada implementación (CNV, 2012).

Una herramienta que puede colaborar con la gestión del riesgo reputacional es el *mapa de riesgos*, pero debe ser integrado con el resto de los riesgos de la organización (Rojas, 2011a). Se trata de un procedimiento que permite identificar y evaluar la probabilidad de ocurrencia e impacto, y que colabora con la Dirección para aplicar políticas de gestión (evitar, reducir, aceptar y transferir).

Difícilmente los riesgos se pueden evitar, dado que ello sucede cuando se deja de prestar una actividad. Otra opción es aceptar el nivel de riesgos, al considerar que está entre la aversión al riesgo definido por la organización; transferirlo, por ejemplo, mediante la tercerización de un servicio, contratando un seguro –si corresponde–, o reducir o mitigar el evento identificado, que es la opción que generalmente realizan las organizaciones. Las organizaciones deben implementar actividades de control (políticas y procedimientos) para minimizar o reducir los riesgos.

## Metodología de la investigación

Esta es una investigación exploratoria cualitativa basada en el estudio de múltiples casos. Mediante el enfoque cualitativo se trató de obtener una “comprensión profunda de los significados y [las] definiciones de la situación tal como lo presentan las personas” (Salgado, 2007, p. 71). Un *estudio de caso* es una “investigación empírica que investiga un fenómeno dentro de su contexto de vida real” (Yin, 2006, p. 13). Este autor considera que el estudio de caso único y de casos múltiples son variantes en una misma metodología de investigación, al ser este último el que proporciona evidencias más convincentes.

El objetivo general del macroproyecto es hacer un diagnóstico sobre el desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de ciudades latinoamericanas. En función del análisis preliminar realizado de la información recolectada para la ciudad de Bahía Blanca, Argentina, se identificó que el desarrollo de un proceso estructurado para administrar los riesgos es incipiente. Aparece como factor determinante de este naciente desarrollo el impacto de ciertas políticas y procedimientos sobre la reputación de la empresa.

A continuación se describe la definición de la población, y posteriormente se presentan los procedimientos de recolección y análisis de datos.

## Definición de la población

La población objetivo del trabajo se definió como algunas de las grandes empresas de capital privado de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina.

La ciudad de Bahía Blanca se encuentra ubicada a 700 kilómetros al sur de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. Es cabecera del municipio homónimo, con un total de 300.000 habitantes, según el Censo 2010, y reúne al 99% de la población del partido (municipio) de Bahía Blanca (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INDEC–, 2015). Existe una importante actividad comercial, que reúne el 52% de los establecimientos, emplea al 21% de los ocupados y genera el 17% del valor agregado (Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca Argentina –CREEBBA–, 2014). Se observa una fuerte concentración en el rubro del comercio mayorista, ya que las quince empresas con mayor facturación reúnen casi el 65% de las ventas de este sector (CREEBBA, 2014). La industria manufacturera representa el 33% del valor agregado del partido, reúne el 8% de locales y al 6% de los empleados (CREEBBA, 2014), y se destaca la presencia de un polo petroquímico, integrado por grandes empresas internacionales.

A fines de definir el concepto de *gran empresa* se tomaron los parámetros de la Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME), que establece límites de facturación por sector (SEPYME, 2013). Las empresas que cumplían con estas características fueron identificadas a partir del “padrón de grandes contribuyentes de la tasa de seguridad e higiene de la Municipalidad de Bahía Blanca” (Albanese, Briozzo, Argañaraz y Vigier, 2013).

Se pudo observar que las empresas que cumplían con el criterio de tamaño presentaban características heterogéneas a fines de este estudio, al tratarse algunas de sucursales o filiales de grandes empresas nacionales o internacionales, mientras que otras se distinguían por ser empresas de origen local. Al considerar que la administración de riesgos es una función inherente a la alta dirección de la empresa, y en el caso de las empresas nacionales o multinacionales la misma no se encuentra en la ciudad analizada, se redefinió la población objetivo como las grandes empresas privadas de capitales locales de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina.

Así, la población quedó conformada por seis empresas, todas del sector comercio.<sup>4</sup> De esta forma se obtuvo una población homogénea en sus características internas y externas de gobernanza, que permite realizar un análisis comparativo consistente entre empresas.

La unidad de análisis de esta investigación son los gerentes administrativos y auditores, responsables de la administración de riesgos de las empresas que conforman la población. Paralelamente, se entrevistó como experto a un contador público, a un auditor externo y a un socio de uno de los estudios de auditoría más importantes de la ciudad, con doce años de experiencia en el tema, para conocer el estado de la implementación de riesgos en Bahía Blanca.

## Recolección de datos

La reducida cantidad de empresas identificadas en la población objetivo imposibilitó la aplicación de una metodología cuantitativa, por lo cual se eligió el método de casos para llevar a cabo la investigación. La recolección de datos se hizo mediante entrevistas. Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, provista por la coordinación del macroproyecto, tanto para las empresas como para los expertos. No se contó con acceso a fuentes complementarias de datos.

Las entrevistas se efectuaron en dos etapas: primero se realizó un contacto inicial para informar el objetivo de la investigación y coordinar los encuentros, y posteriormente se desarrollaron las entrevistas. Estas fueron llevadas a cabo entre el 14 de septiembre de 2015 y el 16 de octubre del mismo año. Los audios de estas entrevistas fueron desgrabados para obtener la transcripción de las mismas. Se obtuvieron respuestas de cinco del total de seis empresas que conforman la población objetivo.

En la tabla 7.1 se describen las características principales de las empresas y de las personas entrevistadas. Se observa que todas las empresas tienen más de 25 años de antigüedad, y que la ubicación funcional y denominación de los cargos responsables de la administración de riesgos no es uniforme.

---

<sup>4</sup> Los nombres de las empresas han sido omitidos por pedido de los entrevistados.

Tabla 7.1 Casos de estudio

Caso	Antigüedad de la empresa	Cantidad de empleados	Entrevistado / Representante	Antigüedad en el cargo
F1	25 años	397	Gerente administrativo y subgerente contable. Licenciado en Administración y contadora pública, respectivamente	1 año
F2	Más de 50 años	1.000	Contador público a cargo del desarrollo del Departamento de Auditoría Interna. Cuenta con título de posgrado	20 años
F3	50 años	170	Gerente de Recursos Humanos. Licenciado en Periodismo	20 años
F4	Más de 50 años	350	Contador público – Gerente de administración y finanzas	13 años
Experto 11	95 años	2.943	Gerente de Administración y del Departamento de Auditoría Interna. Contador público	16 años
			Jefe de auditoría interna. Contador público	12 años

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de la información

La información obtenida en las entrevistas a las empresas fue resumida inicialmente en un cuadro de doble entrada, en función de las siguientes categorías de análisis: 1) gobierno (existencia de procesos estructurados de la administración de riesgos a nivel corporativo o en forma parcial); 2) estructura (ubicación de la administración de riesgos en la estructura organizacional y la función que realiza); 3) cultura (nivel de compromiso y responsabilidad de la alta dirección y de todos los niveles de la empresa frente a la administración de riesgos); 4) gestión (cómo se lleva a cabo la administración de riesgos); 5) beneficio o rédito (conocimiento y aprovechamiento de los beneficios de la administración de riesgos por los niveles directivos y operativos), y 6) origen / razón de ser (motivaciones).

Este análisis permitió identificar, como común denominador de las empresas, la incidencia del riesgo reputacional como disparador de la formalización de la administración de riesgos.

## Resultados

### Empresas

Como se anticipó en la sección de metodología, el desarrollo de un modelo de administración de riesgos en las empresas bajo análisis de la ciudad de Bahía Blanca es incipiente. Del análisis de las entrevistas realizadas, se pudo conocer que las empresas presentan como denominador común la preocupación por la percepción que los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, organismos de control) tienen sobre las mismas (riesgo reputacional). Cuatro de ellas nacieron como pequeñas empresas familiares, lograron instalarse en la ciudad con una imagen muy positiva, y experimentaron un fuerte crecimiento en poco tiempo. Para estas empresas, la reputación adquirida es un activo que puede verse afectado significativamente por algún hecho interno o externo.

