

Capítulo III

Conceptualización y Estudio de la Administración Integral de Riesgos

3.1 Antecedentes de la Administración

La importancia de conocer el origen de la administración radica en poder entender su historia, su perspectiva, su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en la sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o de algún nuevo grupo dirigente, ya que han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo.

Para Agustín Reyes Ponce en su libro de Administración de Empresas, la administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes.

Posteriormente, como nos comenta Agustín Reyes Ponce, dichas sociedades se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

3.2 Conceptos de Administración

Empecemos por una definición Etimológica, la cual la palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Así pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, lo cual entendemos que es el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio.

La etimología nos dice que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Para Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

De igual forma para E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa.

J. D. Mooney: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henri Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son validas para toda clase de administración (Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

La definición breve de la Administración en base a lo antes expuesto se puede definir como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

Por lo tanto, lo antes mencionado por otros autores se entiende también como el "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

Si especificamos la definición, podemos encontrar los siguientes puntos de relevancia para continuar con las definiciones:

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación para lograr su meta.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

3.3 Importancia de la Administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública.

Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica y social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, se debe desarrollar una evaluación de sus empleados y trabajadores para obtener las bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de empresa

- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

3.4 Características de la Administración

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Es por eso que al definir el término universalidad, se habla de todo un ente, que esta reflejado en cualquier parte.

La Administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (por ejemplo: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Es por eso que especificidad solo radica en dedicarse a cierto tipo de actividades.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Por tal motivo unidad temporal se define como un Proceso, ya que todo tiene como se menciona con anterioridad fases, etapas, etc.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. El respetar el grado de responsabilidad de cada jefe es vital en esta característica, ya que cada quien tiene su responsabilidad dentro de la organización, prácticamente a esto se refiere el término de unidad jerárquica.

La administración sigue un solo propósito, como condición que un objetivo esté implícito o enunciado específicamente. Ya que es un medio para ejercer impacto en la vida humana; es decir, la administración influye en su medio ambiente.

Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo; todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona. Y se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros, esto quiere decir que todos nos involucremos y no delegar actividades por que todos pertenecen al mismo ente económico.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas; ya que la administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de áreas, etc.

La efectividad administrativa requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y de la práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado. La administración es intangible ya que su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

3.5 Conceptualización e Introducción de Riesgo

Según Víctor Belmar Muñoz, quien es un experto en Prevención de riesgos en el país de Chile, toda actividad conlleva un riesgo, ya que la actividad exenta de ello representa inmovilidad total. Pero aún así, si todos nos quedamos en casa sin hacer nada y se detuviera toda actividad productiva y de servicios, aún existiría el riesgo, no cabe duda que menores pero existirían, *el riesgo cero no existe*.

Entonces, Belmar define el riesgo como la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

Para la GARP (Global Association Of Risk Professionals) las empresas participan en el negocio de la administración de riesgos, pero solo las más competentes lo consiguen, y otras fallan.

Mientras que algunas empresas asumen pasivamente los riesgos financieros, otras intentan crear una ventaja competitiva a través de una exposición juiciosa a estos tipos de riesgos.

Una de las características más importantes que distingue a los miles de años de historia de aquello que llamamos tiempos modernos es el manejo del riesgo. El manejo del riesgo es la idea revolucionaria que define el límite donde el futuro es más que un capricho de los dioses y los seres humanos no son pasivos ante la naturaleza.

La transformación de la actitud hacia el riesgo a través del tiempo, ha convertido la toma de riesgo en uno de los catalizadores primarios de los tiempos modernos.

La GARP opina que la habilidad de definir qué podría ocurrir en el futuro y elegir entre alternativas está en el centro de las sociedades contemporáneas. Por tal motivo la administración de riesgos nos guía sobre un amplio espectro de toma de decisiones,

desde inversiones hasta salvaguardar la salud pública, iniciar una guerra hasta planear una familia, comprar un seguro o ponerse el cinturón de seguridad, etc.

Pero no todo es fácil de entender o llevar a cabo ya que las complejidades del mundo actual nos hacen estar prevenidos de descomposturas y errores, según explica Dr. Fausto Membrillo, Ph.D. FRM. Director Regional GARP México en su exposición para la facultad de matemáticas en la UNAM.

El Dr. Membrillo explica que sin el dominio de la Teoría de la Probabilidad y otras herramientas de la administración de riesgos, los ingenieros nunca hubieran diseñado los grandes puentes que cruzan los ríos más anchos, no habría aeroplanos, la polio seguiría afectando a los niños, por mencionar algunos ejemplos, si los granjeros no pudieran vender sus cultivos a un precio fijo antes de la cosecha, ellos seguramente producirían mucho menos. Si no existieran mercados líquidos que le permitiera a los ahorradores diversificar sus riesgos, las grandes empresas innovadoras que definen nuestra era tales compañías como Microsoft, Merck, DuPont, Alcoa, Boeing, y McDonald's, estas nunca hubieran existido, por mencionar algunos ejemplos.

3.6 Historia del Riesgo

Según la definición de la real academia española, la palabra riesgo se deriva del italiano antiguo *risicare* que significa atreverse, en este sentido, el riesgo es más una elección que un destino.

Siguiendo con lo expuesto en su presentación en la UNAM, el Dr. Membrillo señala que la historia del riesgo se remonta hasta la era del Renacimiento: inician los estudios más serios sobre el riesgo y no es hasta 1654, cuando Pascal es retado a resolver un acertijo de un juego de apuesta, que había sugerido Lucas Paccioli doscientos años antes, el cual pide ayuda a Fermat dando origen a la teoría de probabilidades.

Hacia 1725 los matemáticos competían sobre tablas de esperanza de vida. Y por tal motivo emerge el negocio de los seguros marítimos en Londres. En 1703. Jacob Bernoulli inventa la ley de los grandes números y métodos de muestreo estadístico.

Para 1730. Abraham de Moivre sugiere la estructura de la distribución normal y descubre el concepto de desviación estándar. Y es cuando Daniel Bernoulli, define sistemáticamente el proceso por el cual la mayoría de las personas hace elecciones y llega a decisiones.

Y por si fuera poco, casi 100 años después de la colaboración de Pascal y Fermat, Bayes enuncia su teorema. Pero no es hasta 1875, cuando Galtón descubre la reversión a la media

Y para 1952, Markowitz demuestra matemáticamente las ventajas de la diversificación del riesgo.

