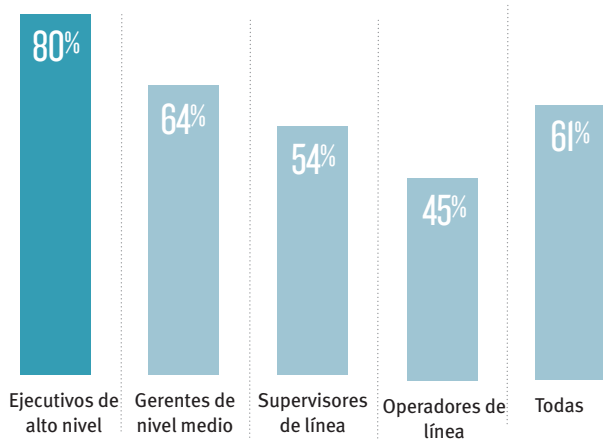


Desalineación organizacional para gestionar riesgos

Además de reconocer la gestión insuficiente de los riesgos dentro de sus empresas, los ejecutivos también perciben que hay una desconexión organizacional significativa entre todos los equipos, lo cual produce un impacto negativo en la gestión de los riesgos, de acuerdo con la encuesta (ver Figura 2).

FIGURA 2: ALINEACIÓN DENTRO DE LA FUNCIÓN



80% de los encuestados que piensan que hay alineación entre funciones

En general, el 44% de los ejecutivos identifican desalineación entre líderes y fuerza de trabajo como el mayor desafío para la gestión de riesgos dentro de sus organizaciones, una preocupación que se hace más clara cuando se examinan varias funciones dentro de la empresa (ver Figura 3). Ocho de cada diez ejecutivos (80%) creen que los ejecutivos de alto nivel están alineados en su comprensión en torno a los riesgos operativos en sus organizaciones, pero sólo el 45% sienten que los operadores de línea tienen ese nivel de alineación (ver Figura 2).

Estas son conclusiones importantes y motivo de alarma. La percepción entre los ejecutivos encuestados de que los empleados de línea no están alineados como los líderes de alto nivel en torno a la comprensión sobre los principales riesgos es un indicativo de que hay una discrepancia de compromiso entre los líderes y sus equipos de línea.

Si los ejecutivos de alto nivel y los empleados de línea tienen percepciones distintas sobre los riesgos, esto significa que el director general no está transmitiendo

adecuadamente su visión y sus mensajes en esta área para todos los equipos. Pero esto es una calle de dos vías. No es sólo el CEO quien debe ser claro acerca de su punto de vista sobre riesgos. Los empleados de línea también necesitan ser capaces de hablar acerca de riesgos operativos que ellos identifican con sus equipos de gestión y liderazgo, de lo contrario los ejecutivos no tendrán la comprensión adecuada de los riesgos en el piso de la fábrica y en las líneas de procesos. El personal de línea entiende los riesgos operativos mejor que los otros profesionales en toda la organización, pues interactúan con estos riesgos en sus actividades diarias. Las empresas deben reunir el conocimiento de los equipos de línea para identificar mejor los riesgos, y presentar los resultados consolidados al liderazgo.

Este compromiso bidireccional asegura una comprensión coherente de los riesgos claves de toda la empresa y promueve una alineación alrededor del entendimiento de los riesgos operativos. Esta alineación le permitirá priorizar efectivamente los recursos para reducir los riesgos.

A menos que las empresas destinen recursos suficientes para los componentes críticos de la gestión de riesgos y alineen mejor la organización alrededor de una cultura involucrada con este tema en toda la cadena de valor, los riesgos operativos continuarán produciendo impactos negativos sobre el rendimiento global de los negocios.

FIGURA 3: PRINCIPALES RETOS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS



Eliminando diferencias: gestión eficaz de riesgos para generar valor

Las empresas pueden gestionar mejor sus riesgos operativos e incrementar sus resultados mediante la adopción de un enfoque integrado que asocia rendimiento de los negocios, comprensión de los riesgos y cultura organizacional (ver Figura 4).

Rendimiento de los negocios

El rendimiento de los negocios puede ser mejorado enormemente si los procesos de gestión de riesgos están correctamente alineados con los objetivos empresariales. Es esencial que las empresas comprendan con mayor profundidad los riesgos operativos que enfrentan para que puedan lograr los objetivos de negocio. Explorar los datos de manera más eficaz puede ayudar a los ejecutivos a identificar y gestionar mejor los riesgos. Estos datos pueden permitirles centrarse en los riesgos operativos claves, capaces de producir efectos más negativos, y no perder tiempo y recursos con cualquier ruido. Para hacer esto, es fundamental que los procesos

de gestión de riesgos operativos se institucionalicen horizontalmente en toda la empresa, lo que significa eliminar silos de información entre departamentos y unidades de negocio. Y los mismos procesos de gestión de riesgos operativos también deben funcionar verticalmente, desde los ejecutivos de alto nivel al personal de línea, para garantizar el libre intercambio de información para toda la cadena administrativa.