Las principales motivaciones de la administración de riesgos se presentan en la tabla 7.2. El riesgo de fraude como factor interno del riesgo operacional se presenta en tres empresas, cuya actividad comercial requiere importante inversión en inventarios, en tesorería y en cuentas por cobrar. Una de las empresas, cuyo plantel de empleados está afiliado a dos agrupaciones sindicales diferentes, considera el riesgo laboral como muy significativo para la organización y el análisis de riesgos está enfocado a implementar controles destinados a cumplir con las obligaciones laborales según las normas vigentes. La empresa F1 se dedica a la actividad de juegos de azar y por ello está sujeta a las leyes y normas sobre lavado de activos de origen delictivo. No obstante, se pudo conocer que no ha implementado ningún programa de administración de riesgos y su mayor preocupación no está enfocada en detectar operaciones sospechosas, sino en cumplir con los requerimientos legales, pagar las altas multas por incumplimiento y, como consecuencia, el riesgo de una imagen negativa que ello produciría en la ciudad. Resulta interesante destacar que el riesgo reputacional está presente tanto en forma pura como derivada de factores operacionales (fraude y riesgo legal).



TABLA 7.2 Motivaciones del interés por la administración de riesgos

Principal motivación de la administración de riesgos	Hallazgos en las empresas entrevistadas
Impacto en la imagen de la empresa (riesgo reputacional)	Esta preocupación estuvo presente en cuatro de las cinco empresas analizadas
Riesgo de fraude o robo de inventarios, tesorería y cuentas por cobrar (riesgo operacional)	Fue mencionado en tres de las empresas analizadas. Se lo vincula con la imagen
Cumplir con la normativa vigente para evitar sanciones (riesgo legal)	Este factor es relevante para dos de las empresas analizadas. Es mencionado como forma de resguardar la imagen de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7.3 presenta las características de la gestión de la administración de riesgos, con respecto a las herramientas empleadas y la formalización de esta función en el organigrama de la empresa. Solo tres firmas cuentan con un departamento de auditoría interna (dos en proceso de formación) y dos utilizan matrices de riesgos o tableros de control para monitorear riesgos de procesos que consideran relevantes.

TABLA 7.3 Gestión de la administración de riesgos

Herramientas de la administración de riesgos	Auditorías internas, auditorías integrales	Se emplean en tres empresas
	Matriz de riesgos	Se emplea en otras dos empresas
	No mencionan herramientas específicas	Una empresa
Ubicación formal de la administración de riesgos	Departamento de Auditoría Interna	Ocurre esta situación en tres empresas. En dos casos se encuentra en formación
	Gerencia general	Es la situación de una empresa
	Cada sector en particular	Se menciona esta característica en dos empresas

Fuente: Elaboración propia

## Experto

En cuanto a la información obtenida de la entrevista al experto 11, se pudo conocer:

1. Que el desarrollo de la administración de riesgos es incipiente, pero ha crecido durante la última década, en especial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) que operan como satélites de las empresas multinacionales del polo industrial de la ciudad de Bahía Blanca.

2. Que, en general, los empresarios se ocupan primero de gestionar los riesgos que ocasionan pérdidas a la empresa, principalmente: legales, cumplimiento de leyes y normas laborales e impositivas, y luego viene la preocupación por la reputación de la empresa.

3. Generalmente, la identificación de riesgos forma parte de los procesos de gestión; está a cargo de los sectores relevantes de la empresa, existe una débil estructura y hay poca capacitación de los niveles medios.

4. En general, los empresarios no tienen mucho conocimiento de los beneficios de la administración de riesgos y presentan una actitud reactiva frente a los acontecimientos negativos.

## Discusión y conclusiones

Ninguna organización –con o sin fines de lucro– desarrolla sus actividades en un entorno sin riesgos. Enfrentan de manera continua diversos eventos negativos, que deben ser administrados para garantizar el cumplimiento de los objetivos, su continuidad en el tiempo y crear valor a los accionistas.

El ERM es reconocido como un estándar orientado al establecimiento de criterios de referencia (*benchmarking*), con el objetivo de administrar los riesgos (Business Risk Management Ltd., s. f.). Entre sus beneficios están la permanencia de la organización y su imagen en el largo plazo (Estupiñán, 2006).

La gestión de riesgos “es una parte integral de una buena práctica gerencial y un elemento esencial de buen Gobierno Corporativo, y por ende de la sustentabilidad de toda organización” (Rosen, 2011, p. 14). Una política integral de administración de riesgos requiere la identificación de los sucesos o eventos que puedan impedir el logro de los objetivos, el análisis de su probabilidad de ocurrencia e impacto, y su tratamiento: evitar, reducir, aceptar y transferir.

Adicional a las ventajas de una política de administración de riesgos, debe existir en las empresas una motivación para que los administradores

tomen la decisión de implementarla: puede ser en cumplimiento de alguna norma emanada de un organismo de control o por algún suceso negativo que haya afectado la organización. En los casos bajo estudio, el análisis de riesgos prácticamente no está desarrollado, excepto para algunos riesgos puntuales cuya ocurrencia genera pérdidas para las empresas.

Cabe destacar que, en concordancia con la literatura previa (Vizcaíno, 2010; Garicano, 2011; Ritter, 2013; López, Sánchez y Albanese, 2014), la preocupación por el riesgo reputacional aparece en todas las empresas analizadas. Este riesgo es percibido tanto en forma pura, como derivada de factores operacionales, en especial en lo asociado al fraude en la gestión de activos corrientes. También se encuentra vinculado con el riesgo legal. De esta forma, el riesgo reputacional se constituye en disparador de una incipiente administración de riesgos.

El bajo desarrollo observado en la administración de riesgos se materializa en una heterogénea ubicación práctica de la función, así como en la dispar utilización de herramientas de gestión.

Cabe mencionar que la mayoría de las empresas entrevistadas tiene conformado o se encuentra en proceso de formación de un departamento de auditoría interna. Si bien esto se considera un avance positivo, no resulta suficiente. La gestión de riesgos es un proceso estructurado que involucra a toda la organización, y la responsabilidad de su implementación es de la Junta Directiva o la alta gerencia.

Para el Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, IIA), la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta que, entre otros, tiene el objetivo de evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, controles y gobierno corporativo, y proponer mejoras a la dirección (IIA, 2004). En línea con lo manifestado por Hernández (2014) y Tumini (2015), las organizaciones deben aplicar políticas preventivas para la gestión del riesgo reputacional.

Durante las entrevistas realizadas se encontró que existe conciencia sobre la relevancia de la evaluación y la gestión de riesgos específicos, pero poco conocimiento en relación con herramientas para poner en práctica un programa integral de administración de riesgos. Entendemos que este trabajo, en forma conjunta con cursos de capacitación que brinda la Universidad Nacional del Sur sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo y los beneficios de la administración de riesgos, implicarán un mayor desarrollo en los próximos años, no solo en las grandes empresas

privadas, sino también en las medianas empresas, que tienen una significativa participación en la economía de la región. Este escenario nos motiva a repetir este estudio en unos años para evaluar el desarrollo de la administración de riesgos en las grandes empresas de la ciudad de Bahía Blanca y ampliarlo a las medianas y pequeñas empresas.

## Referencias

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) (s. f.). *¿Cómo te protege la seguridad social? Espacio ciudadano*. Recuperado de [http://www.afip.gob.ar/educacion/encuentro/espacio\\_trabajo\\_ss.html](http://www.afip.gob.ar/educacion/encuentro/espacio_trabajo_ss.html).

Albanese, D. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el delito de lavado de activos. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(3), 206-215.

Albanese, D. E., Briozzo, A. E., Argañaraz, Á. A. y Vigier, H. P. (2013). Determinantes de la tercerización del servicio de información contable en las pymes: el caso de la Argentina. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 201.

Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC), Public Risk Management Association (Alarm) e Institute of Risk Management (IRM) (2010). *A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the Requirements of ISO 31000*. Recuperado de [http://www.theirm.org/media/886062/ISO3100\\_doc.pdf](http://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf).

Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2013). *Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/t-lingeef.pdf>.

Becchio, J. (2011). La gestión del riesgo reputacional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 14(6) 34-39.

Bonifazi, M. y Albanese, D. (2014). Auditoría forense y auditoría financiera. Similitudes y diferencias en el marco del delito de lavado de activos. *Profesional & Empresaria D&G*, XV(172), 39-51.