Pero no es hasta nuestra época actual donde en 1973, se desarrolla una teoría que explica cómo calcular el valor de una opción conocido como modelo de “Black-Scholes” y su versión mejorada de Merton.

Finalmente para 1994, J.P. Morgan propone “Riskmetrics”, como un modelo para cuantificar los riesgos mediante el concepto de “Valor en Riesgo”.

3.6.1 Características de la administración de riesgos

Para Pricewaterhouse Coopers el riesgo se define como cualquier elemento que pueda mejorar o reducir la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

Como disciplina, la Administración de Riesgos comprende diferentes actividades y acciones encaminadas a:

- Identificar, evaluar y entender los riesgos que enfrenta el negocio.

- Contener el impacto o la probabilidad de eventos adversos.
- Explotar de manera efectiva las oportunidades que ofrecen los riesgos.
- Asignar recursos de manera óptima.

Los especialistas en riesgos de PWC (Pricewaterhouse Coopers) siguen muy de cerca los avances en las propuestas del Comité de Basilea II respecto a las recomendaciones para la administración de riesgos a que están expuestos los bancos y demás entidades del sector financiero.

Las normativas por venir son muy estrictas en cuanto a las características que deberán tener los modelos cuantitativos y esquemas cualitativos para la administración de riesgos.

Las instituciones financieras que cuenten con modelos propios y probados durante períodos suficientemente extensos, podrán tener ventajas importantes en cuanto a los requerimientos de capital para respaldar su operación. Sus expertos en riesgos pueden evaluar la situación de las instituciones financieras de acuerdo con la normativa esperada de Basilea II, y recomendar estrategias con el fin de obtener las ventajas competitivas que su cumplimiento conlleva.

Las corporaciones, empresas y negocios están expuestos a los mismos riesgos financieros que una institución financiera: riesgos de mercado, de crédito y/o en contraparte, de liquidez, etc. La administración efectiva de dichos riesgos requiere, sin duda, de especialistas muy particulares.

El medio en que operan las empresas que incurren riesgos por la volatilidad en los precios de los energéticos u otros insumos, está en un proceso continuo de cambio. Los

mercados se están abriendo, y cada vez hay más versatilidad en la diversidad y liquidez de los instrumentos derivados para cubrir dichos riesgos.

La Administración de Riesgos (ERM – siglas en inglés Enterprise Risk Management) representa un cambio fundamental de la manera que los negocios deben acercarse al riesgo. Los expertos de PWC mencionan que mientras la economía se convierte en un servicio más manejable y globalmente orientado, los negocios no pueden permitirse dejar llevar por nuevas e imprevistas áreas de riesgo y continuar siendo no identificadas o pasadas por alto.

Es por eso que las fluctuaciones cambiarias de la era moderna, los recursos humanos en países extranjeros, los canales de distribución que se evaporan, el gobierno corporativo, y la dependencia sin precedente de la tecnología son solo algunos de los nuevos riesgos que los negocios deben determinar.

Muchas organizaciones están eligiendo poner un proceso de la administración en ejecución de riesgo de la empresa para asegurarse de que en un acercamiento uniforme para arriesgar la identificación, la medida y el tratamiento está siendo utilizado a través de la organización. Adoptando este acercamiento proactivo del manejo del riesgo, las compañías pueden moverse desde un acercamiento de la alta dirección de forma general a una integración más profunda de sus negocios.

Para AON Corporation, quien su nombre está en gaélico que significa único (oneness en inglés) es una empresa británica especializada en seguros, riesgos y capital humano; la ERM es un proceso comprensivo que puede ayudar a las compañías a identificar los riesgos de todo el personal involucrado que hacen frente a la organización y a crear las soluciones constantes, para que la empresa pueda ocuparse de esos riesgos.

Por tal motivo las metas de la administración integral de Riesgos según AON en su práctica y experiencia en la ERM son:

- Aumentar la comprensión de la compañía de su lista total del riesgo y proveer a la alta dirección una perspectiva mejor en cómo el balance, la declaración de impuestos y el cashflow serían afectados si ha ocurrido una pérdida.
- Desarrollar un proceso sistemático, cooperativo, y de organización para que la compañía utilice la identificación, atención y el financiamiento o contingencia para el riesgo.
- Ayudar a la compañía a centrarse en las decisiones de la administración del riesgo que maximizan las ganancias del accionista. Es por eso que el riesgo no solamente es malo si no una oportunidad para generar dinero.
- Tener en cuenta que la administración del riesgo de la empresa es un proceso, no un producto. Y que es, fue y por el momento seguirá siendo un diseño para permitir a todos aquellos dentro de la organización alcanzar resultados óptimos o no ser tomados por sorpresa.

3.6.2 Vista Global de la ERM por el Comité de Organizaciones y Comisión de Tratados COSO.

En el reporte global ejecutivo del COSO *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* en septiembre del 2004 cabe mencionar que todas las entidades hacen frente a dicha incertidumbre como lo es el riesgo, y el desafío para la alta dirección es esforzarse por determinar cuánta incertidumbre existe para poder aceptar como va el crecer dicho valor para los accionistas.

Según de acuerdo con el reporte global, la incertidumbre presenta riesgo y oportunidad, con el potencial de poder provocar grandes problemas o de incrementar el valor.

La administración integral de riesgo de la empresa permite a la alta dirección de ocuparse con eficacia de dicha incertidumbre y del riesgo asociado y de la oportunidad, para realzar la capacidad de construir ese valor que necesita la empresa.

El valor se maximiza cuando la alta dirección fija estrategias y los objetivos para lograr un equilibrio razonable óptimo entre las metas del crecimiento y los riesgos relacionados, por tal motivo se despliega de manera eficiente y con eficacia para encontrar recursos y cumplir con los objetivos de la entidad.

La administración integral de riesgo en la empresa abarca la búsqueda por administrar el riesgo y las estrategias a seguir, según lo expuesto en el reporte del COSO el cual nos señala que la alta dirección considera que el buscar el riesgo en el cual la entidad esta disponible, la evaluación de alternativas estratégicas, fijar objetivos relacionados, y desarrollar mecanismos para manejar riesgos relacionados, realza las decisiones de la respuesta sobre el riesgo. Y en seguir Proporcionando el temple suficiente para identificar y para seleccionar entre respuestas alternativas del riesgo para poder evitar la reducción, y así poder compartir el riesgo con todos en la empresa, para poder finalmente aceptar que la empresa enfrenta riesgos y como los va a administrar.