Comprensión de los riesgos

La comprensión de los riesgos ayuda a gestionar mejor el rendimiento de los negocios, pero es importante que las empresas se centren en cómo tener datos precisos para determinar cuáles son realmente sus riesgos operativos. Se debe tener cuidado de no confiar en datos fácilmente medibles, en vez de hacer encuestas apropiadas sobre las operaciones, con el fin de tomar las mejores decisiones. El primer paso no es sólo identificar los riesgos de seguridad, pero también los riesgos operativos críticos que pueden afectar el rendimiento de las operaciones.

FIGURA 4: MEJORAR EL RENDIMIENTO SOSTENIBLE DE LOS NEGOCIOS

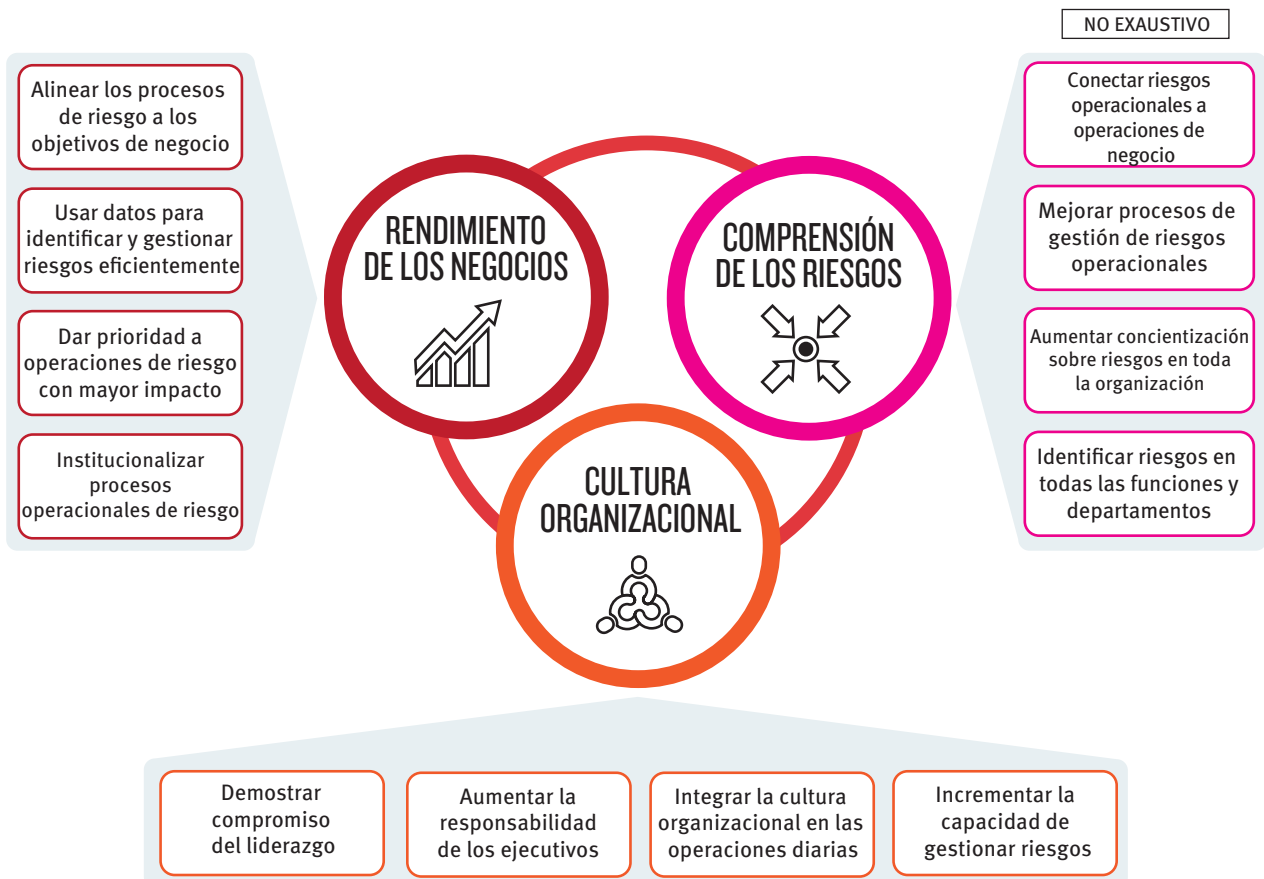


FIGURA 5: TEMAS TRATADOS EN LAS REUNIONES DIRECTIVAS



Es interesante observar los temas más y menos tratados en las reuniones directivas (ver Figura 5). Obviamente, finanzas, estadísticas sobre seguridad, salud y medio ambiente y conformidad normativa son los temas habituales. Pero es muy curioso que seguridad de procesos sea uno de los temas menos discutidos. Otros asuntos tratados raramente son tendencias de mantenimiento y confiabilidad, integridad de activos y hasta interrupciones en la cadena de suministro. Esto es algo preocupante ya que las reuniones directivas están separando el monitoreo de estadísticas de eventos de conformidad normativa y de seguridad, salud y medio ambiente del control de procesos, desviaciones operativas y de producción.