Business Risk Management Ltd. (s. f.). *Brisk Benchmarking – Enterprise Risk Management*. Recuperado de <http://www.businessrisk.co.uk/erm/benchmarking.html>.

Casal, A. M. (2010). *Gobierno corporativo. Dirección, administración y control de organizaciones en forma ética y responsable*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.

Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca Argentina (CREEBBA) (2014). *Producto Bruto del partido de Bahía Blanca*. Recuperado de <http://www.creebba.org.ar/main/index.php?op=pb>.

Comisión Nacional de Valores (2012). Resolución General 606. Recuperado de <http://www.cnv.gov.ar/LeyesReg/CNV/esp/RGCRGN606-12.htm>.

Consejo de la Unión Europea (1995). Acto del Consejo por el cual se establece el Convenio relativo a la protección de los intereses financieros de las Comunidades Europeas (DO C 316 de 27.11.1995, pp. 48-57). Recuperado de [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31995F1127\(03\)&from=ES](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31995F1127(03)&from=ES).

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2011). *Evitar riesgos para reforzar la reputación: el cuadro de mando reputacional*. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/2463/25890/file/I09%20Evitar%20riesgos%20para%20reforzar%20la%20reputaci%C3%B3n-el%20cuadro%20de%20mando%20reputacional.pdf>.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Fombrun, C. J. y Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Rotterdam, Holanda: FT Press.

Fowler Newton, E. (2004). *Tratado de auditoría*. 3.ª ed. Buenos Aires, Argentina: La Ley.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Estados Unidos: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S. y Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Londres, Inglaterra: Yale University Press.

García Guardia, M. L. y Llorente Barroso, C. (2012). La responsabilidad social corporativa: una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Revista ICONO14*, 7(2), 95-124.

Giordano, O. (2007). La reforma de los seguros sociales en la Argentina. *Documentos de trabajo*. Pontificia Universidad Católica de Argentina. Recuperado de [http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/19-\\_Giordano.pdf](http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/19-_Giordano.pdf).

Gómez Correa, O. (2015). *Gestión de riesgo reputacional en las grandes empresas de la ciudad de Medellín, Colombia* (Trabajo para la Maestría en Administración de Riesgos, Universidad EAFIT), Medellín.

Hernández Velazco, J. (2012). Riesgo reputacional: valorar para prevenir; prevenir para actuar, *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, (32), 1-10.

Institute of Internal Auditors (IIA) (2004). *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Altamonte Springs, Estados Unidos: The Institute of Internal Auditors.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2015). *Mapas temáticos. Censo 2010*. Recuperado de <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>.

Kozak, M. (2009). El desafío de la implementación de las NIIF en la República Argentina: la perspectiva empresarial. En Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Publicaciones – Consejo*, (9). Recuperado de <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/consejo/consejo9/niif.htm>.

López, A., Sánchez, M. y Albanese, D. (2014). Gestión de riesgos para la adopción de la computación en nube en entidades financieras de la República Argentina. *Revista Contaduría y Administración*, 59(3), 61-88.

Mulero, P. (2013). *Gestión de riesgo reputacional*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/304440701/174-Paula-Mulero>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, s. f.). *Glossary of Statistical Terms: Fraud*. Recuperado de <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4781>.

Power, M., Scheytt, T., Soin, K. y Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic organizing in late modernity. *Organization studies*, 30(2-3), 301-324.

Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Madrid, España: Ritter & Partners.

Rojas, T. G. (coord.) (2011a). *Reputación corporativa. Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Foro de Reputación Corporativa. Recuperado de <http://www.sustainabilityreputation.ie.edu/wp-content/uploads/sites/120/2013/11/Introducci%C3%B3n-a-la-gesti%C3%B3n-de-los-Riesgos-Reputacionales-2011.pdf>.

Rojas, T. G. (2011b). *El gobierno corporativo y la reputación corporativa. Investigaciones y publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo*. Recuperado de <http://>

centrobuengobierno.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Inv.Pub\_-CGC-2011TG.pdf.

Rosen, C. (2011). La gestión de riesgos también puede ser expuesta ante las partes interesadas. En *Temas de Management (UCEMA)*, julio, 11-14. Recuperado de [http://www.ucema.edu.ar/sites/default/files/publicaciones/2011/revista\\_temas\\_de\\_management\\_jul\\_2011.pdf](http://www.ucema.edu.ar/sites/default/files/publicaciones/2011/revista_temas_de_management_jul_2011.pdf)

Salgado Lévano, A. C. (2007), Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601309>.

Schroeder, P. (2011). Gestionar la reputación es posible y se puede emplear la comunicación como una aliada de la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) (2013). *Resolución 50/2013: Micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>.

Tumini, M. (2015). *Análisis y evaluación de riesgos. Caso de aplicación a una pyme de la industria farmacéutica de la ciudad de Bahía Blanca* (Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional del Sur), Bahía Blanca, Argentina.

Vizcaíno González, M. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración. *Revista Galega de Economía*, 19(1), 1-18.

Yin, R. K. (2006). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo, Brasil: Artmed Editora S. A.

## 8. Resultados, retos y tendencias del diagnóstico de la administración de riesgos empresariales

*Rubi Consuelo Mejía Quijano*

*María Antonia Nuñez-Patiño*

*Eduart Villanueva*

Universidad EAFIT, Medellín (Colombia)

---

### Introducción

El contexto en el que se desenvuelven las empresas latinoamericanas se ha visto afectado por diferentes variables que han ocasionado cambios en sus condiciones. Por ejemplo, la desaceleración de China y la modificación de la política monetaria en Estados Unidos han contribuido a que Latinoamérica disminuya su crecimiento económico en los últimos años (Ríos, 2016). Adicionalmente, la inflación de esta región, para el período de 2015, tuvo un incremento promedio de 7,1 puntos porcentuales respecto al año anterior, y se convirtió en el registro más elevado desde el año 1996 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL–, 2016). En la región también se presentan situaciones de desigualdad y marginación, lo que está relacionado con el crecimiento de la violencia y la inseguridad urbana (Di Palma, 2014), y además existe una tendencia de decrecimiento de la formación bruta de capital fijo desde el 2014, que ha generado contracciones en los rubros de construcción y de adquisición de maquinaria y equipo (CEPAL, 2016).

Lo anterior representa algunas de las situaciones externas a las que están expuestas las empresas latinoamericanas. Estos entornos inestables generan mayor incertidumbre para tomar decisiones; de ahí la importancia de contar con una disciplina como la administración de riesgos, que permite detectar los diferentes eventos que pueden afectar a las empresas



y facilitar posibles soluciones para contribuir a su sostenimiento, lo cual es considerado como un imperativo para las organizaciones que deseen perdurar en un contexto de constante cambio (Marsh y Risk and Insurance Management Society –RIMS–, 2016).

En la actualidad se dispone de poco conocimiento sobre las prácticas que se implementan en las empresas sobre la forma de administrar los riesgos (Oliva, 2016); por ello, el interés de la presente investigación en diagnosticar el desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de Latinoamérica, estudio que permite la difusión del estado actual de las prácticas, los beneficios y los compromisos que tienen las grandes empresas en la región respecto al tema.

Este capítulo presenta los resultados encontrados en la investigación, ordenados por las variables de análisis extraídas desde la teoría, y se realiza una comparación de los datos obtenidos en los tres países (Colombia, México y Argentina). Además, se relacionan las conclusiones, donde se revisa el aporte de la investigación y se compara con otros estudios realizados en el tema; también se identifican los retos que tiene la región respecto al desarrollo de la administración de riesgos y, por último, se proponen futuras líneas de investigación.

## Resultados

En este apartado se relacionan los resultados obtenidos en las seis ciudades que participaron del estudio (Medellín, Bogotá, Pereira, Ciudad de México, Ciudad Sahagún y Bahía Blanca). Estos resultados se presentan agrupados por cada una de las variables de análisis identificadas en la revisión de la literatura, las cuales permiten comparar los niveles de madurez respecto a la gestión de riesgos de las grandes empresas privadas de Latinoamérica según su gobierno del riesgo, prácticas y herramientas, comunicación y consulta, y desarrollo de la administración de riesgos.

