

Deloitte Review

ISSUE 7 | 2010

Cortesía de reimpresión del artículo



Toma de decisiones inteligente frente al riesgo

Diez habilidades esenciales para
sobrevivir y prosperar en la
incertidumbre

Por: Frederick Funston > Stephen Wagner
y Henry Ristuccia
> Ilustraciones de: Dennis Brown

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 140 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 169.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.



Toma de decisiones inteligente frente al riesgo

Diez habilidades esenciales para sobrevivir y prosperar en la incertidumbre

Por: Frederick Funston > Stephen Wagner
y Henry Ristuccia
> Ilustraciones de: Dennis Brown

“La vida es corta, el arte largo, la oportunidad fugaz, la experiencia engañosa y el juicio difícil.”

Hipócrates

IGUAL QUE LAS PERSONAS, LAS COMPAÑÍAS MUEREN.

De hecho, un estudio realizado en 1997 concluyó que el promedio de la expectativa de vida de la compañía de *Fortune 500* son poco menos de 50 años y para las compañías más pequeñas aún menos. Y es seguro decir que las tasas de mortalidad de las empresas han repuntado después de la crisis económica global de 2007-2009.

El grado de las pérdidas recientes y la indignación del público han causado que muchos señalen la falla en entender y administrar de manera apropiada el riesgo como la causa raíz, el enemigo del orden, y por consiguiente el problema de negocios más convincente y principal de nuestro tiempo.

Dado que la toma y administración del riesgo corporativo implica decididamente factores humanos, tales como el juicio, y habilidades de administración y comunicación, el problema se ha vuelto muy personal para todos los interesados – ejecutivos principales, directores, así como inversionistas, reguladores, agencias calificadoras e incluso el público en general – dado que las demandas por mayores *accountability* y transparencia alcanzaron niveles sin precedentes. De manera comprensible los líderes de negocios están preocupados por:

- Encontrar lo inesperado antes que él los encuentre y por lo tanto volviéndose más proactivos.
- Determinar el balance correcto entre vigilancia a cargo de la junta y administración ejecutiva.
- Definir el nivel apropiado del riesgo a ser asumido por su empresa.
- Mejorar la transparencia y la vigilancia de la junta y de los otros *stakeholders* clave.
- Obtener la ventaja de ser quien se mueve primero a través de la identificación de los “cisnes negros,” tanto las oportunidades que no son comunes como las situaciones inesperadas.
- Tener una perspectiva de largo plazo para el éxito, que todavía pueda acoger la necesidad de supervivencia en el corto plazo.

Los líderes de las empresas desean administrar la complejidad, reducir la incertidumbre y preparar sus compañías para un futuro impredecible, especialmente el siguiente riesgo asesino o la siguiente oportunidad gigante. Por lo tanto, si bien los sucesos del pasado reciente han generado un fuerte caso para revisar cómo el riesgo es entendido y administrado convencionalmente, para muchos sigue no siendo clara la mejor manera para avanzar, comenzando con quienes tienen la autoridad y la responsabilidad. El arte del liderazgo y del gobierno es fundamentalmente acerca de juicio y toma de decisiones: ¿Cuáles son las decisiones clave que afectan la vida la muerte, el éxito o el fracaso de la empresa y quién las toma?

Una de las lecciones clave de estos tiempos turbulentos es que los riesgos críticos necesitan ser abordados por la junta y por el liderazgo. Los ejecutivos principales necesitan una manera más sistemática de tomar decisiones acerca de riesgos y recompensa. Las juntas necesitan entender de mejor manera cuáles son los riesgos clave de la empresa, qué tipos de información relevante necesitan llamar su atención y qué constituye su rol *vis-à-vis* la administración.

En últimas, todos en la empresa tienen un rol por jugar, dado que las decisiones relacionadas con el riesgo se toman diariamente en cada nivel de la empresa. Si bien los CEO y los directores de riesgo jefes toman decisiones diferentes a clasificar y archivar, es posible y necesario que compartan un entendimiento común de las habilidades, los procesos y las herramientas que son clave para la toma de decisiones. Este es el punto de partida para la

discusión sobre la administración de la empresa “inteligente frente al riesgo”, dado que el valor y el riesgo no se pueden separar de una manera significativa. Tiene que guardarse contra los riesgos frente a los activos existentes y otros riesgos tienen que asumirse para crear nuevo valor.

