

# Reajuste del riesgo: anticiparse al futuro

Patrocinado por



Los ejecutivos están cada vez más preocupados por la evolución del panorama de riesgos como consecuencia de las recientes turbulencias económicas, los rápidos cambios en la globalización, la adopción generalizada de la tecnología digital, el cambio climático y las inestabilidades geopolíticas. En consecuencia, el entorno empresarial se ha vuelto más volátil, complejo e impredecible. Ante este difícil panorama, los directivos deben reevaluar sus perspectivas, estrategias de gestión de riesgos y herramientas para adaptarse con eficacia.

Economist Impact, patrocinado por Iron Mountain, encuestó a 656 ejecutivos de alto nivel para examinar cómo ha cambiado su percepción del riesgo y cómo han adaptado sus estrategias para proteger las vulnerabilidades más importantes de sus organizaciones y mejorar su posicionamiento.



## ¿En qué se diferencia la gestión de riesgos actual de los directivos?

Según los resultados de nuestra encuesta, los ejecutivos han intensificado su atención al riesgo global en los últimos tres años, haciendo hincapié en la importancia de la supervisión del riesgo. La importancia de identificar riesgos ha aumentado desde 2020 hasta superar el 90 % para muchos de nuestros encuestados. Hasta hace poco, alrededor del 80 % de los ejecutivos encuestados se centraban principalmente en proteger la reputación de su organización y garantizar la eficacia operativa. Aunque estas preocupaciones siguen siendo significativas, los resultados de nuestra encuesta ponen al descubierto un cambio notable en su enfoque hacia la tecnología como elemento fundamental en la gestión de riesgos.

Los ejecutivos tienden firmemente a mejorar la capacidad proactiva de sus organizaciones para anticiparse a los riesgos. El 41 % de los encuestados afirmaron que consiguen este objetivo, en parte, vigilando activamente las amenazas emergentes e identificando anomalías en los procesos. Nuestras entrevistas con expertos han puesto de manifiesto una mayor atención a los riesgos emergentes que carecen de definiciones claras o no son fácilmente reconocibles. Ahora, los ejecutivos comprenden mejor la naturaleza interconectada de los riesgos en las distintas regiones del mundo.

Los avances en tecnologías cognitivas e inteligencia artificial han captado la atención de las organizaciones. Como reflejo de ello, el 43 % de los ejecutivos declararon haber integrado estas tecnologías en sus procesos de gestión de riesgos, reconociendo su capacidad para mejorar estas prácticas. La aparición de estas herramientas de punta ha propiciado la reevaluación de los enfoques tradicionales y la dependencia cada vez mayor en el poder de la tecnología para ofrecer valiosos insights y predicciones que permitan mitigar los riesgos.



**«La tecnología solo puede llevarte hasta cierto punto si no cuentas con el diseño, la arquitectura de riesgos o los datos adecuados dentro de tus sistemas. Es fundamental comprender cómo están conectados los procesos y la información. Una vez implementado el diseño, se pueden aprovechar las herramientas de big data, análisis e interrogación de datos.»**

Simeon Fishman, vicepresidente ejecutivo y director de riesgos de The Clearing House

Las tecnologías de gestión de riesgos son un arma de doble filo. La creciente complejidad de los sistemas tecnológicos y el uso excesivo de datos presentan nuevos e importantes riesgos para las organizaciones, como ciberataques, filtración de información, incumplimiento de las normativas y fallos de los sistemas. Nuestros expertos enfatizan el rol fundamental de la experiencia humana en conjunción con estas tecnologías.

Como Simeon Fishman, vicepresidente ejecutivo y director de riesgos de The Clearing House, señala, «La tecnología sólo puede llevarte hasta cierto punto si no cuentas con el diseño, la arquitectura de riesgos o los datos adecuados dentro de tus sistemas. Es fundamental comprender cómo están conectados los procesos y la información. Una vez implementado el diseño, se pueden aprovechar las herramientas de big data, análisis e interrogación de datos».

Con el fin de lograr una gestión excelente del riesgo, las organizaciones deben alcanzar un equilibrio sutil. Es esencial adoptar una arquitectura de riesgos, unos sistemas de datos y unos procesos adecuados que complementen la aplicación de las tecnologías de gestión de riesgos.