## Gobierno del riesgo

Según lo manifestado por las personas entrevistadas, las empresas colombianas y argentinas cuentan con un sistema de gestión de riesgos integrado con otros sistemas que se utilizan en la organización, o cada vez avanzan más en este sentido: “la tendencia es que las empresas migren a un solo

sistema” (X4),<sup>1</sup> para que “cada uno de los sistemas de gestión se alinee con el tema de riesgos” (X11). Por ejemplo, en una empresa de Colombia, “el sistema está integrado con el sistema de gestión de calidad y el ambiental” (B4). Por otro lado, en las empresas entrevistadas de México, dicho sistema “no está estructurado en una administración integral de riesgos” (E2).

Respecto a la cultura de riesgos, en los tres países, los entrevistados manifiestan que las empresas son cada vez más conscientes de su importancia, aunque coinciden en que es necesario mejorar en este aspecto, para propiciar el cambio cultural que se requiere para poder optimizar la implementación de la gestión de riesgos (B3). Este incremento de la cultura de riesgos se ve reflejado “en las nuevas generaciones, donde la gestión de riesgo está más inculcada” (F2).

Sobre los recursos que se necesitan para la gestión de riesgos, se evidenció que en Colombia, México y Argentina cada vez se destinan más recursos para esta área y en algunas empresas consideran que “sí existe disposición de recursos económicos y personales para este proceso” (E2), aunque “todavía hacen falta, porque los recursos que se han destinado sirven para suplir financieramente las actividades básicas de gestión del riesgo” (C1). Para algunas empresas entrevistadas, este incremento en la asignación de recursos al área de riesgos se debe a que son cada vez más conscientes de la importancia de gestionar estos eventos adversos para la empresa (F2).

En las entrevistas realizadas en Colombia y México también se encontró que la implementación de la administración de riesgos ha generado beneficios financieros, porque “una buena gestión de riesgos aporta a la disminución de costos y mantenimiento o aumento de rentabilidad” (B4), lo que ha permitido identificar como “uno de los principales beneficios de la gestión de riesgos el evitar la fuga de capitales de inversionistas, así como el mantenimiento del precio de la acción” (E1).

Se pudo observar que en las empresas entrevistadas de Colombia “el verdadero apoyo de la administración de riesgos es en la toma de decisiones”(A1), lo que coincide con lo manifestado por algunas

---

<sup>1</sup> Para estos casos, se utiliza la convención establecida desde el principio del texto con respecto a empresas y expertos.

organizaciones en Argentina, donde se considera el tema de riesgos como una prioridad para determinar aspectos clave en la empresa (X11), aunque esta no es aprovechada por otras, dado que la administración de riesgos es utilizada para “dar consideraciones o recomendaciones, no como un factor crítico y clave para tomar decisiones” (B4).

Respecto al compromiso de la alta dirección con la administración de riesgos, en las empresas de Colombia, México y Argentina se manifiesta que “el compromiso de la alta dirección es positivo, no se presenta resistencia” (A1), e incluso, en algunas de ellas, la alta dirección está tan involucrada que se propone un “modelo específico de trabajo para el grupo respecto a la administración de riesgos” (D3). También se evidenció que la gestión de riesgos es algo intrínseco a los empresarios de Bahía Blanca, Argentina, lo que ha llevado a que la alta dirección de sus empresas empiece a analizar el tema (X11).

Sobre la estructura de la administración de riesgos se observó, en algunas empresas en Colombia, que estas cuentan con áreas específicas para la administración de riesgos (A1). En las entrevistas efectuadas en México se evidenció que las organizaciones han diseñado áreas encargadas de liderar este tema y en algunas empresas también se ha conformado un comité de riesgos, que tiene la responsabilidad de establecer las diferentes políticas, estrategias, metodologías y niveles de exposición frente al riesgo (D4). En otra empresa de este país se observó que “cada gerente o cada mando medio en su lugar de trabajo o en su área específica gestiona los riesgos” (F2). Por otro lado, en las entrevistas realizadas en Bahía Blanca, Argentina, algunas empresas manifestaron que “no hay un área que esté específicamente en gestión de riesgos; sí hay personas que se ocupan de esto, pero cada una en su área” (F2).

Entre los principales riesgos que gestionan las empresas en los tres países de estudio están los financieros: “por la volatilidad de los negocios, por el nivel de competencia que existe en los diferentes mercados, esos temas financieros son de los principales que se tienen que atender” (X7). Además, las organizaciones son conscientes de que administrar los “riesgos financieros y los riesgos de mercado es lo que permite mantener la empresa en el tiempo” (E1). Esto también se debe, en algunas empresas, “a que maneja montos importantes de dinero, por lo cual se hace necesario su control” (F1).

Otro de los principales tipos de riesgos que gestionan las empresas en Colombia, México y Argentina son los laborales, “debido a la legislación

actual y a las altas sanciones que se pueden materializar en caso de la ocurrencia de este tipo de riesgos” (C3). Por otro lado, los motivos para gestionar este tipo de riesgos “está dado principalmente por las grandes presiones que ejercen los sindicatos” (F2).

## Prácticas y herramientas

En la etapa de identificación de riesgos, en Colombia, México y Argentina, la International Organization for Standardization (ISO) 31000 suele ser la norma más utilizada como una guía para detectar los diferentes riesgos que pueden afectar a las empresas, porque “relaciona los lineamientos para la identificación de los riesgos” (C3) y se hace de forma periódica; por ejemplo, en una de las empresas de Argentina, se efectúa en “cuatro reuniones trimestrales, en las cuales se analizan entre los mandos medios y con algún director” (F3).

Respecto a la calificación de los riesgos, se evidenció que en los tres países estudiados las empresas han iniciado con una calificación cualitativa, pero con el desarrollo de sus sistemas de administración de riesgos han migrado a una calificación cuantitativa de algunos de estos, lo que evidencia que

[...] existe una gran concentración en valoraciones cualitativas a través de matrices de riesgo, matrices de probabilidad y severidad, calificando los riesgos según esos niveles de exposición, aunque la mayoría están empezando a definir estas escalas bajo unos parámetros cuantitativos (X3).

También se encontraron casos donde “la calificación de los riesgos es siempre cuantitativa” (F1), y en otras empresas, para el caso de los riesgos financieros, “se realizan análisis de sensibilidad que pueden presentar un cambio hipotético en el valor razonable o pérdida debido a cambios en las tasas de interés” (D2).

En la información obtenida de las entrevistas de Colombia y México se mencionaron diferentes medidas de tratamiento que utilizan las empresas para responder ante sus respectivos riesgos, principalmente las relacionadas con seguros corporativos o de los empleados (A4) o, en ocasiones, para el riesgo de crédito tienen determinado que se debe considerar una estimación sobre las cuentas con mayores probabilidades de

incumplimiento de pago, para saber cómo cubrir las (D4). Sin embargo, por otro lado, en las entrevistas realizadas en Bahía Blanca, Argentina, no se evidenció claramente información sobre cómo controlan sus riesgos las empresas. En una empresa de esta ciudad se mencionó que en ella “no hay una medición de la efectividad de las medidas que se toman” (F1).

Respecto al monitoreo de los riesgos, se observó que es una etapa que se practica en los tres países. En una de las empresas entrevistadas, el “seguimiento se deja a la auditoría interna; hay oportunidades de mejora sobre ciertos indicadores de gestión de riesgos, pero se está trabajando en su formalización” (A1). En otra empresa manifestaron que con la información, las áreas encargadas de administrar los riesgos de la compañía hacen seguimiento a los riesgos y esto es reportado al Comité, para que se diseñen las medidas de acción (D4). Algunos entrevistados mencionaron que

[...] ciertos riesgos se monitorean constantemente, porque ya los tienen interiorizados en las empresas, el riesgo laboral, algunos riesgos legales, los riesgos ambientales se monitorean y se evalúan y, además, se contratan algunas evaluaciones independientes para el riesgo ambiental y el reputacional (X10).

## Comunicación y consulta

Respecto a la comunicación y la consulta de la administración de riesgos, sobresalen las prácticas que se llevan a cabo en México, donde las políticas globales que aprueban los órganos sociales son cumplidas y reportadas directamente por medio del director de riesgos (D3), y también se tiene como práctica utilizar “folletos, pancartas y la comunicación directa con los responsables de dar seguimiento a los riesgos” (D4).