INTELIGENCIA FRENTE AL RIESGO: EL NUEVO ENFOQUE FRENTE AL RIESGO

La administración convencional del riesgo se ha focalizado en evitar los riesgos *para* la estrategia de negocios, más que en entender y administrar los riesgos *de* la estrategia misma. Si bien es necesaria la protección de los activos existentes, ello no es suficiente para la ventaja competitiva. Desafortunadamente, cuando el riesgo es definido por la organización solamente como la falla en proteger de manera adecuada los riesgos existentes y prevenir la pérdida (riesgos no recompensados), las recompensas derivadas del asumir de manera razonada y calculada el riesgo (riesgos recompensados) a menudo son abandonadas como de potencialmente alto costo para el éxito futuro de la compañía. Evitar los riesgos de no-cumplimiento con las regulaciones, fallas operacionales y carencia de integridad en los reportes financieros son actividades esenciales pero no son suficientes para la ventaja competitiva, y la dieta de pura aversión frente al riesgo es probable que conducirá a la extinción.

La dieta de pura aversión frente al riesgo es probable que conducirá a la extinción.

La sobrevivencia de la empresa se refiere a más que solamente evitar los problemas; también se refiere a crear valor nuevo y futuro para asegurar el más alto retorno sobre la inversión. Los nuevos modelos de negocio; los cambios en el panorama competitivo, en las preferencias y comportamientos de los consumidores; y las nuevas tecnologías, todos ellos demandan agilidad y capacidad de recuperación por parte de la empresa.

El riesgo incluye la falla potencial que podría resultar en pérdida, daño u oportunidad perdida – el riesgo de inacción. La *inteligencia frente al riesgo* se refiere tanto a la capacidad de producir y luego actuar de manera efectiva a partir de tal inteligencia con el fin de lograr los resultados deseados. Para la innovación y la experimentación es esencial algún nivel de falla. La empresa necesita determinar las diferencias aceptables versus inaceptables entre el desempeño actual y el esperado. De otra manera, la intolerancia ante cualquier nivel de falla conducirá a la aversión frente al riesgo y a desventaja competitiva.

En este contexto amplio, el éxito a menudo requiere insertar en todos los niveles de la organización las capacidades de la inteligencia frente al riesgo – desde los directores hasta el liderazgo ejecutivo hasta las unidades de negocio y todos los empleados.

10 DEFECTOS FATALES DE LA ADMINISTRACIÓN CONVENCIONAL DEL RIESGO

Por una cantidad de razones la administración convencional del riesgo no dio satisfacción a las expectativas. La investigación y experiencia de los autores han identificado 10 defectos fatales que han sido los principales factores en las crisis económicas y en los fracasos de los negocios:

1. Contar con supuestos falsos.
2. Fallar en ejercer vigilancia.
3. Ignorar la velocidad y el momento.
4. Fallar en hacer las conexiones clave y administrar la complejidad.
5. Fallar en imaginar el fracaso.
6. Confiar en fuentes de información no verificadas.
7. Mantener márgenes de seguridad inadecuados.
8. Centrarse exclusivamente en el corto plazo.
9. Fallar en tomar suficiente de los riesgos correctos.
10. Carencia de disciplina operacional.

Todos quienes han tenido éxito han fallado en algún momento, y las causas de tales fracasos a menudo se pueden encontrar en la anterior lista. En ciertas circunstancias, ya sea individualmente o en combinación, esos defectos pueden conducir a la empresa hacia la ruina o colocarla en los brazos de sus competidores o de la protección del gobierno. Los enfoques convencionales de la administración del riesgo tienden a separar la discusión de valor y riesgo. Pero cuando la administración del riesgo es percibida como la disciplina para mejorar las oportunidades de sobrevivencia y éxito de la empresa, la inteligencia frente al riesgo le aporta a la visión convencional nuevas maneras de pensar acerca del riesgo: ante todo como el potencial de fracaso en términos tanto de pérdida como de oportunidad perdida. En consecuencia, la mentalidad inteligente frente al riesgo y las habilidades y acciones que la abarcan pueden proporcionarles a los ejecutivos y directores herramientas y enfoques que les permiten decisiones y acciones que les ayudan a proteger y optimizar el valor y la ganancia – incluso en tiempos de gran turbulencia e incertidumbre.