Otro punto es el reducir las sorpresas operacionales y pérdidas, ya que la administración de riesgos cuenta con la capacidad para realzar el aumento en las entidades y para identificar acontecimientos potenciales que pongan en riesgo a la empresa y así poder establecer las respuestas clave tales como, reduciendo sorpresas y costos o pérdidas asociadas.

Cada empresa hace frente con una mirada detallada por encontrar los riesgos que afectan diversas partes de su organización, y la administración de riesgo de la empresa facilita con una respuesta eficaz a los impactos correlacionados.

Para finalmente lograr la obtención de la información real y completa del riesgo o los riesgos a los cuales se enfrenta el negocio o empresa para permitir que la gerencia

determine con eficacia necesidades netamente de capitales y que realce la asignación capital. Estas capacidades inherentes en la alta dirección son de ayuda para la administración de riesgos para alcanzar los objetivos, el correcto funcionamiento y del beneficio que la entidad puede obtener, sabiendo que de igual forma existen consecuencias que originan pérdidas de recursos.

Toda la ayuda posible que la administración de riesgos de los negocios asegura la divulgación eficaz y conformidad con leyes, las regulaciones o estipulaciones y que dicha ayuda es para evitar el daño de la reputación de la entidad y las consecuencias asociadas.

En resumen de las características que menciona el reporte global ejecutivo del COSO, la administración de riesgo ayuda a una entidad para conseguir a donde desea ir evitando trampas y las sorpresas a lo largo del proceso.

El reporte global del COSO toca temas como los riesgos y oportunidades, en el cual nos señala que: los acontecimientos pueden tener impacto negativo, impacto positivo, o ambos. Los acontecimientos con un impacto negativo representan los riesgos, que pueden prevenir la creación del valor o erosionar valor existente. Los acontecimientos con impacto positivo pueden compensar impactos negativos o representar oportunidades.

Las oportunidades son la posibilidad que un acontecimiento ocurrirá y afectará positivamente el logro de objetivos, de la creación de soporte del valor o de la preservación. Los canales de la gerencia generan oportunidades de nuevo a su estrategia u objetivo para fijar los procesos, formulando o planeando tomar esas oportunidades.

La administración de riesgo de los negocios, de manera sencilla la define el reporte como un proceso, efectuado por el consejo de administración de una organización, la alta dirección y el personal, aplicados en el ajuste de la estrategia que a través de la empresa, diseñada para identificar los acontecimientos potenciales que pueden afectar la

entidad, y manejar al riesgo para estar dentro de sus objetivos por administrar o erradicar el riesgo, para proporcionar el aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos de la organización.

3.6.3 Logro de objetivos de la administración de riesgo

La alta dirección para el COSO y AON de una entidad establece objetivos estratégicos, selecciona su estrategia, y fija los objetivos alineados que interactúan con la empresa. Este marco de la administración de riesgo de la empresa se complementa para alcanzar dichos objetivos de una entidad, y se disponen en cuatro categorías:

- Uso eficaz de los recursos: esto con el fin de dar soporte al alto nivel estratégico de las metas y de sus operaciones.
- Uso eficiente de los recursos: para la lograr de forma exitosa la misión.
- Divulgación de sus objetivos y plan de trabajo hacia todo su personal: para lograr confiabilidad de sus empleados y se sientan en verdad en parte de la empresa y así hacerlos responsables también de la administración de riesgos, ya que es de todos la responsabilidad.
- Conformidad con leyes y regulaciones aplicables: en esta clasificación de los objetivos de la entidad permite una concentración en aspectos separados de la administración de riesgo de la empresa; no obstante no omitir dichas leyes y actuar bajo la ley o las regulación según se aplique o no a la empresa.

Estas distintas categorías tienen como objetivo particular el cubrir diversas necesidades de la empresa en la dirección y pueden ser la responsabilidad directa de diversos ejecutivos. Esta clasificación también permite distinciones entre qué se puede esperar de cada categoría de objetivos.

El logro de objetivos estratégicos y de objetivos de las operaciones, sin embargo, está conforme a acontecimientos externos no siempre dentro del control de la entidad; por consiguiente, para estos objetivos, la administración de riesgo de la empresa puede proporcionar aseguramiento razonable que hacen a la alta dirección un trabajo mas detallado, y en el caso de tener descuido, enseguida la misma darse por enterada y actuar de una manera oportuna, a tal grado que no sea un obstáculo para seguirse moviendo hacia el logro de los objetivos.

3.7 La Administración Integral de Riesgos

El recurrente funcionamiento del ambiente operacional actualmente está exigiendo un acercamiento integrado a la administración de riesgo. Actualmente no es suficiente manejar el riesgo en el nivel de una actividad individual o en ciclos funcionales; en opinión para el Presidente de la Banca y Tratados Canadienses Lucienne Robillard.

El presidente y su equipo de especialistas en la banca canadiense comentan que las organizaciones alrededor del mundo se están beneficiando de un acercamiento más comprensivo a ocuparse o más bien preocuparse de todos sus riesgos. Hoy en día, las organizaciones se hacen frente con muchos diversos tipos de riesgo que no son tan técnicos (ejemplos: política, programa, recursos operacionales, del proyecto, financieros, humanos, tecnológico, salud, seguridad, políticas). Riesgos que se presentan para ellos mismos en diferentes facetas tales como de alto nivel, bajo nivel o dependiendo la consideración que pueden tener al igual que los riesgos de un gran impacto, exigen una respuesta corporativa coordinada y sistemática.

La definición de la banca canadiense sobre la administración integral de riesgos es: *“Un proceso continuo, proactivo y sistemático para entender como manejar y para comunicar el riesgo desde una perspectiva amplia de la organización. Es acerca también de tomar las decisiones estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos corporativos totales de una organización”*.

La administración integral de riesgos debe formar parte en la estrategia corporativa de la organización al igual que la cultura de la organización mediante la identificación, el método a seguir para poder ayudar a revelar la importancia del conjunto, de la suma de los riesgos y de la interdependencia de ambos conceptos. La administración integral de riesgos no se centra solamente en la minimización o la administración de riesgos, sino también apoya las actividades que sean de innovación, para poder alcanzar las metas con más grandes resultados, costos y riesgos aceptables. La administración integral de riesgo se esfuerza para el equilibrio óptimo en el nivel corporativo.

