

Impulso de una acción más rápida sobre los riesgos emergentes

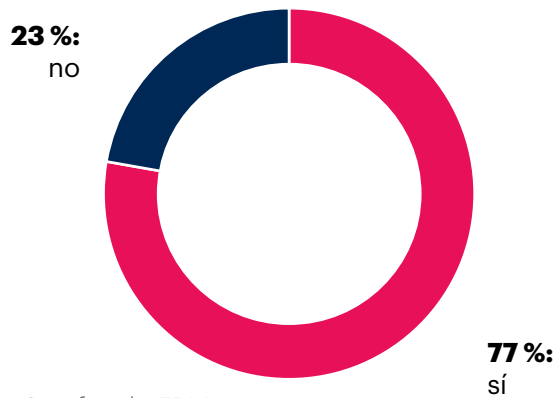
Es tentador posponer la gestión de tendencias tan amplias y disruptivas como el cambio climático o los cambios demográficos. En pocas palabras, la percepción legítima de que los riesgos emergentes son grandes y podrían golpear duro conduce a una idea errónea: la respuesta será necesariamente compleja y costosa. Esta reacción hace que los ejecutivos pospongan una respuesta hasta que se demuestre la necesidad de actuar.

Sin embargo, la procrastinación perjudica a las empresas. Estas amenazas adquieren una mayor velocidad, cada vez están más interconectadas y pueden impactar en varias partes de una organización. Las deficiencias de perfil alto para dar una respuesta lo suficientemente pronto (por ejemplo, Facebook al movimiento de privacidad de los datos) preocupan a las juntas directivas y a los directores ejecutivos (CEOs). Por consiguiente, los responsables de garantías y estrategias se sienten más presionados para ayudar a sus organizaciones a dar una respuesta más rápidamente una vez que se identifica un riesgo (véase la Figura 1).

La reacción típica: intentar ejercer presión para realizar una acción rápida con información más precisa. Pero desarrollar una mejor “bola de cristal” para predecir el momento y el tamaño del impacto de los riesgos emergentes es difícil y a menudo ineficaz.¹ Además, es innecesario.

Para muchos riesgos emergentes, se pueden identificar respuestas de bajo coste y un nivel bajo de pérdidas que no alcanzan el nivel de mitigación de riesgos total. Estos pequeños pasos dan a las organizaciones una ventaja a medida que evolucionan las amenazas. Idealmente, este proceso costará menos que esperar a actuar hasta que haya suficiente información para formular una respuesta completa. Las respuestas de bajo coste y bajo nivel de pérdidas también pueden fortalecer las organizaciones, independientemente de los impactos de los riesgos. Algunos ejemplos incluyen esfuerzos de cabildeo y relaciones públicas (Public Relations, PR), cláusulas de salida o protecciones en contratos, planes de contingencia y solicitudes de permisos.

Figura 1: jefes de ERM que son presionados por los ejecutivos para realizar más acciones sobre los riesgos emergentes



n = 91 jefes de ERM

Fuente: Modelo de acción de riesgos emergentes de 2019 de Gartner

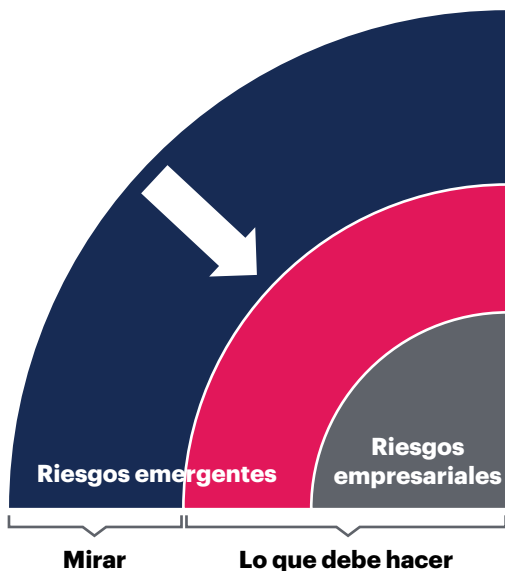
Evalúa la lista de observación de riesgos emergentes

La mayoría de las organizaciones tienen una lista de observación de riesgos emergentes que consideran posiblemente relevantes, incluso si no han preparado planes de respuesta específicos. Supervisan estos riesgos hasta que los responsables tienen suficiente información para determinar y justificar una acción de respuesta. Desafortunadamente, el aumento de la velocidad y la interconexión implican que algunos de estos riesgos sean “más cercanos” de lo previsto y afecten de manera negativa a las organizaciones antes de que puedan implementar una respuesta. Los responsables de gestión del riesgo deben clasificar los riesgos emergentes en “para observación” y “accionables” (véase la Figura 2).