LUCHANDO CONTRA LOS DEFECTOS: DIEZ HABILIDADES ESENCIALES

Los autores han identificado 10 habilidades esenciales de la inteligencia frente al riesgo, las cuales corresponden con y luchan contra los 10 defectos fatales. Pueden ser usadas para ayudar a ejercer mejor juicio y a tomar mejores decisiones incluso bajo las condiciones más inciertas y caóticas:

1. Compruebe sus supuestos en la puerta – La mayor fuente de riesgo y oportunidad radica en los supuestos que uno tenga. El autor Nassim Taleb ha usado la metáfora del cisne negro para describir los

modelos mentales que crean las personas y que las llevan a considerar que los eventos extremos son excepcionalmente raros¹. Argumenta que esos cisnes negros no se pueden predecir. Sin embargo, los autores consideran que los supuestos convencionales pueden verse como los “cisnes blancos” y su antítesis son los “cisnes negros,” los cuales pueden ser ya sea riesgos asesinos u oportunidades gigantes. El simplemente dirigir los negocios con base en la tradición, el hábito u operar en piloto automático puede conducir a caída de los negocios. Southwest Airlines logró 39 años consecutivos de rentabilidad, en parte debido a su *punto de vista anti ético* de priorizar la cobertura regional para los mercados secundarios. Entre otras diferencias, en contraste a las estructuras corporativas formales, jerárquicas, que son comunes para la industria, Southwest se centró en la informalidad, divirtiéndose en el trabajo y compartiendo utilidades con el personal. Este modelo probó ser una fuente importante de diferenciación en el mercado y de ventaja competitiva.

Mediante entender los supuestos actuales acerca del entorno de los negocios y los modelos de negocio existentes, y describiendo sus antítesis, los líderes de las empresas pueden identificar por adelantado las características de los principales cambios y si son benéficos o adversos. Pueden defenderse contra los cisnes negros adversos o pueden convertirse en el cisne negro de la industria mediante el cambiar el modelo convencional y adoptar una posición ofensiva.

2. Mantenga vigilancia constante – Un estudio reportado en una revista médica aeroespacial encontró que el 80 por ciento de los accidentes son causados por error del operador y el 80 por ciento de los errores de operador son causados por carencia de vigilancia o de conciencia situacional². Una vez que han sido identificadas las señales del cambio (cisne negro) y se entienden las implicaciones del cambio, la empresa puede establecer sistemas de alarmas tempranas que permitan la detección rápida y ofrezcan la oportunidad de tener la ventaja de ser quien primero se mueve. Esto no se refiere a predicción; es acerca de conciencia y detección temprana, lo cual permite preparación y rápida respuesta adaptativa.

En situaciones de cambio repentino y agudo, la sobrecarga de información, las comunicaciones por silos o aisladas, la carencia de “sistema nervioso central” compartido,” o la percepción de puntos ciegos se convierten en barreras para compartir información. Hay varios ejemplos severos que son clásicos: las múltiples alarmas sobre el fraude de Bernard Madoff quedaron sin respuesta; y antes de los eventos del 11 de septiembre de 2001 y de la crisis sub-prime, las agencias gubernamentales no unieron los puntos en relación con la inteligencia recaudada, o fallaron en escuchar las alarmas pertinentes.

¿Cómo puede uno identificar una señal débil en medio de una cantidad de ruido? Primero, sepa qué está buscando (cisnes negros), y luego establezca mecanismos de señales de detección, desarrolle un rango de respuestas potenciales y entonces mantenga vigilancia

¹ Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House, 2007.

² D.G. Jones and M.R. Endsley, “Sources of Situation Awareness Errors in Aviation,” *Aviation, Space and Environmental Medicine*, 67(6), www.asma.org/journal/abstracts.

constante. Esas mismas preocupaciones aplican a los fracasos en ver los cambios en el modelo de negocios de la industria.

Antes de 1973, Royal Dutch Shell anticipó varios escenarios potenciales que podrían conducir a una crisis del petróleo y planeó de acuerdo con ello, liderando a su industria en el cambio desde el desarrollo adicional de la capacidad primaria de refinería a mejoramientos en los resultados de la refinería. De manera similar, FedEx vió el impacto que del comercio electrónico venía para el abastecimiento global y agregó servicios de logística de fin-a-fin a sus negocios centrales de entrega de paquetes durante la noche.