3.7.1 Elementos de la administración de riesgos

Para los directivos del COSO existen 8 elementos de la administración de riesgos, los cuales se derivan de la manera de cómo la alta dirección dirige una empresa y se integran con el proceso de la administración de riesgos los cuales son:

1. Ambiente interno: el ambiente interno abarca el tono de una organización, y fija la base para cómo el riesgo es visto y tratado por la gente de una entidad, incluyendo el lograr mayor involucramiento con la filosofía, el riesgo, integridad y valores éticos, en el ambiente en el cual se desenvuelven estos aspectos.
2. Fijar los objetivos: los objetivos deben existir antes de que la alta dirección pueda identificar los acontecimientos potenciales que afectan su logro. La administración de riesgo de la empresa se asegura de que la alta dirección tenga un proceso para fijar sus objetivos y de que los objetivos elegidos apoyen y se alineen con la misión de la entidad y sean constantes con su administración para seguir de cerca al riesgo.
3. Identificación del evento: Los eventos internos y los externos pueden afectar el logro de los objetivos de una entidad, por tal razón se deben identificar, distinguiendo entre los riesgos y las oportunidades. Las oportunidades se

canalizan de nuevo a la estrategia de la gerencia o los procesos a fijar los objetivos.

4. Análisis de riesgos: Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como base inherente y residual para determinar cómo deben ser manejados.
5. Respuesta del riesgo: La alta dirección selecciona respuestas del riesgo ya sea evitando, aceptando, reduciendo, o compartiendo el riesgo; para lograr esto se desarrolla un modelo de riesgos.
6. Actividades del control: Las políticas y los procedimientos son elementos establecidos y puestos en ejecución para ayudar a asegurar las respuestas del riesgo para que se realizan con eficacia.
7. Información y comunicación: la información relevante se identifica, se captura, y se comunica en una forma única y para que permita a la gente realizar sus responsabilidades. La comunicación eficaz también ocurre en un sentido más amplio, fluyendo de abajo, a través, o desde lo más alto de la empresa.
8. Supervisión: La totalidad de la administración de riesgo de la empresa se supervisa y se hacen las modificaciones necesarias. La supervisión se logra con actividades en curso de la alta dirección, evaluaciones separadas, o ambas.

En comparación con el COSO, Lucienne Robillard y sus expertos señalan que existen cuatro elementos y sus resultados previstos son posibles para el correcto funcionamiento de la administración integral de riesgos. Esto no quiere decir que el COSO este mal o bien, simplemente para los expertos de AON, clasifican por partes a dichos elementos y los engloban en 4 nada más. Por lo consiguiente los 4 elementos son un extracto de la opinión de Lucienne Robillard y su equipo acerca de la administración de riesgos y los elementos que se involucran.

3.7.1.1 Primer Elemento: Desarrollando el perfil del riesgo corporativo

Una amplia comprensión del funcionamiento del ambiente es un primer paso importante en desarrollar el perfil corporativo del riesgo. Desarrollar el perfil del riesgo en el nivel corporativo es pensado para examinar amenazas y oportunidades en el contexto del mandato de una organización, de objetivos y de recursos disponibles. Al construir el perfil corporativo del riesgo, la información y el conocimiento en los niveles corporativos y operacionales se recoge para asistir a departamentos para entender la gama de riesgos que hacen frente, interna y externamente, de su probabilidad y de sus impactos potenciales. Además de identificar y determinar la capacidad de los departamentos involucrados existentes de la administración de riesgo es otro componente crítico para desarrollar el perfil corporativo del riesgo.

Una organización puede contar con tres resultados dominantes como resultado de desarrollar el perfil corporativo del riesgo:

- Las amenazas y las oportunidades se identifican con exploraciones en curso, análisis y el ajuste ambientales internos y externos.
- El estado actual de la administración de riesgos dentro de la organización se determina por los retos y/o oportunidades, capacidad, prácticas, cultura y se reconoce en la administración de la organización el planeamiento de las estrategias del riesgo.
- Se identifica el perfil del riesgo de la organización para las áreas del riesgo, su tolerancia, y la capacidad dominante para atenuar, e ir aprendiendo necesidades.

El ambiente externo e interno juega un papel fundamental en la administración de riesgos en su primer elemento.

Algunos factores externos que se considerarán para los riesgos potenciales incluyen:

- Político: Por la influencia de gobiernos internacionales y de otros cuerpos que gobiernan.
- Económico: Los mercados internacionales y nacionales, por la tan famosa globalización.
- Social: Las tendencias demográficas y sociales son importantes a nivel del contrato del ciudadano.
- Tecnológico: Las nuevas tecnologías.

Internamente, los factores siguientes se consideran relevantes al desarrollo del perfil del riesgo de una organización:

- El organigrama total de la gerencia.
- Estructuras del gobierno y de la responsabilidad.
- Valores y la ética.
- Ambiente operacional del trabajo.
- Cultura y tolerancias individuales y corporativas de la administración de riesgo.
- Maestría y prácticas existentes de la administración de riesgo.
- Capacidad de los recursos humanos.
- El nivel de la transparencia requerido.
- Políticas, procedimientos y procesos locales y corporativos.

La exploración del ambiente organizacional aumenta el conocimiento de la organización así como sus características y cualidades dominantes de los riesgos al cual se enfrenta la organización. Éstas incluyen:

- Tipo de riesgo: Recursos tecnológicos, financieros, legales, de cartera humanos (capacidad, característica intelectual), salud, seguridad, etc.
- Fuentes del riesgo: Externas (desastres políticos, económicos, naturales), internas (reputación, seguridad, gerencia del conocimiento, información para la toma de decisión).
- Que área está en riesgo: área de impacto o tipo de riesgo que esta la organización (gente, reputación, resultados del programa, material, característica verdadera).
- Capacidad de controlar el riesgo: alto (operacional), moderado (reputación); bajo (desastres naturales).