En las entrevistas realizadas en Colombia, una empresa comentó que “la comunicación de la gestión de riesgos a las partes involucradas se hace a través de un canal masivo, donde se relaciona toda la información actualizada” (B2), y generalmente “se establecen unos esquemas de comunicación acerca de la implementación del sistema de gestión de riesgos” (X6); aunque en otras empresas, “hacer el reporte y registro de eventos es donde se tienen más dificultades” (A4).

Por otro lado, en Bahía Blanca, Argentina,

[...] la comunicación de la gestión de riesgo en la empresa no está establecida, es decir, en la gestión de riesgo está involucrada toda la gente, el compromiso de la alta dirección y todos los mandos medios, pero la realidad es que la comunicación no fluye de la forma deseada (X11).

Para ello se están “desarrollando distintas actividades asociadas a programas de innovación que van específicamente orientadas a fortalecer la cultura de identificación y comunicación de riesgos” (A3), porque en la empresa son conscientes de que la “comunicación de la gestión de riesgos a las partes involucradas es muy baja” (X11) y “es lo que menos desarrollado está; por ejemplo, los reportes de análisis de riesgos son ejercicios que se archivan” (X10).

## Desarrollo de la administración de riesgos

En las entrevistas realizadas en los tres países se evidenció que el principal motivo por el cual se implementa la administración de riesgos es por el cumplimiento de la normatividad (X1). En una entrevista a una empresa se observó que el “interés de promover una cultura de riesgos es dado por el sector o por la alta dirección” (E2).

Particularmente en Colombia, se “ha avanzado de manera importante en la administración de riesgos en los últimos diez años; primero los sistemas de gestión eran muy enfocados a un proceso determinado, ahora los sistemas están por los diferentes procesos” (X4). Esto ha contribuido a que las empresas mejoren periódicamente respecto a sus sistemas de gestión de riesgos. Un ejemplo de ello lo menciona un entrevistado, al manifestar que en

[...] el indicador de sostenibilidad, donde se relaciona la gestión de riesgo y crisis, la compañía ocupó en el sector de alimentos a nivel mundial el primer lugar. La empresa está catalogada como el proceso más maduro de cara a las variables analizadas en ese indicador (A4).

Esto ha generado una visión compartida por los entrevistados colombianos en que el tema de la administración de riesgos ha avanzado, y por ello hoy en día este se trabaja más en las empresas (C2), aunque principalmente en el sector financiero, donde es impulsado por la norma (X7).

## Conclusiones y futuras líneas de investigación

Una vez culminado el macroproyecto de investigación “Diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de Latinoamérica”, apoyado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) y liderado por la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia, con la participación de investigadores de diferentes universidades latinoamericanas y realizado en siete ciudades de tres países de la región, han sido muchos los aprendizajes logrados:

- Crear una red de investigadores en Latinoamérica alrededor de un tema de estudio como es la administración de riesgos, que tiene un alto potencial de desarrollo, y que ha sido impulsado por la normatividad en diversos campos de acción, potencializa la generación de nuevo conocimiento en este campo.

- Desarrollar habilidades investigativas en jóvenes maestros y conjugar la experiencia de investigadores con mayor experiencia, bajo un enfoque metodológico que utiliza herramientas cuantitativas que permiten generalizar los resultados en una población, basados en la información obtenida en una muestra estadística, y herramientas cualitativas para lograr una mayor profundidad en el conocimiento de los elementos que permiten determinar el grado de desarrollo de la administración de riesgos, permite fortalecer la investigación en las universidades latinoamericanas.

- Recopilar un marco teórico que da cuenta de los desarrollos de esta disciplina y que guía la implementación en forma integral de la administración de riesgos, que incluya elementos de dirección o gobierno, herramientas y procedimientos para realizar el proceso y los mecanismos de comunicación que posibilitan que la cultura de gestión de riesgos se desarrolle en todos los ámbitos de las empresas, permite una mayor comprensión del alcance de esta disciplina y las implicaciones que tiene su desarrollo en el bienestar y la sostenibilidad de las empresas.

- Ahondar en el marco regulatorio internacional de la administración de riesgos y en particular en los países que participaron en la investigación, y comprender su nivel de desarrollo y el ritmo de su evolución, permite establecer similitudes y particularidades que dependen de la visión que cada país tiene sobre la gestión de riesgos, pero que en conjunto proporcionan un fundamento para su impulso a nivel internacional.

– Conocer el nivel de desarrollo de esta disciplina desde diferentes ámbitos, como lo son los tipos de riesgos (financieros, laborales y reputacionales), el papel que cumple el compromiso de la alta dirección en su impulso, el influjo de la normatividad, etc., da cuenta de las necesidades que presentan las empresas y las naciones en el manejo de todas esas amenazas que pueden afectarlas y el grado de preparación para afrontarlas.

Las principales conclusiones de este estudio se presentan a continuación en forma global y se exponen por cada componente de la administración de riesgos en las diferentes grandes empresas privadas que participaron, pertenecientes a las ciudades de los tres países del estudio.

Tanto en Colombia como en Argentina se destaca el aporte que genera la administración de riesgos, al considerar sus resultados en la toma de decisiones, lo cual permite la mejora organizacional. Esta información refuerza los datos encontrados en otros estudios, donde las empresas usan técnicas avanzadas de cuantificación de riesgos, y la utilización de esta información en la toma de decisiones proporciona mayor precisión y transparencia en la organización y perfecciona la toma de decisiones basadas en el riesgo (AON, 2015). Así mismo, en la medida en que la gestión de riesgos logre consolidarse como un tema estratégico en la empresa y se integre con la planeación, aportará mayor valor en la toma de decisiones (Marsh y RIMS, 2016).

Con relación a los sistemas integrados de gestión, los entrevistados de Colombia y Argentina manifestaron que la tendencia está orientada a que las empresas se proyecten en tener un solo sistema, en el cual esté incorporado, de manera integral, el manejo de los diferentes tipos de riesgos, mientras que en las empresas analizadas en México puede observarse que en este tema se encuentran en un estado *inicial*. Desde la teoría se respalda esta premisa, al afirmar que se tienen oportunidades para alinear el sistema de riesgos con la planeación estratégica, el gobierno corporativo, los presupuestos, la calidad total, la continuidad del negocio (IMA, 2011), la gestión ambiental (International Organization for Standardization –ISO– 14001, 2015), la seguridad de la información (International Organization for Standardization –ISO– / International Electrotechnical Commission –IEC– 27001, 2013), y la gestión de la salud y seguridad ocupacional (ISO 45001, 2013), al tener en cuenta que todos apuntan a un mismo propósito organizacional.



El tema de cultura del riesgo toma cada vez mayor fuerza y relevancia en la gestión de riesgos organizacionales; sin embargo, no logra consolidarse todavía en un estado *avanzado*, dado que hace falta un mayor desarrollo. De acuerdo con estudios realizados a nivel latinoamericano y europeo, se coincide en que el desarrollo y la implementación de la cultura del riesgo en toda la organización es una de las principales prioridades que se destacan para la gestión de riesgos (Federation of European Risk Management Associations –FERMA–, 2014) y es una temática que todavía está en un estado *incipiente* (Marsh y RIMS, 2016).

En las entrevistas efectuadas pudo evidenciarse que hay un incremento en la asignación de recursos para la gestión de riesgos en las grandes empresas latinoamericanas que participaron en el estudio, lo que sugiere que el desarrollo en este tema se encuentra en un estado *moderado*; sin embargo, se considera que tal asignación todavía no es suficiente para la gestión requerida. Asimismo, la teoría ratifica la importancia de que sea la alta dirección quien apoye y garantice la asignación de recursos necesarios para lograr convertir en una realidad la estrategia de riesgos y de esta manera poder agregar valor a la empresa (IMA, 2011). Esta información se reitera en un estudio llevado a cabo en grandes empresas de Colombia,<sup>2</sup> en el cual se estableció como una de las responsabilidades del nivel directivo el establecimiento de recursos para la administración de riesgos (Londoño y Núñez, 2010).