Es importante que los directores entiendan, gestionen y asuman la responsabilidad de los principales riesgos operativos de la misma forma que administran y se responsabilizan de los riesgos financieros, independientemente de los requisitos normativos y del rendimiento. Un buen rendimiento no significa necesariamente la ausencia de riesgos. Entender los riesgos ayudará a los directores a identificar proactivamente tendencias que puedan generar interrupciones en las operaciones, en lugar de sólo reaccionar en caso de incidentes y otros eventos. Sin una buena comprensión de los riesgos operativos, los directores se convertirán en víctimas de la “ilusión de rendimiento”: cuando los indicadores de rendimiento pueden mostrar tendencias positivas, pero los riesgos permanecen ocultos, esperando para atacar en cualquier momento, sorprendiendo a todos.

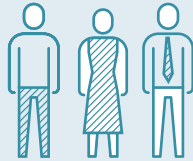
DuPont Sustainable Solutions

La creación de procesos robustos de gestión de riesgos operativos no debe replicar ni producir nuevos sistemas administrativos, sino utilizar flujos de datos relevantes y procesos existentes, y combinarlos en una visión prospectiva de los riesgos. Estos indicadores ayudarán a orientar todos los niveles de gestión de riesgos operativos con mayor impacto y a alinear los equipos para que puedan hacer una a mejor gestión. Un proceso robusto de gestión de riesgos operativos evaluará toda la empresa – horizontal y verticalmente.

Cultura organizacional

Como la cultura organizacional es el pegamento que une las diferentes partes de la empresa y de sus funciones, debe ser parte de la solución. Desarrollar una concientización de riesgos ayudará a los empleados a anticiparse y administrar proactivamente los riesgos para evitar consecuencias negativas en su rutina diaria. La importancia de mostrar verdaderamente el compromiso del liderazgo no se puede subestimar. A menudo, directores y otros ejecutivos hablan de cultura, pero no la ponen en práctica y no demuestran el papel relevante de la seguridad en sus acciones.

Los ejecutivos no sólo deben ser responsables de cumplir con las metas de rendimiento empresarial, sino también identificar, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos operativos de la empresa. Es importante integrar más estrechamente la cultura organizacional en las operaciones diarias y hacerlas parte del tejido cultural de la empresa. Mejorar la capacidad individual y de los equipos para gestionar los riesgos operativos les ayudará a realizar e institucionalizar este cambio cultural.



DATOS DEMOGRÁFICOS DE LOS ENCUESTADOS EN LA ENCUESTA GLOBAL SOBRE RIESGOS

- Las principales empresas de sectores de alto riesgo han sido invitadas a participar en la encuesta.
- Las respuestas representativas de estos sectores de alto riesgo han incluido las áreas de: petróleo y gas, química/petroquímica, energía, metales y minería, fabricación, construcción y transporte.
- Los resultados han sido compilados a partir de respuestas enviadas por Internet.
- Más de 80 encuestados a nivel mundial.
- Más del 60% de los encuestados son directores ejecutivos de unidades de negocio hasta CEOs.
- Los encuestados han representados empresas con ingresos anuales de aproximadamente US\$ 300 mil millones, con más de la mitad superando US\$ 1 mil millones en ventas y un cuarto teniendo más de US\$ 10 billones en ingresos anuales.
- Más del 60% de las empresas tienen operaciones mundiales.

Nicholas Bahr es líder mundial de la Práctica de Gestión de Riesgo Operativo, DSS. ✉ nicholas.bahr@dupont.com
Alfonsius Ariawan es arquitecto de Implementación Global, DSS. ✉ alfonsius.b.ariawan@dupont.com

Acerca de DuPont Sustainable Solutions

DuPont Sustainable Solutions (DSS), una unidad de negocios de DowDuPont Specialty Products, es un importante proveedor de servicios de consultoría de clase mundial para gestión de operaciones que ayuda a las organizaciones a transformar y optimizar procesos, tecnologías y recursos. DSS trabaja para elevar los niveles de seguridad, productividad y sostenibilidad ambiental de muchas organizaciones de todo el mundo. Más información está disponible en: www.sustainablesolutions.dupont.com.mx

Únase a nosotros para discutir estos y otros temas en el grupo de DSS en LinkedIn.



[linkedin.com/groups/
DuPont-Sustainable-Solutions-4617132](https://www.linkedin.com/groups/DuPont-Sustainable-Solutions-4617132)



[twitter.com/DuPont_DSS |
@DuPont_DSS](https://twitter.com/DuPont_DSS)



[www.youtube.com/
DuPontSustainableSol](https://www.youtube.com/DuPontSustainableSol)

DuPont Sustainable Solutions