El perfil del riesgo de una organización identifica las áreas dominantes del riesgo que se cortaron a través de la organización (funciones, programas, sistemas), así como acontecimientos, actividades o los proyectos individuales que podrían influenciar perceptiblemente a las prioridades, el funcionamiento, y la realización totales de la alta dirección de los objetivos de organización.

La exploración del ambiente del riesgo asiste al departamento en establecer una dirección estratégica para el manejo del riesgo, haciendo ajustes apropiados en decisiones y acciones. Es un proceso en curso que refuerza prácticas de la alta dirección existentes y que apoya el logro de la excelencia total de la misma.

Determinando actualmente la capacidad interna de la administración de riesgo en la

determinación de la alta dirección, de las estructuras del gobierno, toma de decisiones, de los procesos que planean, de infraestructura, y de recursos humanos y financieros se examinan desde la perspectiva del riesgo. Para lograr esto, se requiere de una examinación de la cultura de la administración de riesgo, de los procesos de la administración de riesgo y de las prácticas que prevalecen para determinarse si los ajustes son necesarios para ocuparse del ambiente de desarrollo del riesgo.

Además, los factores siguientes se consideran dominantes en la determinación de la capacidad actual de la gerencia de riesgo de una organización: factores individuales (conocimiento, habilidades, experiencia, tolerancia del riesgo, propensión de tomar riesgo); factores del grupo (el impacto de las tolerancias y de la buena voluntad individuales del riesgo de cómo el manejar riesgo); tolerancia de organización de la dirección estratégica de los factores (, haber indicado o implicada en el riesgo); así como factores externos (los elementos que afectan decisiones particulares del riesgo o cómo riesgo se maneja en general).

3.7.1.2 La tolerancia del riesgo

El conocimiento y el entender de las tolerancias actuales del riesgo de varios accionistas, es un ingrediente dominante en establecer el perfil corporativo del riesgo.

La exploración ambiental identificará a los accionistas afectados por las decisiones y las acciones de una organización, en su grado de comodidad con los niveles variados del riesgo. Entendiendo el estado actual de la tolerancia del riesgo de ciudadanos, los parlamentarios, grupos de interés, proveedores, tan bien como otros departamentos gubernamentales que asistirán a desarrollar un perfil del riesgo y a tomar decisiones en como los riesgos deben ser manejados y en qué medida.

También ayudará a identificar los desafíos asociados a consultas y a la comunicación del riesgo. La tolerancia del riesgo se puede determinar con la consulta de áreas afectadas, o determinando la respuesta o la reacción de los accionistas a los niveles que

varían de la exposición del riesgo.

Las tolerancias del riesgo pueden cambiar en un cierto plazo mientras que la información y los nuevos resultados lleguen a estar disponibles, mientras que las expectativas sociales se desarrollan y como resultado el correcto entendimiento del contrato de los accionistas con respecto a sus compensaciones. Antes de desarrollar estrategias de la gerencia, un acercamiento común de la tolerancia del riesgo necesita ser correctamente organizada y entendida.

3.7.2 Elemento 2: Estableciendo una dirección de la administración integral de riesgos.

- La administración de riesgos se comunica, se entiende y se aplica.
- El acercamiento operacional a la administración integral de riesgo se pone en ejecución con la toma de decisiones ya existentes y la estructura de cómo va a ser divulgada.
- La capacidad de poder hacer esto se construye con el desarrollo de los planes y de las herramientas de aprendizaje.

Establecer una dirección de la administración integral de riesgos significa el estar dejando preparada la "infraestructura corporativa" para la administración de riesgos que se diseña para realzar la comprensión o magnitud de los riesgos y la comunicación de las ediciones del riesgo internamente, para poder demostrar la ayuda a la alta dirección.

El perfil corporativo del riesgo proporciona la entrada necesaria para establecer objetivos y estrategias corporativos de la administración de riesgo. Para ser eficaz, necesita ser alineada con los objetivos totales de una organización, el objetivo general corporativo, prácticas estratégicas de la dirección, del funcionamiento y la cultura

interna.

3.7.2.1 La dirección estratégica de la administración de riesgo

El establecimiento y la comunicación de la visión de la administración de riesgo de la organización, de los objetivos y de los principios de funcionamiento es vital para proporcionar la dirección total, ya que podría asegurar la integración acertada de la función de la administración de riesgos en la organización. Usar estos instrumentos puede reforzar la noción que la administración de riesgo es importante para cada negocio.

Es esencial que la administración proporcione una declaración clara de su accionar a la administración de riesgos y determine la mejor manera de poner a la misma en ejecución en su organización. Esto incluye establecer un objetivo general corporativo y parámetros para comunicar las prioridades, y prácticas internas para la puesta en práctica de la administración de riesgo. Para reforzar dicho objetivo en la administración de riesgo, las organizaciones pueden dedicar un número pequeño de recursos para proporcionar un reporte especial de riesgos ya que se podrían ver comprometidas las funciones de la organización, y para integrar específicamente estas responsabilidades en una unidad existente (por ejemplo, planeamiento y política corporativa, y la intervención interna) para poder establecer la dirección estratégica de la administración de riesgo, las preocupaciones internas y externas, las opiniones y las tolerancias del riesgo considerado.

Es también imperativo para identificar niveles de tolerancia aceptables del riesgo para ser remediadas puntualmente y con eficacia. La comunicación clara de la dirección estratégica de la organización ayudará a la creación y a la promoción de una cultura corporativa de apoyo de la administración de riesgo.

Los objetivos y las estrategias para la administración de riesgo se diseñan para complementar la visión existente y las metas de la organización. En establecer una

dirección total de la misma administración, una visión clara la cual es articulada y apoyada por políticas y principios de funcionamiento.

La política dirigirá a los empleados describiendo el proceso de la administración de riesgo, estableciendo los roles y las responsabilidades, proporcionando los métodos para manejar riesgo, así como prever la evaluación de los objetivos y de los resultados de las prácticas de la administración de riesgo.

3.7.2.2 Integración de la administración de riesgos en la toma de decisiones

La administración integral de riesgo se integrará de forma eficaz a la toma de decisiones por que no puede ser practicada en aislamiento, sino necesita formar parte de las estructuras y los procesos existentes de la toma de decisiones de la organización. Puesto que la administración de riesgo es un componente esencial de la buena gerencia, ya que al integrarla en la gerencia estratégica existente y en los procesos operacionales se asegurará de que dicha administración se integre las actividades cotidianas de los empleados de la organización y así estar en el momento justo de alguna ocurrencia o evento.