A los responsables de gestión del riesgo les resulta difícil utilizar las fuentes tradicionales de información cuando priorizan riesgos que aún no se han manifestado por completo. Hacer preguntas diferentes a las fuentes existentes puede “desbloquear” información sobre la urgencia de los riesgos emergentes: aquellos que requieren acción inmediata frente a aquellos que se pueden observar con seguridad. Es más probable que las primeras líneas vean los primeros signos de riesgos emergentes, incluso si el impacto total sigue estando en un futuro lejano.

Por ejemplo, el Servicio de Impuestos Internos de los EE. UU. utiliza a los defensores en materia de riesgos existentes que están integrados en todas sus unidades de negocio para examinar la lista de observación a fin de detectar los riesgos que creen que se pueden presentar en un plazo de tres a cinco años y aquellos que ya muestran señales de advertencia.

Figura 2: Categorías de riesgo



Fuente: Gartner

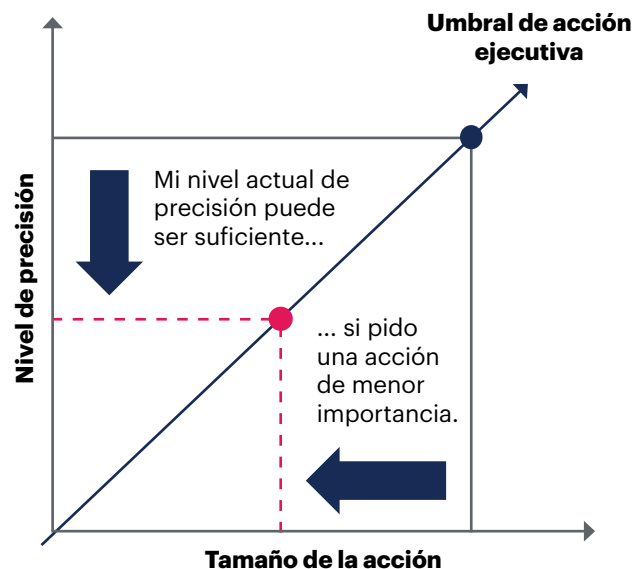
Una empresa tecnológica identifica los lazos entre los riesgos emergentes y los riesgos empresariales, mientras busca tendencias que afectan a tres o más riesgos empresariales. Los responsables de riesgos actuales confirman que ya sienten el impacto de estos “amplificadores”.

Un gran fabricante del sector de defensa también identifica “señales de riesgo” en documentos de informes internos a nivel de función que gestión del riesgo empresarial (Enterprise Risk Management, ERM) tradicionalmente no aprovecha: documentos de planificación estratégica a nivel de función, revisiones de programas de seguros y declaraciones del Formulario 10-K. Estos documentos incluyen información sobre áreas nuevas o crecientes de preocupación, fallas de control o mitigación, o nuevas actividades planificadas de respuesta al riesgo que señalen que los riesgos emergentes pueden estar ya manifestándose.

Identifica acciones de bajo coste y nivel bajo de pérdidas.

Una vez que los responsables de garantía y estrategia han aislado el subconjunto de riesgos emergentes que requieren una respuesta inmediata, se debe dar un paso más antes de presentarlo a los responsables sénior: demuestra que hay acciones relativamente de bajo coste disponibles. Estos pasos más pequeños reducen el nivel de precisión necesario para cumplir el umbral de acción de los ejecutivos (véase la Figura 3).

Figura 3: Relación entre la precisión proporcionada y la acción necesaria



Fuente: Gartner (febrero de 2019)

Busca respuestas que tendrían un impacto significativo en un riesgo emergente inminente y comprenda cómo se relacionan estas posibles respuestas con las actividades existentes en la organización.