El éxito tiende a reproducir la complacencia y la resistencia a cambiar lo que ha producido éxito en el pasado. Constituye un desafío desarrollar sistemas efectivos de señales de detección, pero si las personas logran estar más alertas a las señales que pueden contradecir su percepción actual del mundo, ello puede llevar a mayores oportunidades y mejores defensas.

3. **Factor en velocidad y momento** – La oportunidad es fugaz y el desastre puede llegar rápidamente. Las cosas malas a menudo parece que ocurren mucho más rápido que las cosas buenas. Aún así, las valoraciones convencionales del riesgo típicamente evalúan la probabilidad pero no la velocidad. Solamente quienes estén adecuadamente preparados tendrán la capacidad para responder rápidamente y la capacidad para recuperarse y sobreponerse a la adversidad.

Las noticias a menudo están repletas de historias de fracasos de negocios, retirada de productos, productos y servicios contaminados, escándalos de ejecutivos y malversación corporativa. ¿Cómo pueden las compañías identificar tales riesgos antes que ellos se manifiesten? Esther Colwill, socio de Deloitte & Touche LLP en Calgary, recuerda que antes de su ascenso exitoso al monte Everest el equipo estaba preparado para todas las posibilidades grandes, tal como que alguno llegara a caer en una grieta o sobreviviera ante una avalancha. Pero solamente ella y tres de sus doce compañeros llegaron a lo alto, a causa de las “cosas pequeñas” que nunca habían practicado, tales como tener cuidado con la comida o con las rutinas de los ejercicios.

“Fue la combinación de esas cosas pequeñas y de las decisiones pequeñas que tomaron a lo largo del camino,” dijo. “Y al final, fueron lo suficientemente fuertes como para tener éxito.” Las omisiones pequeñas toman impulso y conducen al fracaso.

Las formas como se desarrollan las crisis y sus efectos varían de acuerdo con su velocidad e impulso. Así que en lugar de preguntar, “¿Qué tan probable es que este evento – bueno o malo – ocurrirá?”, pregunte, “¿Qué tan bueno o malo puede ser, y qué tan rápido puede llegar a ocurrir?” Estas preguntas ayudan a enmarcar lo que la organización tiene que hacer para mejorar su capacidad de recuperación y su agilidad – independiente del tamaño del factor de riesgo.

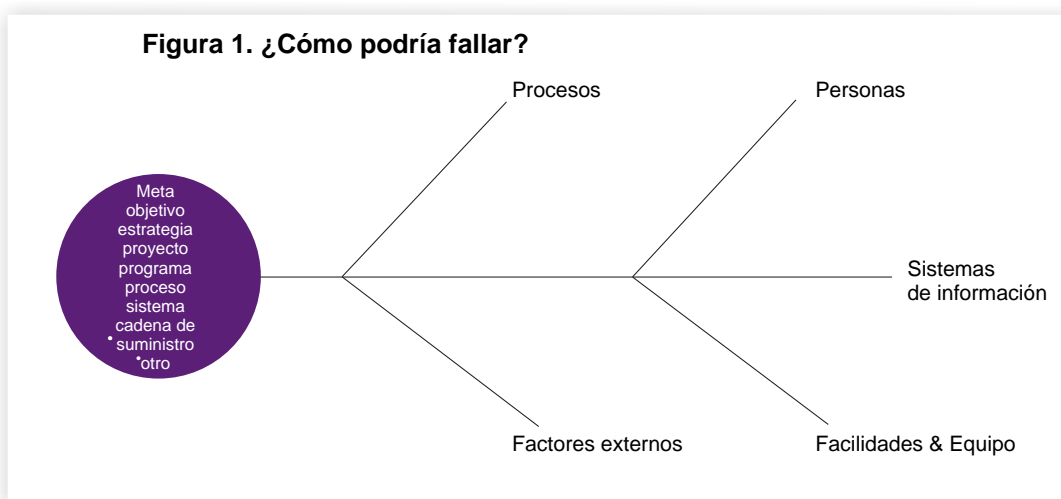
4. **Administre las conexiones clave** – La complejidad y la interconectividad del entorno global de los negocios hace muy difícil ver cómo un conjunto de eventos puede afectar

otro. Esta habilidad, y las herramientas correspondientes, le ayudan a la empresa a entender sus dependencias críticas, qué tanto puede avanzar sin ellas, y cómo puede mejorar sus oportunidades de supervivencia.