Mientras que cada organización encontrará su propia manera de integrar a la administración de riesgo en las estructuras existentes de la toma de decisiones, los siguientes son los factores que pueden ser considerados:

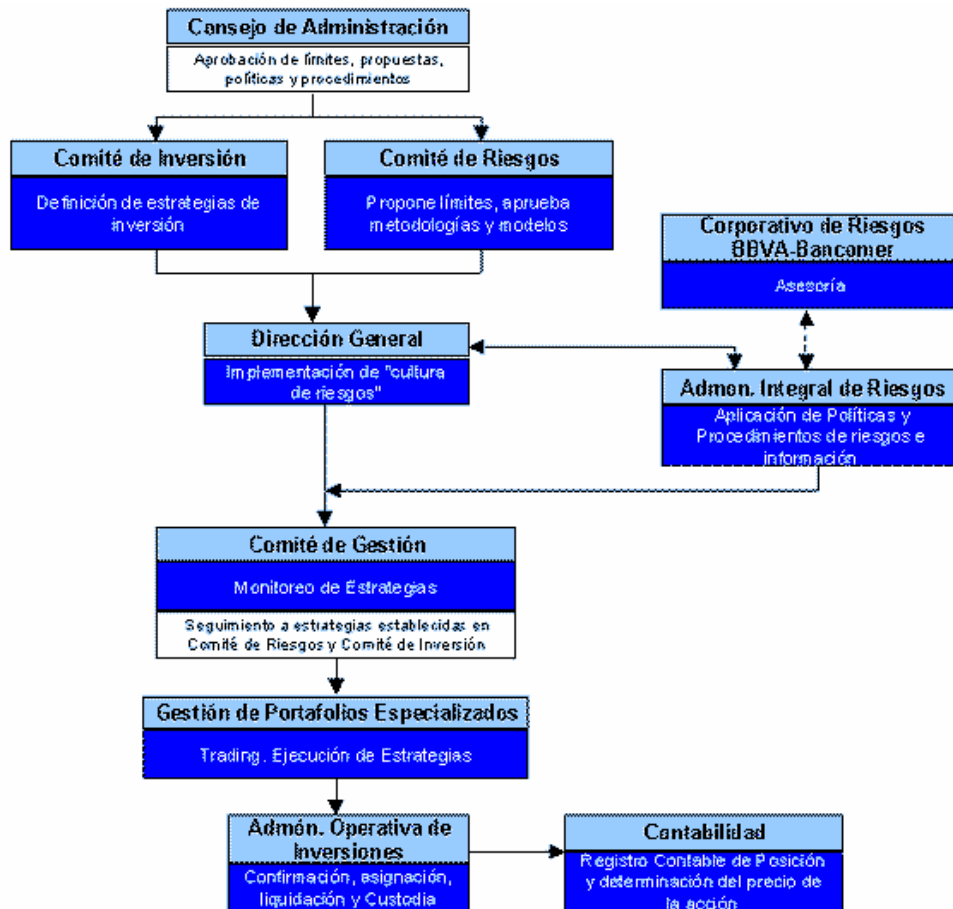
- La administración de riesgo se debe de alinear con los objetivos en todos los niveles de la organización.
- Introducir todos sus componentes en el planeamiento estratégico existente y sus procesos operacionales.
- Las direcciones corporativas deben de comunicarse a un nivel aceptable del riesgo, para ir mejorando el control interno, los sistemas y procesos de la

responsabilidad de la gerencia y así poder medir los resultados de riesgo.

La integración de la administración de riesgo en la toma de decisiones es apoyada por una filosofía y una cultura corporativa que anime a cada persona que maneje riesgos. Esto se puede lograr de diferentes maneras, por ejemplo:

- En la excelencia de búsqueda de prácticas en la alta dirección, incluyendo a la administración de riesgo.
- Tener especialistas encargados en la administración de riesgo.
- Innovación constante, mientras que la alta dirección proporciona a la dirección de la empresa ayuda en las situaciones que no resulten favorables.
- Especialistas que motiven el constante desarrollo del conocimiento y habilidades en la administración de riesgo.
- Incluir premios o incentivos.
- Reconocer las habilidades adquiridas en el campo de riesgos.

Ejemplo de cómo la administración integral de riesgos es considerada en el organigrama de la empresa.



Fuente: BBVA-Bancomer

El Reporte como herramienta del desarrollo de la evaluación y la divulgación de los mecanismos para las actividades de la administración de riesgo proporciona la regeneración de la administración de la organización y otras áreas interesadas en la organización y los estatutos de la misma.

Los resultados de estas actividades aseguran de que la administración integral de riesgo sea eficaz al largo plazo. Algunas de estas actividades podrían corresponder a los grupos funcionales en la organización responsable de la revisión e intervención de la detección de riesgos. La responsabilidad se puede también asignar como parte a los encargados de

operaciones que incorporen a los empleados, para poder asegurar esa información acerca del riesgo que se recoge en los reportes ya sea local o en las prácticas en el proceso ambiental de la exploración.

El reporte podría ocurrir a través de los canales normales de la alta dirección (funcionamiento que divulga, supervisa y, valora) como parte de las funciones consultivas y del desafío asociadas a la administración de riesgo. El reporte facilita el aprendizaje y la toma de decisiones, mejorando los resultados, determinando los éxitos y las faltas que pueden existir en la supervisión del uso de recursos, y diseminando la información a las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

Las organizaciones deben evaluar la eficacia de sus procesos integrados de la administración de riesgo sobre una base periódica. La exploración del ambiente organizacional continuará identificando las nuevas áreas y las actividades que requieren la atención, así como las habilidades de la administración de riesgo, los procesos, y prácticas que necesitan ser desarrolladas y ser consolidadas. Las organizaciones necesitan desarrollar sus propias estrategias de capacidad basadas en su exposición específica de la situación y del riesgo al que se enfrentan.