ON Semiconductor realiza talleres de escenarios para identificar eventos provisionales que indicarían que un riesgo emergente probablemente impacte en la organización. Luego, los participantes del taller desarrollan acciones para abordar estos eventos provisionales, a la vez que desarrollan la resiliencia general del negocio. El fortalecimiento de los impulsores de valor de la empresa frente a los riesgos emergentes ayuda a identificar acciones que son buenas inversiones empresariales (como mejorar la reputación local de la empresa en ubicaciones de inversiones extranjeras), independientemente de cómo (o si) evoluciona la amenaza.

En esta empresa, el jefe de ERM elabora cuidadosamente una lista de participantes para incluir a gerentes de nivel medio conocidos por ser pensadores estratégicos y excluir a los representantes de la alta dirección, cuya presencia podría dificultar un intercambio libre. El objetivo es reflejar la experiencia específica del negocio y una visión a largo plazo en un entorno que conduzca a la acción.

Los ejecutivos son más propensos a aprobar los recursos necesarios para responder de forma proactiva a los riesgos emergentes cuando se les presenta una breve lista de los riesgos más cercanos acompañados de opciones de acción específicas de bajo nivel de pérdidas. Esta combinación demuestra la urgencia y la viabilidad de la respuesta proactiva, proporcionando a los ejecutivos opciones concretas que abordan de forma más realista un determinado riesgo emergente.

Apela a la naturaleza competitiva de los ejecutivos y busque defensores creíbles

Aun así, las pruebas no siempre hablan por sí mismas, por lo que los responsables de garantía y estrategia tienen la obligación de presentar el argumento más sólido y convincente para la acción temprana. Target Corporation combate el sesgo ejecutivo hacia la inacción respecto de los riesgos emergentes guiando a los ejecutivos para que imaginen el impacto de los riesgos emergentes y cuestionen si sus planes actuales están realmente “preparados para el futuro”. La ERM también desafía su naturaleza competitiva preguntando: “¿Estamos haciendo lo suficiente?”.

El jefe de ERM en una empresa energética australiana reconoció que los generalistas del equipo de riesgo podrían no tener las opiniones más creíbles sobre los riesgos emergentes. En su lugar, ERM identifica los “resultados que se deben evitar” que impedirían los objetivos estratégicos de la empresa, encuentra los riesgos emergentes que podrían contribuir a estos eventos perjudiciales y contrata a defensores para que actúen con los ejecutivos teniendo la mayor responsabilidad de ayudar a la empresa a evitarlos. Debido a que estos defensores tienen experiencia en la materia y son responsables de cualquier posible impacto, estimulan eficazmente a sus compañeros.

Los beneficios son claros

Los resultados de un enfoque centrado en las opciones para los riesgos emergentes y sus respuestas, junto con una presentación convincente de esa información, son profundos. Un debate sobre riesgos emergentes centrado en la precisión, incluso cuando se recopilan suficientes datos para posibilitarlo, no aumenta la probabilidad de acción ejecutiva. Sin embargo, un debate centrado en las opciones conduce a un aumento del 67 % en la probabilidad de acciones a corto plazo sobre las decisiones del Comité Ejecutivo.² Dado que no todos los riesgos emergentes identificados por los profesionales de garantía y estrategia requieren atención inmediata, el éxito de este método es claro.

¹ Esta iniciativa es tan difícil que pocos responsables de ERM intentan ponerla en práctica. Nuestros datos muestran que solo el 12 % de los encuestados había realizado esfuerzos a niveles de “moderados” o superiores para estimar con precisión el tiempo hasta el impacto de un riesgo emergente, y solo el 16 % había dedicado este nivel de esfuerzo para estimar con precisión el tamaño del impacto.

² Modelo de acción de riesgos emergentes de 2019 de Gartner, n = 91

Contáctanos

Consejo de Liderazgo de Gestión de Riesgos de Gartner

Correo electrónico: GartnerBusinessLeaders@gartner.com
Teléfono: +1 866 913 8101
Página web: gartner.com/go/risk