La administración de las conexiones clave requiere entendimiento profundo de la organización, conocer dónde están las vulnerabilidades y tomar decisiones conscientes respecto de cuáles aceptar y cuáles mitigar. Sin la transparencia resultante, la empresa puede no estar preparada ya sea para la interrupción o la oportunidad profundas.

5. **Anticipe las causas del fracaso** – Para cualquier empresa uno de los mayores desafíos es discutir de manera constructiva cómo puede fallar de manera que pueda actuar para prevenir tal fracaso. Quizás el segundo mayor desafío es identificar rápidamente el fracaso principal y escalarlo al nivel apropiado para su remediación. Ciertas culturas organizacionales inhiben tal comunicación y a menudo desvían, retrasan o distorsionan los mensajes críticos. La identificación constructiva y la comunicación oportuna del fracaso o del fracaso potencial son una habilidad crítica.

Una herramienta para el mejoramiento de la calidad y de los procesos, el *Failure Modes and Effects Analysis (FMEA)* Análisis de los modos y de los efectos del fracaso (Figura 1), hace preguntas prospectivas para ayudar a localizar las áreas de riesgo o la posibilidad de ganancias perdidas o sub-optimizadas, Luego que una firma de capital privado aprendió por las malas, durante la adquisición de un negocio familiar bien establecido, que la tradición familiar puede ir por la senda de las respuestas rápidas a los cambios en el mercado, ahora aplica FMEA a cada propuesta de transacción con el fin de mejorar la anticipación de los factores de fracaso. Una vez que se identifican los factores, deciden si proceder con el negocio y, si lo hacen, cómo mitigar las fuentes potenciales de pérdida.



6. **Verifique las fuentes y corrobore la información** – Cuando es demasiado bueno como para que sea verdadero, a menudo lo es. Creíble no significa verdadero, significa que es verosímil. Dado que la administración del riesgo intenta desarrollar la mejor inteligencia

?

disponible para respaldar la toma de decisiones, es esencial tener tanto fuentes creíbles como información corroborada, a fin de ejercer el mejor juicio según las circunstancias.

El primer secretario de Seguridad Nacional de los Estados Unidos, Tom Ridge, ha dicho que su departamento tiene como enfoque de corroboración conseguir “tanta conciencia como usted posiblemente pueda... ¿La información que antes hemos obtenido de esa fuente o de esas fuentes ha probado ser exacta? ¿Hace seis meses o un año nos dijeron algo que llegó a ser correcto? ¿Podemos corroborarlo a partir de otra fuente? ¿Hemos escuchado lo que otras fuentes dicen sobre la misma cosa? ¿Es creíble; está corroborado?”

La junta es el responsable último por el gobierno de la empresa, pero la administración es responsable por gestionar el negocio, lo cual incluye identificar los riesgos clave y

evitarlos o aceptarlos y mitigarlos. La administración tiene que proporcionarle a la junta seguridad razonable de que los riesgos que se estén tomando para crear ventaja competitiva están dentro del apetito por el riesgo que esté aprobado y que están en funcionamiento los controles para detectar y prevenir, corregir o escalar los riesgos para los activos existentes.



7. **Mantenga el margen de seguridad** – el apalancamiento alto y la liquidez baja no dejan margen para la seguridad. Sin margen para la seguridad no hay margen para el error. Los líderes necesitan mantener la confianza en sus

capacidades, al tiempo que conocen sus limitaciones. Ningún líder u organización es demasiado grande o demasiado inteligente para fallar, para asumir los riesgos equivocados, o para apalancarse de manera excesiva. Esta habilidad se centra en las maneras para establecer y mantener el margen de seguridad que sea apropiado.

Un incidente del programa Apolo de la NASA ilustra el valor de mantener el margen de seguridad. Cuando se estaba diseñando y construyendo el módulo de aterrizaje lunar, el peso se incrementó, pero los cohetes que lo impulsarían siguieron teniendo los diseños originales. Cuando Wernher von Braun, director del centro de desarrollo de cohetes presionó por los números finales del peso de las naves espaciales, se le dio un límite de 34 toneladas, incluyendo los “factores no resueltos.” Pero von Braun sabía por experiencia que los estimados del peso siempre se incrementaban, y que no esperaba que esto fuera diferente. Habló con los desarrolladores de los cohetes para planear para 39 toneladas, que más tarde se incrementó mucho más. En el despegue, la nave espacial Apolo 11 pesó casi 45 toneladas – y voló a tiempo solamente porque el director del programa había tenido cautela extra respecto del margen de seguridad.