Construir la capacidad para la administración de riesgo, necesita ser un foco de atención en dos áreas dominantes: uno los recursos humanos y las herramientas y otro los procesos en los niveles corporativos y locales ya que el perfil del riesgo se identificará con las fuerzas existentes y las debilidades de la organización en relación a capacidad. Las áreas que pueden requerir la atención como mencionamos con anterioridad incluyen:

- Recursos humanos: Que construyen el conocimiento de las iniciativas y de la cultura de la administración de riesgo. La base fundamental de las habilidades con el entrenamiento formal incluyendo usos apropiados y herramientas. La base del conocimiento en aumento, compartiendo las mejores prácticas y experiencias. La capacidad de aumentar el conocimiento, y habilidades de

trabajar en equipos.

- Herramientas y procesos: Que desarrollan y que adoptan las herramientas de la administración corporativa en el riesgo, las técnicas, las prácticas y los procesos. La coordinación de la dirección en el uso de herramientas y de técnicas. El tener en cuenta el desarrollo y/o el uso de las herramientas alternativas y de las técnicas que se pueden satisfacer mejor al manejo del riesgo en usos especializados. Y adoptando procesos para asegurar la integración de la administración de riesgo a través de la organización.

3.7.3 Elemento 3: La práctica como actividad de la administración integral de riesgo

- Esta práctica es un proceso común de la administración de riesgo constantemente en todos los niveles de la organización.
- Los resultados de las prácticas de la administración de riesgo en todos los niveles se integran en el ajuste reportado de la toma de decisiones y de la prioridad que pueden llegar a tener.
- Son aplicadas las herramientas y los métodos.
- La consulta y la comunicación con los accionistas está siempre en curso.

La implementación de una administración integral de riesgos, requiere una decisión de la alta dirección y una comisión sostenida, que se diseña contribuir a la realización de objetivos de organización, tal es el caso del consejo de administración. Esta administración se basa en los resultados de una exploración del ambiente organizacional y son apoyadas por una infraestructura corporativa apropiada.

3.7.4 Elemento 4: Aseguramiento del aprendizaje continuo de la administración de riesgo.

- Se establece para compartir un ambiente total de apoyo del trabajo se valora el ir aprendiendo por experiencia y de las lecciones.
- Los planes se construyen para aprender en las prácticas de la administración de riesgo de una organización.
- Los resultados de la administración de riesgo se evalúan para apoyar la innovación y la mejora continua del aprendizaje.
- La experiencia y las mejores prácticas se comparten, internamente y a través del gobierno.

Crear un ambiente de apoyo del trabajo es un componente dominante del aprendizaje continuo. Valorando aprender por experiencia, compartir las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, el apoyo de la innovación y de responsabilizarse por tomar riesgos caracteriza una organización con un ambiente de apoyo del trabajo. Una organización con un ambiente de apoyo del trabajo esperaría:

- Promover el aprendizaje fomentando un ambiente que motive a la gente a aprender, valorando su conocimiento adquirido, nuevas ideas y nuevas relaciones como aspectos vitales de la creatividad que eso conduce a la innovación, de igual forma incluyendo y acentuando aprender en planes estratégicos.
- Aprender por la experiencia valorando la experimentación, donde las oportunidades son determinadas por los beneficios y las consecuencias. Compartiendo el aprendizaje de sucesos pasados hayan sido éxitos o fracasos. Usando las "lecciones aprendidas" y las "mejores prácticas" en ejercicios del

planeamiento.

- Demostrar liderazgo en la administración seleccionando a los líderes que son entrenados, asesorados por especialistas, que cuentan con alguna especialidad, además de ser buenos administradores. Demostrando compromiso y con la ayuda a sus empleados a través de la disposición de oportunidades, de recursos, y de herramientas. Ir asignando recursos y midiendo éxito con las revisiones periódicas, como las acostumbradas de las auditorías.

El soporte para el aprendizaje continuo y la innovación constructiva se planea en las prácticas puesto que el aprender continuo contribuye perceptiblemente a la capacidad del aumento de manejar el riesgo, al igual que la integración de los planes es fundamental para la capacidad la dirección estratégica y la administración de riesgo.

Los planes eficaces y las estrategias que se aprenden del reflejo de la administración de riesgo, se ligan a las estrategias operacionales y corporativas, que incorporan las oportunidades para los encargados de entrenar al personal.

El desafío crítico del soporte del aprendizaje continuo y de la innovación es demostrar que bien se esta manejando el riesgo y que la responsabilidad está siendo mantenida mientras que se reconozca el querer aprender por experiencia, ya que todo esto es muy importante para el progreso.

Además de demostrar responsabilidad, la transparencia y la diligencia debida, la documentación apropiada se puede también utilizar como una herramienta el aprendizaje. La administración integral de riesgo debe apoyar la innovación, el aprendizaje, y por obvias razones para la mejora continua en el individuo, el equipo a nivel de la organización.

Una organización demuestra aprendizaje continuo, con respecto a la administración de riesgo si:

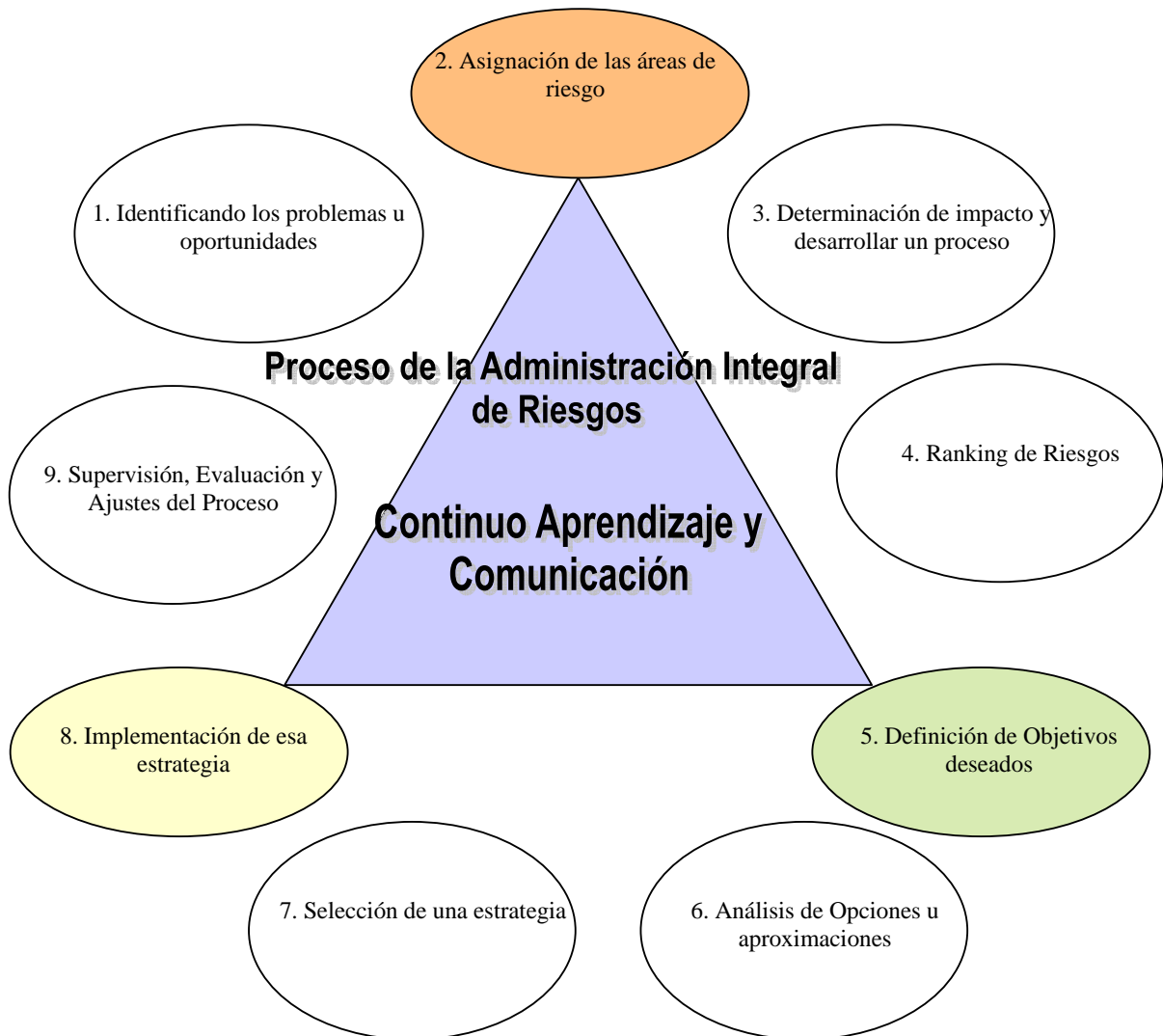
- Se fomenta una cultura apropiada de la administración de riesgo.
- El aprendizaje se liga a la estrategia de la administración de riesgo en muchos niveles.
- El responsable de tomar el riesgo y el aprendizaje por experiencia se anima y se apoya constantemente en sus compañeros.
- Hay información considerable que se comparte como la base para la toma de decisiones.
- La toma de decisiones incluye una gama de perspectivas incluyendo las opiniones de los accionistas, empleados y ciudadanos.

3.8 Proceso de la administración de riesgos

Actividad a realizar:	Definición de la actividad:
Identificación del Riesgo	Determinar cuáles son las exposiciones más importantes al riesgo en la unidad de análisis (familia, empresa o entidad).
Evaluación del Riesgo	Es la cuantificación de los costos asociados a riesgos que ya han sido identificados.
Selección de Métodos de la Administración de Riesgos	Depende de la postura que se quiera tomar: ya sea la evitación del riesgo (no exponerse a un riesgo determinado); prevención y control de pérdidas (medidas tendientes a disminuir la probabilidad o gravedad de pérdida); retención del riesgo (absorber el riesgo y cubrir las pérdidas con los propios recursos) y finalmente, la transferencia del riesgo (que consiste en trasladar el riesgo a otros, ya sea vendiendo el activo riesgoso o comprando una póliza de seguros).
Implementación	Poner en práctica la decisión tomada.
Repaso de actividades	Las decisiones se deben de evaluar y revisar periódicamente.

Fuente: del extracto de Juan Pablo Zorrilla en su publicación en Internet.

3.8.1 Proceso de la Administración Integral de Riesgos y el continuo aprendizaje y comunicación



Fuente: Del banco canadiense, traducido al español por mi.

El proceso mediante el cual la administración integral de riesgos toma forma es empezando por identificar los problemas o las oportunidades que represente el riesgo, ya sea para determinar que áreas dentro de la organización serán tomadas en cuenta y poder determinar el impacto que originaran y así desarrollar un proceso tomando en cuenta las herramientas necesarias. Pero para determinar que proceso desarrollar se necesita conocer que tipo de riesgo y así de esta forma definir los objetivos, analizar que

opciones tomar, para finalmente seleccionar una estrategia, implantarla para seguir monitoreando su resultado.

3.9 Modelo de administración de riesgos

Impacto	Acciones a tomar por la administración de riesgos		
Significante	Acciones requeridas considerablemente por la administración	Debe de administrarse y supervisarse el riesgo	Es fundamental administrarlo por la administración
Moderado	El riesgo debe ser digno de considerarse con supervisión	La administración podría hacer un esfuerzo por administrarlo	La administración debe hacer un esfuerzo por administrarlo
Menor	Aceptación del riesgo	Aceptación del riesgo pero supervisarlos	Administración y supervisión del riesgo
	BAJA	MEDIA	ALTA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			

Fuente del Banco Canadiense traducido por mi

La comunicación del riesgo y de la consulta por parte de los accionistas es esencial para el soporte de decisiones sanas de riesgo de la alta dirección. De hecho, la comunicación y la consulta se deben considerar en cada etapa del proceso de la administración de riesgo. Un requisito fundamental para practicar a la administración integral de riesgo es el desarrollo de planes, de procesos y de artículos de consulta y al igual de la comunicación constante con los accionistas dentro o fuera de la organización en que pueden estar implicados adentro o ser afectados por las decisiones y las acciones de una organización.

Es también importante que las prácticas de la comunicación de riesgo anticipen y respondan con eficacia a las preocupaciones públicas y a las expectativas. La petición

de que un empleado o accionista sobre la información, presenta una oportunidad de comunicarse sobre el riesgo al cual están expuestos.

Por tales hechos se puede demostrar cómo la administración de riesgo localiza y contribuye al logro total de objetivos corporativos. La comunicación de riesgo implica una gama de actividades, incluyendo la identificación, la edición, el análisis del ambiente público (accionistas incluyendo intereses y las preocupaciones), el desarrollo de las estrategias de la consulta y de los reportes, el desarrollo del mensaje, el trabajo con los medios, la supervisión y la evaluación del diálogo público.