En las entrevistas realizadas en los tres países se encontró que el compromiso de la alta dirección respecto al tema de la administración de riesgos es positivo y va en aumento; también es más consciente de la importancia de este tema, y por ello se presenta menor resistencia para implementarlo en la empresa. Esto soporta lo encontrado en otros estudios, donde se evidencia que ha incrementado la percepción de los empleados de las empresas sobre la participación de las juntas directivas en la administración de riesgos (Marsh y RIMS, 2016); esto va encaminado hacia el deber ser, donde la estrategia de dicho sistema de gestión debe ser gobernada por la alta dirección e incluirse en las actividades diarias de la empresa (HM Treasury, 2004).

---

<sup>2</sup> Estudio realizado en el Valle de Aburrá, conformado por diez municipios del departamento de Antioquia, Colombia, entre los cuales se encuentran Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas (Londoño y Núñez, 2010).

En Colombia se observó que la gran mayoría de las empresas estudiadas tienen en su estructura organizacional áreas responsables de la gestión de riesgos, lo que propone que estas han superado el estado *moderado* de desarrollo en este tema. Esto también fue encontrado en investigaciones anteriores, donde casi la totalidad de las empresas estudiadas contaban en su estructura con departamentos de gestión de riesgos (Londoño y Núñez, 2010). Igualmente, en México, las empresas manifestaron contar con áreas responsables de este proceso en la organización, lo que no ocurre en las empresas entrevistadas en Argentina, donde no se tienen dependencias exclusivas para ello.

Como un común denominador en los tres países se encontró que todos gestionan los riesgos laborales, en gran medida inducidos por la normatividad de cada país; sin embargo, para el caso de los países europeos, los principales riesgos están relacionados con los temas políticos y reputacionales (FERMA, 2014).

Para implementar la administración de riesgos es necesario comprender la empresa y su respectivo contexto tanto interno como externo (Mejía, 2006). En este sentido, sobresalen las prácticas implementadas por algunas empresas en Colombia, que manifestaron tener presentes las variables relacionadas con su contexto organizacional. Este aspecto se evidenció desde el año 2009 con otro estudio realizado en algunas empresas colombianas, las cuales contemplaban el establecimiento del contexto desde sus ejercicios de planeación del sistema de gestión de riesgos (Londoño y Núñez, 2010).

A partir del establecimiento del contexto se obtienen elementos que suministran información para identificar los diferentes riesgos que pueden afectar a las empresas (Mejía, 2013). De acuerdo con este estudio, se encontró que en los tres países analizados se utiliza la norma ISO 31000 como guía, ya que relaciona los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta para detectar dichos eventos, lo que propone un estado *avanzado* de desarrollo en este tema.

Se pudo observar también, en los datos obtenidos de las empresas participantes del estudio, que estas buscan realizar la calificación de la mayoría de sus riesgos de manera cuantitativa, lo que indica un avance en el desarrollo de los sistemas de administración de riesgos (Chapman, 2006). Estos resultados corroboran lo hallado por otros estudios, donde se encontró que las empresas latinoamericanas cada vez tienen mayor intención de hacer análisis de calificación de riesgos más profundos (Marsh y RIMS, 2016).

Adicionalmente, se observó, en las entrevistas efectuadas, un estado de desarrollo de la evaluación de riesgos en un nivel *moderado*, ya que esta es utilizada para definir las medidas de tratamiento y soporta la toma de decisiones. De esta manera, la evaluación permite establecer las zonas de riesgos definidas por cada empresa, que dependen de sus propios niveles de tolerancia, y con esta referencia poder determinar medidas específicas según el riesgo (Institute of Internal Auditors –IIA–, 2013). Esta etapa ha sido una de las más desarrolladas desde hace varios años, ya que en estudios previos realizados en Colombia, el 92% de las empresas ya evaluaban sus riesgos (Londoño y Núñez, 2010).

Según las respuestas de los entrevistados, Colombia y México se encuentran en un estado *avanzado* en el tema de diseño de medidas de tratamiento; y una de las medidas de tratamiento más utilizadas es transferir o asegurar el riesgo. Esto se complementa con el estudio llevado a cabo por FERMA, donde se indica que la estrategia de transferencia es muy utilizada y se aplica típicamente a riesgos que son fáciles de cuantificar (2014).

Respecto al monitoreo de los riesgos, los tres países de estudio se encuentran en un estado de desarrollo *moderado*, debido a que realizan prácticas para hacer seguimiento a los riesgos, lo que les permite detectar las variaciones de su contexto y establecer posibles eventos emergentes (ISO 31000, 2009). Lo anterior soporta los hallazgos de otros estudios, donde se encontró que las empresas latinoamericanas presentan un incremento en el uso de indicadores de riesgos clave para hacer el monitoreo (Marsh y RIMS, 2016).

En los datos obtenidos en Colombia y México se determinó que en estos países se tienen mayores avances en la etapa de comunicación y consulta, comparado con lo encontrado en Argentina. Esto podría indicar una mayor madurez del sistema de administración de riesgos en los primeros dos países mencionados, debido a que en otros estudios se halló que las organizaciones que comprenden y comunican los desarrollos de su administración de riesgos son los más avanzados en sus sistemas de gestión (AON, 2015).

De acuerdo con los resultados del presente estudio, se observó una percepción general de un avance en la implementación de la administración de riesgos en las empresas estudiadas. Otros estudios en Latinoamérica indican que se ha evolucionado de manera importante en los sistemas de gestión de riesgos (Marsh y RIMS, 2016). Una de las

causas mencionada frecuentemente en las entrevistas corresponde a la imposición normativa de los países hacia la implementación del tema de riesgos en las empresas.

Por último, se puede concluir que, en las grandes empresas de Latinoamérica, esta disciplina está en un momento coyuntural, en el que existe evidencia, conocimiento y normatividad de apoyo para concientizar y responsabilizar tanto a directivos como a empleados de la necesidad de estar atentos a las señales del entorno que pueden afectarlos, de estar preparados para responder a cualquier amenaza que pueda impactar la empresa, de tener unas líneas de comunicación con los grupos de interés para conjuntamente administrar todo tipo de riesgo, desde los operativos, los estratégicos, los financieros, legales, etc.; pero queda un amplio camino por recorrer para consolidar, en las organizaciones, una cultura de riesgos que permita una gestión integral de todo tipo de riesgo que pueda afectar las empresas y que genere la responsabilidad en ello desde la alta dirección y los diferentes responsables en procesos, proyectos, áreas, productos o servicios.

Del diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en Latinoamérica realizado en esta investigación se derivan retos para la región en los próximos años. Uno de ellos es la inclusión de los resultados de la gestión de riesgos en la toma de decisiones organizacionales, para que se tengan en cuenta desde los procesos estratégicos. Otro reto es lograr la integración de los diferentes sistemas de gestión de la compañía bajo un enfoque de riesgos. De igual forma, se identifica un reto relacionado con la mejora en la interiorización y sensibilización de la cultura de gestión de riesgos en todos los empleados, para facilitar la implementación de dicho sistema en la empresa.

Otro desafío para la región está orientado a la calificación cuantitativa de los riesgos, que permita tener mayor exactitud en su valoración. También existe un reto respecto al monitoreo de riesgos a partir de mecanismos que permitan hacer seguimiento constante sobre su comportamiento. Por último, se observa un desafío relacionado con la etapa de comunicación y consulta, que permita mejorar la interacción sobre la información asociada a los riesgos en la organización.

Los retos mencionados son las falencias identificadas en el presente diagnóstico, por lo cual trabajar en busca de su desarrollo generará mayor madurez a los sistemas de administración de riesgos y, con esto, un incremento en la competitividad de las empresas y de la región.

Con el desarrollo de esta investigación se abren diferentes líneas de investigación, pues surgen preguntas como:

– ¿Cómo se administran los riesgos de las pequeñas y las medianas empresas, e incluso de las empresas familiares en las diferentes ciudades latinoamericanas?

– ¿Cómo se están administrando los diferentes tipos de riesgos (financieros, reputacionales, legales, laborales, estratégicos, políticos, económicos, etc.) en otras ciudades?

– ¿Cómo se puede medir el grado de desarrollo de la cultura de gestión de riesgos?