8. **Establezca los horizontes de tiempo de su empresa** – Warren Buffet dijo, “Nuestro período favorito de tenencia es para siempre.” El énfasis reciente en la utilidad inmediata sobre la sostenibilidad y el crecimiento en el largo plazo puede conducir a “cortoplacismo” donde la empresa escoge maximizar las ganancias de corto plazo de

maneras que ponen en peligro sus oportunidades de supervivencia en el largo plazo. ¿Pero qué pueden hacer las juntas y la administración respecto del cortoplacismo? Pueden modificarse la actitud y la práctica, pero los líderes también tienen que unir a los analistas y a los inversionistas alrededor de la perspectiva de largo plazo. Charles O. Holliday, Jr., presidente y anterior CEO de DuPont, señala, “DuPont tiene 206 años, de manera que nosotros muy naturalmente tenemos una perspectiva de largo plazo e internamente ponemos una cantidad de énfasis en ella. Pienso que algunas organizaciones probablemente necesitan tenerlo. Encuentro que otras compañías son de muy corto plazo y realmente no lo conocen.” Si uno está invirtiendo con un horizonte de corto plazo, está minando la creación de valor del negocio. Favorecer las utilidades rápidas sobre el desempeño en el largo plazo resulta en que la empresa – y la economía – no pueden crear o sostener el crecimiento en el largo plazo.

Para los directores algunas veces se vuelve fácil centrarse en la vigilancia del cumplimiento a expensas de la competitividad.

Esta capacidad le ayuda a los líderes a estar atentos en todo momento a las consideraciones estratégicas críticas, con el fin de asegurar la continuación del éxito en las áreas que requieren pensamiento de largo plazo, tal como competitividad global, inversiones en investigación y desarrollo, sostenibilidad ambiental y responsabilidad corporativa.

- 9. Tome suficiente de los riesgos correctos** – La ventaja competitiva requiere toma de riesgos calculada. Todos los riesgos no pueden ser eliminados y no serán tomadas correctamente todas las decisiones relacionadas con el riesgo. Cada organización necesita entender qué riesgos está asumiendo y decidir si es o no el potencial de recompensa que requiere el riesgo. La empresa necesita distinguir entre los riesgos que son correctos o equivocados para la empresa y para sus capacidades actuales.

El apetito por el riesgo define los tipos de riesgo que los líderes están dispuestos a asumir (o no asumir). Los apetitos por el riesgo varían de acuerdo con el tipo de riesgo en consideración. Usando el enfoque inteligente frente al riesgo, las compañías necesitan tener un apetito por los riesgos recompensados, tales como los asociados con el desarrollo de un producto nuevo o la entrada a un nuevo mercado, y deben tener un apetito o tolerancia mucho más bajo por los riesgos no recompensados, tales como el no cumplimiento o las fallas operacionales. Si bien el CEO propone los niveles de apetito por el riesgo, la junta debe aprobarlos – o retarlos y devolvérselos al CEO para ajustes – con base en la evaluación de su alineación con la estrategia de negocios y las expectativas de los *stakeholders*.



MIRANDO LA ESCRITURA EN LA PARED: ESTUDIO DEL CASO TRI

A menudo el éxito engendra un peligroso nivel de complacencia. Los operadores dominantes a menudo no logran ver los cambios de tipo macro que se avecinan en su entorno. Generalmente, en cuanto más afinada esté la empresa con su entorno específico, es más probable que sea exitosa, provisto que el entorno no cambia. Sin embargo, dado que la incertidumbre y el cambio son inevitables pero impredecibles, estar demasiado estrechamente adaptados a un entorno específico puede causar la ruina de la empresa. A menudo es muy difícil conseguir que compañías exitosas cambien en el corto plazo lo que están haciendo con el fin de crear éxito en el largo plazo, pero cuando lo hacen, los resultados pueden ser muy gratificantes.

Tal fue el caso con las compañías que publicaban enciclopedias en los años 90. Primero, la portabilidad de los CD hizo que los volúmenes publicados se volvieran obsoletos. Luego Internet hizo posible tener acceso y actualizar rápidamente cantidades enormes de información, ya sea gratis o a bajo costo, eliminando la necesidad de actualizaciones anuales impresas. Existían signos tempranos de cambio, pero la mayoría de los productores de enciclopedias falló en acoger las señales y preservar la ventaja que tenían en el mercado mediante el explotar opciones de modelos alternativos de calidad, distribución o ingresos ordinarios.