Además, la cultura de riesgo de la organización desempeña un papel vital. Abarca las mentalidades y normas de comportamiento que influyen en la forma en que una organización identifica y gestiona los riesgos. Es crucial que la cultura de riesgo de una organización esté en consonancia con sus esfuerzos de gestión.



---

**«(los) factores externos que ejercen un impacto significativo en las organizaciones y requieren el tipo de colaboración cruzada necesaria para abordarlos.»**

Sophie Heading, responsable de riesgos globales del Foro Económico Mundial

Adoptar un enfoque de gestión de riesgos holístico es imperativo para integrar tal gestión en la cultura de la organización y permitir la colaboración interfuncional. Sophie Heading, responsable de riesgos globales del Foro Económico Mundial, enfatiza la importancia de los «factores externos que ejercen un impacto significativo en las organizaciones y requieren el tipo de colaboración cruzada necesaria para abordarlos».

Más del 60 % de los ejecutivos han expresado la necesidad de mejorar el compromiso de los empleados y promover el intercambio de información entre funciones, equipos y socios externos. También, reconocen la importancia de invertir en equipos de gestión de riesgos para toda la empresa y de integrar la gestión de riesgos en la estrategia organizativa y en los procesos de toma de decisiones.

En los últimos años, también se le ha dado un mayor reconocimiento a cómo las operaciones de las organizaciones afectan al medio ambiente y a la sociedad. Factores como la creciente frecuencia de las catástrofes naturales, la influencia del cambio climático en las condiciones operativas y el auge del activismo mundial han obligado a las organizaciones a adoptar un enfoque más auténtico y transparente a la hora de abordar los problemas medioambientales, sociales y de gobernanza.

### **Transitando por el abismo de la gestión de riesgos**

Los beneficios de la gestión de riesgos son evidentes, y más del 40 % de los ejecutivos observaron mejoras inmediatas en el rendimiento de su organización. Estas mejoras comprenden diversos ámbitos, entre ellos, la planificación de instalaciones y espacios físicos de trabajo, así como la eficiencia operativa. Aunado a ellos, los ejecutivos expresan su confianza en que sus iniciativas mitigan o previenen eficazmente los daños derivados de los riesgos.



Si bien los ejecutivos mantienen una perspectiva optimista, reconocen los desafíos asociados a la medición de los resultados de la gestión de riesgos. Coinciden en que la falta de parámetros de evaluación normalizados dificulta la demostración de resultados. Para llevar la gestión de riesgos a un nivel más alto, los ejecutivos deben desarrollar y adoptar métricas que ofrezcan una perspectiva global de su desempeño. Estas métricas deberían ayudar a identificar áreas de mejora y facilitar la toma de decisiones fundamentadas, mejorando así sus prácticas de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos también se ve limitada por la escasez de recursos. Por ejemplo, el 62 % de los directivos reconoce que su organización necesita mejorar la asignación de recursos financieros, tecnológicos y humanos para optimizar la eficacia de sus prácticas de gestión de riesgos. Aunque el CEO desempeña un papel crucial al actuar como líder, marcar la pauta y ser el ejemplo, la gestión eficaz del riesgo implica un ciclo continuo en el que participan todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea. A fin de facilitar este enfoque holístico, las organizaciones deben crear y facultar a un comité de gestión de riesgos. Se podría promover una perspectiva empresarial de la gestión de riesgos, revisar la estructura organizativa de gestión de riesgos e implantar herramientas de comunicación eficaces que impulsen la colaboración entre los distintos departamentos.

La gestión de riesgos es una disciplina compleja y polifacética que requiere una asignación equilibrada de recursos financieros, tecnológicos y humanos. Con el objeto de promover una gestión eficaz de riesgo, las organizaciones tienen que adaptar en consecuencia su cultura de riesgo, su estructura de gobernanza, sus sistemas y sus procesos. La comunicación eficaz, la colaboración, la supervisión continua y la adaptación a los riesgos y circunstancias cambiantes son componentes vitales que mejoran la resistencia de una organización, ayudándola a gerenciar eficazmente incertidumbres y alteraciones.