– ¿Cuál es el estado de desarrollo de la cultura de gestión de riesgos en cada ciudad?

– ¿Cómo podría desarrollarse más este tipo de cultura?

Queda un amplio campo de investigación en la disciplina de la administración de riesgos, lo que permite a los docentes mejorar su conocimiento y contribuir al desarrollo de herramientas, capacidades y competencias para aprovechar los beneficios que brinda la administración de riesgos en el mejoramiento y la supervivencia organizacional.

## Referencias

AON (2015). *AON Risk Maturity Index. Risk. Insight Report*. Recuperado de <http://www.isca.org.sg/media/777754/2015-rmi-risk-maturity-index-report.pdf>.

Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2016). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2016. La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo*. Documento informativo.

Di Palma, G. (2014). El Estado en Latinoamérica y los desafíos del posneoliberalismo. *Reflexión Política*, 16(31), 30-42.

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2014). *European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey*.

HM Treasury (2004). *The Orange Book. Management of Risk - Principles and Concepts*. Norwich, Reino Unido: HM Treasury.

Institute of Internal Auditors (IIA) (2013). *Definición e implantación de apetito de riesgo*. Madrid, España: The Institute of Internal Auditors - Instituto de Auditores Internos de España - Mapfre.

Institute of Management Accountants (IMA) (2011). *Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration*. New Jersey, Estados Unidos: IMA.

International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO 31000. *Risk Management - Principles and guidelines*. Suiza: ISO.

International Organization for Standardization (ISO) (2013). ISO 45001. *Occupational Health and Safety*. Suiza: ISO.

International Organization for Standardization (ISO) (2015). ISO 14001. *Environmental Management Systems - Requirements with Guidance for Use*. Suiza: ISO.

International Organization for Standardization (ISO) / International Electrotechnical Commission (IEC) (2013). ISO/IEC 27001. *Information Technology, Security Techniques, Information Security Management Systems, Requirements*. Suiza: ISO.

Londoño, L. y Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 34-51.

Marsh y Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2016). La gestión de riesgos en Latinoamérica. Evolución, tendencias y oportunidades. Preparación ante las crisis, continuidad del riesgo del negocio y el riesgo cibernético. 2 Benchmark en gestión de riesgos en Latinoamérica. Marsh LLC.

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173(C), 66-79.

Ríos, G. (2016). Los retos para la transformación productiva de América Latina. *Economía y Desarrollo*, 156(1), 53-61.



## Siglas, acrónimos y abreviaturas

---

AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
AIRMIC	Association of Insurance and Risk Managers
ALAFEC	Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
ALM	Assets & Liabilities Management
AS/NZS	Standards Australia and Standards New Zealand
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BCP	Business Continuity Plan
BCRA	Banco Central de la República Argentina
BME	Bolsas y Mercados Españoles
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CCS	Consejo Colombiano de Seguridad
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMPC	Código de mejores prácticas corporativas
CNVB	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
COBIT	Control Objectives for Information Systems and related Technology
Cofemer	Comisión Federal de Mejora Regulatoria
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CREEBBA	Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca Argentina
CV	Capital Variable
CVA	Credit Valuation Adjustment
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
DOF	Diario Oficial de la Federación



DVA	Debit Valuation Adjustment
EAFIT	Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
ERM	Enterprise Risk Management
EUA	Estados Unidos Americanos
EUM	Estados Unidos Mexicanos
Fasecolda	Federación de Aseguradores Colombianos
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
FLAI	Fundación Latinoamericana de Auditores Internos
GFB	Grupo Financiero Bancomer
GFBB	Grupo Financiero BBVA Bancomer
IAIA	Instituto de Auditores Internos de Argentina
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
IEC	International Electrotechnical Commission
IIA	Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
IMEF	Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
IMSS	Instituto Mexicano de Seguridad Social
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
IRM	Institute of Risk Management
ISO	International Organization for Standardization
KRI	Key Risk Indicator
LAN	Ley de Aguas Nacionales
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
LFPIORPI	Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita
LGEEPA	Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
LGPGIR	Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos
NALI	Normalización Nacional para la Industria Alimentaria
NIA	Norma Internacional de Auditoría
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera

NORMEX	Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S. C.
NTC	Norma Técnica Colombiana
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OTC	Over the Counter
Profepa	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
RIMS	Risk and Insurance Management Society
SAB	Sociedad Anónima Bursátil
SAPI	Sociedad Anónima Promotora de Inversión
SARC	Sistema de Administración de Riesgo Crediticio
SARL	Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez
SARO	Sistema de Administración de Riesgo Operativo
SENARBAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEPYME	Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional
SGSI	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información
SIBE	Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UE	Unión Europea
UNGRD	Unidad Nacional para la Gestión de Riesgo de Desastres



## Los autores

---

### Editores

#### *Izaías Martins*

Doctor en emprendimiento y gestión de empresas, y magíster en creación de empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona, España. Administrador de empresas por la Universidad Federal, Brasil. Actualmente se desempeña como profesor de tiempo completo del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT, trabajando como docente en los pregrados y posgrados de esta universidad. Director del Grupo de Investigación en Información y Gestión de la Escuela de Administración en la misma institución. Ha coordinado y participado en varios proyectos de investigación de instituciones de reconocido prestigio, como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS), el Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona y la Asociación Latinoamericana de Escuelas de Administración y Contaduría (ALAFEC). Intereses académicos e investigativos: metodología de la investigación, emprendimiento, intraemprendimiento y capital de riesgo informal.

#### *Rubi Consuelo Mejía Quijano*

Magíster en Ciencias de la Administración, especialista en Auditoría de Sistemas, especialista en Gerencia de Proyectos y contadora pública de la Universidad EAFIT. Durante su vida académica se desempeñó como docente de tiempo completo de la Universidad EAFIT, coordinadora de la Maestría en Administración de Riesgos, coordinadora del macroproyecto de investigación “Diagnóstico del desarrollo de la Administración de riesgos en grandes empresas privadas de Latinoamérica”; fue tutora en cursos de Administración de riesgos, Teoría e investigación contable y

Seminario de investigación; asesora de trabajos de grado de varias maestrías en la Universidad EAFIT; apoyó metodológicamente los semilleros de investigación del Departamento de Contaduría Pública.

*María Antonia Nuñez-Patiño*

Magíster en Gestión de Riesgos y Seguros de la Universidad Pontificia de Salamanca, especialista en Control Organizacional y contadora pública de la Universidad EAFIT. Docente de pregrado, posgrado y educación continua en los temas de riesgo, control y auditoría. Tutora virtual en diplomados de Administración de Riesgos y Auditoría Integral. Asesora en el tema de gestión de riesgos, en el diseño, la implementación y el seguimiento. Coordinadora académica de programas de especialización y maestría en Riesgos y Control. Como miembro del Grupo de Investigación en Información y Gestión, de la Universidad EAFIT, ha participado en diversas investigaciones sobre riesgos, control, auditoría y calidad. Ponente nacional e internacional.

## Autores

*Diana Albanese*

Magíster en Administración. Contadora pública. Docente titular de grado y posgrado del área Auditoría y Ciencias Contables. Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Argentina.

*Fabio Raúl Blanco Mesa*

Doctor internacional en empresa, del Departamento de Económica y Organización de Empresas, magíster en Investigación en Empresa, Finanzas y Seguros, y magíster en Dirección de Empresas del Deporte de la Universidad de Barcelona. Administrador Deportivo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Con experiencia en actividades de investigación en el ámbito internacional, gestión de grupos de investigación y docencia. Autor de publicaciones científicas en revistas internacionales, capítulos de libro y actas (*proceedings*) de conferencias. Experiencia en revisión, control y verificación para diferentes revistas internacionales.

Interés en temas relacionados con toma de decisiones, competitividad, grupos de interés, emprendimiento, desarrollo regional, análisis estratégico, sistemas difusos y operadores de agregación aplicados a la gestión, incertidumbre, y bibliometría.

### *Anahi Briozzo*

Doctora en Economía y licenciada en Administración por la Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina. Actualmente se desempeña como profesora asociada en materias de grado y posgrado en el área de Finanzas de Empresa del Departamento de Ciencias de la Administración de la UNS, y como investigadora adjunta del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS, UNS-CONICET). Es autora de libros, capítulos de libros y artículos en revistas internacionales de conocida trayectoria.