Sin embargo, una compañía de información mantuvo la conciencia y la vigilancia. Los ejecutivos de Thomson Reuters Corporation (TRI), que se originó como un negocio editorial operado familiarmente, reconoció casi 20 años por adelantado que con la llegada de la accesibilidad y popularidad de Internet se venían tiempos tormentosos para los periódicos y otras fuentes impresas de información. Mucho antes que otras empresas editoriales percibieran el cambio, TRI estuvo desprendiéndose de los activos que amenazaban y creando un nicho de mercado para satisfacer la necesidad continua de información de alta calidad, especializada, técnica y profesional – un proceso de investigación y búsqueda de antecedentes sobre la información, que los existentes motores electrónicos de búsqueda no podían realizar confiablemente.

El CEO en ese momento, Richard Harrington, dijo, “Para el usuario de gama alta había la necesidad de Google.” Al hacerlo, la compañía actuó de manera consistente sobre una cantidad de habilidades esenciales que de manera efectiva cambiaron la visión convencional, validaron constantemente con mercados la información orientada a la toma de decisiones, y administraron las conexiones clave con los constituyentes que serían la fuente del crecimiento y del éxito futuros. También probaron que estaban dispuestos a tomar suficiente de los riesgos correctos para mantenerse en lo alto de su juego, al tiempo que sostenían la disciplina operacional. TRI culminó su reto de supervivencia mediante el permanecer vigilante ante la siguiente gran tendencia. Esto condujo a la compañía a asegurar adicionalmente su capacidad para entregar la información que se necesitaba, haciéndolo en formas inmediatamente usables, adquiriendo software y herramientas de aplicación, dándole a TRI la infraestructura para distribuir a los usuarios técnicos y profesionales la información que investigaba y analizaba.

10. Sostenga la disciplina operacional – El éxito sostenible demanda disciplina. Esta es la habilidad final, vital, de la inteligencia frente al riesgo, dado que sin ella la inteligencia frente al riesgo no puede ser implementada o mantenida – los supuestos no serán desafiados; las señales de alarma no serán detectadas, transmitidas o tenidas en cuenta; las causas potenciales de fracaso no serán abordadas; las fuentes no serán verificadas; y similares. La ausencia de disciplina operacional puede deteriorar la empresa exitosa, pero la mayoría de las empresas no logran el éxito sin un nivel alto de disciplina operacional. Es la disciplina operacional la que les permite a las organizaciones sobrevivir a las crisis y mantener estándares altos de desempeño e integridad al tiempo que experimentan éxito extraordinario.

El ex Comandante de la Marina de los Estados Unidos Mike Abrashoff habla de su experiencia al asumir el comando del *USS Benfold*, que resultó ser una lección de cambio de liderazgo. Abrashoff se dio cuenta que el desempeño estaba por debajo de los pares porque los anteriores líderes habían perdido el contacto con la tripulación. En respuesta, se dispuso a ver el barco a través de los ojos de su tripulación de manera que podría entender de mejor manera sus puntos de vista y aprender cómo volverse a vincular con ellos. No podría ofrecerles incentivos financieros, de manera que cambió la cultura del barco hacia una en la cual las personas tenían la propiedad y trabajaban duro porque se sentían importantes y valorados. Desarrolló cuatro principios clave: cuestione todas las reglas; construya confianza a través de la responsabilidad; dele las gracias al mensajero que reporta problemas; y promueva el asumir riesgo mediante el asumir los riesgos correctos, aún si ocurren errores.

EL AUMENTO DE LA BARRA DE LA ACCOUNTABILITY

Desde la aprobación de la legislación Sarbanes-Oxley en el año 2002, los ejecutivos principales y los directores han sido llevados a un estándar de visibilidad y *accountability* crecientemente más alto. Más recientemente, ha habido un movimiento en crecimiento para aumentar la participación de la junta en la vigilancia del riesgo. Con base en su perspectiva de afuera hacia dentro, se espera que los directores mantengan a la administración y a la empresa en el curso para satisfacer sus objetivos. Sin embargo, enfrentan desafíos importantes en virtud de ser de tiempo parcial, independientes y a menudo sin experiencia específica de la industria. Por esas razones, algunas veces se vuelve fácil que los directores se centren en la vigilancia del cumplimiento a expensas de la competitividad.