### *Mariana Carrizo*

Especialista en Contabilidad Superior, Control y Auditoría, y contadora pública nacional de la Universidad Nacional del Sur (UNS), Argentina. Ayudante de docencia, cátedras de Contabilidad III y Auditoría, en el Departamento de Ciencias de la Administración.

### *Jorge Cifuentes Valenzuela*

Doctor en Administración de Negocios del Instituto ESEADE, Argentina. Magíster en Gestión de las Organizaciones de la Universidad EAN y economista. Actualmente director del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en Bogotá, Colombia. Consultor y docente en Gerencia Integral, con énfasis en Gestión Estratégica, Innovación, Responsabilidad Social Empresarial, Emprendimiento y Planes de Negocios en las Universidades Antonio Nariño, UNIMINUTO virtual y a distancia, los Andes, Javeriana, Santo Tomás, Escuela de Administración y Negocios EAN, y Sergio Arboleda, en Colombia. Par evaluador de proyectos en Colciencias, Colombia. Experiencia gerencial en empresas privadas como Transenelec S. A. y Caracol S. A. en Bogotá, Colombia, y en el Consorcio Radial de Chile (Grupo Caracol Radio) en Santiago, Chile. Investigador del grupo G3PYMES de la Universidad EAN.

### *Dorie Cruz Ramírez*

Doctora en Ciencias Administrativas, magíster en Gestión Administrativa, Especialidad en Impuestos, y licenciada en Contaduría; profesora investigadora en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Ciudad Sahagún; integrante del Grupo de Investigación Finanzas Personales y Empresariales. Autora de artículos científicos en revistas nacionales e internacionales y ponente en congresos nacionales e internacionales.

### *Carlos Andrés Díaz Restrepo*

MBA en Administración de Negocios, Universidad Autónoma de Manizales. Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria, Universidad La Gran Colombia. Especialista en Gestión de Proyectos de Desarrollo, Universidad La Gran Colombia, sede Armenia. Administrador de empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, sede Pereira. Docente Investigador Grupo de Investigación Desarrollo Empresarial, Categoría C, Universidad Católica de Pereira.

### *Martha Rocío Godoy Rodríguez*

Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, especialista en Gerencia y Administradora financiera de la Universidad Cooperativa de Colombia, docente investigadora en la misma institución, líder de la línea de investigación de Contabilidad de Gestión e Innovación. Experiencia en coordinación, gestión y asesoría, y participación en proyectos de investigación interinstitucionales y en redes en el ámbito universitario.

### *Luis Gabriel Gutiérrez Bernal*

Magíster en Prevención de Riesgos Laborales. Especialista en Salud Ocupacional. Ingeniero industrial. Actualmente docente en la Especialización en Gerencia de Riesgos Laborales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Consultor en Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo. Asesor y evaluador de proyectos de grado. Docente en el Área de Investigación de Operaciones y Evaluación de proyectos en la Facultad de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria del

Área Andina, en Bogotá, Colombia. Investigador del grupo GOEES de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

*Nelson Londoño Pineda*

Magíster en Administración de la Universidad EAFIT, especialista en Administración, Universidad EAFIT; administrador de empresas, Universidad Católica Popular del Risaralda; Programa Alta Gerencia, Universidad de los Andes. Docente investigador del grupo “Crecimiento Económico y Desarrollo” de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira. Línea de investigación en Finanzas.

*Ma. Enriqueta Mancilla-Rendón*

Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Magíster en Administración y contadora pública por la Escuela Bancaria y Comercial (EBC). Investigadora de la Universidad La Salle, México. Distinción del Sistema Nacional del Investigadores Nivel 1 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Líder del Grupo de Investigación, Desarrollo e Innovación con líneas de investigación en Normas Fiscales, Normas Contables y Normas de Auditoría. Catedrática de universidades nacionales y extranjeras. Miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

*Yudi Marín*

Profesora investigadora de tiempo completo del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales; especialista en Alta Gerencia, con énfasis en Calidad, de la Universidad de Antioquia, e ingeniera industrial de la Universidad Autónoma Latinoamericana. Hace parte del Grupo de Investigación COINDE.

*Daniela Martínez Garro*

Especialista en Ingeniería de Calidad, Universidad Tecnológica Nacional. Ingeniera de Productividad y Calidad, Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Docente de cátedra en las asignaturas de Modelos ISO 9001 e ISO 14001.



*José Manuel Mora Álvarez*

Contador público titulado de la Universidad del Atlántico, especialista en Contabilidad Gerencial de la Pontificia Universidad Javeriana, magíster en Contabilidad de la Universidad Libre de Colombia. Docente investigador de la Universidad Cooperativa de Colombia. Integrante del Grupo de Investigación Contabilidad y Entorno Social.

*Elizabeth Oviedo*

Contadora pública titulada de la Universidad Nacional de Colombia, especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Internacional de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Educación de la Universidad Cooperativa. Docente investigadora de la Universidad Cooperativa de Colombia. Integrante del Grupo de Investigación Contabilidad y Entorno Social.

*Suly Sedy Pérez Castañeda*

Doctora en Ciencias Administrativas, magíster en Administración y licenciada en Contaduría Pública y Finanzas; profesora investigadora y coordinadora de investigación en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Ciudad Sahagún; líder del Grupo de Investigación Finanzas Personales y Empresariales. Autora de artículos científicos en revistas nacionales e internacionales y ponente en congresos nacionales e internacionales. En 2014 obtuvo el premio “Outstanding Research Award” (ORA), otorgado por el Institute for Business and Finance Research (IBFR).

*Dora P. Quintero*

Magíster en Finanzas, Universidad de Medellín, Colombia. Especialista en Gestión Tributaria, Universidad de Antioquia, Colombia. Administradora de negocios y contadora pública, Universidad EAFIT, Colombia. Profesora de tiempo completo, Universidad de Medellín, en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa Contaduría Pública. Forma parte del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Contables (CIECA), de la Universidad de Medellín.

*Gloria Stella Salazar Yepes*

Magíster en Ciencias de la Administración, con énfasis investigativo, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, 2010; especialista en Diseño de Sistemas de Auditoría, de la misma universidad, 1997; administradora de empresas, Universidad Católica de Pereira, Colombia, 1990; profesora asociada I, Universidad Católica de Pereira; miembro del grupo de investigación en Crecimiento Económico de Desarrollo, de la misma universidad; profesora asistente, Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, Colombia.

*Beatriz Sauza Ávila*

Doctora en Ciencias Administrativas, magíster en Gestión Administrativa y licenciada en Contaduría; profesora investigadora en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior de Ciudad Sahagún; integrante del Grupo de Investigación Finanzas Personales y Empresariales. Autora de artículos científicos en revistas nacionales e internacionales y ponente en congresos nacionales e internacionales; certificación académica por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.

*Eduart Villanueva*

Administrador de empresas de la Universidad La Gran Colombia, Armenia; magíster en Administración, con énfasis en Gerencia de Proyecto de la Universidad EAFIT. Estudiante del Doctorado en Administración Estratégica de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Docente de pregrado, posgrado y educación continua sobre administración de riesgos. Hace parte del Grupo de Investigación en Información y Gestión de la Universidad EAFIT. Ponente nacional e internacional sobre riesgos estratégicos.

*Juan Esteban Vahos Correa*

Administrador de empresas, especialista en Gestión Financiera Empresarial y magíster en Administración de Organizaciones; docente investigador de tiempo completo de la Institución Universitaria ESCOLME.



Este libro se terminó de imprimir Javegraf  
para la Editorial EAFIT  
Medellín, agosto de 2017  
Fuente: Caslon 540 normal, *Caslon 540 italic*

*Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina* da a conocer un completo diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas, en el cual se evidencia una importante evolución de esta disciplina en el marco del gobierno y la cultura del riesgo, las prácticas y herramientas, la comunicación y consulta, entre otros elementos estudiados. Con esto se ratifica el valor de esta disciplina para contribuir a la responsabilidad social empresarial, y el impacto en los resultados financieros y la sostenibilidad de las empresas.

*Leonardo Sánchez Garrido*  
Representante ALAFEC para Colombia

ISBN 978-958-720-441-4



9789587204414