Las iniciativas regulatorias que se esperan, relacionadas con la industria de servicios financieros, incrementarán adicionalmente la presión puesta en la atención al cumplimiento pero no necesariamente en la competitividad. La junta tiene que asegurar que hay el balance apropiado entre el énfasis en los controles y el cumplimiento y la estrategia competitiva para el crecimiento futuro. La junta necesita decidir qué tan grande necesita ser una oportunidad o un riesgo con el fin de estar en la pantalla de su radar. Necesitan tener claridad acerca de los poderes que están reservados a la junta y los que delegan a la administración a través del CEO.

¿Cómo las juntas y la administración incorporan el entendimiento de los defectos fatales y la adopción de las 10 habilidades? Mediante el tratar al riesgo como intrínseco para la dirección del día-a-día de los negocios, el liderazgo ejecutivo eleva de manera efectiva la administración del riesgo desde un ejercicio de evitar el riesgo hacia la consideración esencial en cada decisión, actividad e iniciativa de la organización, i.e., administración de la empresa inteligente frente al riesgo. Los ejecutivos inteligentes frente al riesgo desarrollan políticas y prácticas que integran esas habilidades en las capacidades de la administración del riesgo, la cual a su vez se convierte en parte integral del proceso central de toma de decisiones en toda la empresa. Ellos son responsables por sus decisiones y por entregar información oportuna, relevante, valiosa y relacionada con el riesgo, que sea apropiada para la junta y que en últimas se convierta en ahorros de costos y ganancias de ingresos ordinarios y de participación en el mercado.

Tienen que asumirse riesgos para sopesar las oportunidades y luego tienen que ser administrados, no simplemente evitados.

En relación con la definición de roles y responsabilidades, uno de los mayores desafíos para la administración efectiva de la empresa es la línea fina entre vigilancia a cargo de la junta y ejecución por parte de la administración. El rol de la junta es vigilar pero no administrar.

Generalmente, la junta debe tener la perspectiva de largo plazo, valorar la alineación del apetito por el riesgo con las decisiones y recomendaciones de la administración pero sin ellos intentar administrar directamente los riesgos. Esta es una tarea difícil y delicada en la cual lograr el balance adecuado.

Los directores necesitan tener seguridad razonable de que los ejecutivos están administrando de manera apropiada los riesgos que no necesitan llamar la atención de la junta. También es esencial que la junta obtenga reaseguramiento independiente de que los reportes de la administración son confiables. Para las decisiones que llegan a la junta, puede juzgar por sí misma qué también están siendo administrados los riesgos. Las juntas y la administración tienen que trabajar unas con otras para asegurar que lo que piensan que está ocurriendo realmente está ocurriendo. Las organizaciones no pueden permitir que su esperanza se convierta en su única estrategia.

UN ENFOQUE HOLÍSTICO PARA SOBREVIVIR Y PROSPERAR EN LA INCERTIDUMBRE

Sobrevivir y prosperar en la incertidumbre y turbulencia que han caracterizado la primera década de este siglo requiere pensamiento no convencional y asumir el riesgo de una manera calculada. Para hacer esto bien, la empresa necesita ser vista de manera holística. Entre los dos extremos de vida y muerte, las personas y las compañías tienen que hacer escogencias y explorar opciones mediante la adaptación y posiblemente ampliando su longevidad y su éxito.

La empresa exitosa incorpora la inteligencia frente al riesgo en las maneras como entiende y administra el negocio. Tienen que asumirse riesgos para sopesar las oportunidades y luego tienen que ser administrados, no simplemente evitados. También tienen que ser analizados por su complejidad e interactividad. La anticipación y la preparación son clave para la supervivencia y el éxito.

Tal y como Hipócrates nos lo recuerda, el juicio siempre será difícil. La práctica consistente de las 10 habilidades que hemos descrito puede adicionar juicio superior y posición competitiva en un entorno siempre cambiante y predeciblemente incierto.

Frederick Funston es director jubilado de Deloitte & Touche LLP.

Steve Wagner es ex socio administrador del US Center for Corporate Governance de Deloitte & Touche LLP. Está jubilado.

Henry Ristuccia es socio de Deloitte & Touche LLP y líder de la práctica de Governance and Risk Management

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **Risk Intelligent Decision-Making, Deloitte Review – Issue 7 – 2010 – DELOITTE-REVIEW.COM** – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.