

Complejidad, estrategia y gestión sustentable de riesgos

Rezzónico, Ricardo¹, Fernandez, Luciana²

^{1/2} *Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba, GINGEOS.
Maestro M. López y Cruz Roja Argentina, Ciudad Universitaria, Córdoba (5000)*
¹*rrezzonico@posgrado.frc.utn.edu.ar*, ²*lfernandez@quimica.frc.utn.edu.ar*

RESUMEN

El artículo avanza en analizar y desarrollar argumentos acerca de la posible convergencia de los diferentes tratamientos genéricos presentados en los modelos de gestión de riesgos específicos, con el objeto de dar soporte a la implantación de una gestión sustentable de riesgos (GSR) en las organizaciones, desde una perspectiva sistémica que tenga en cuenta la complejidad presente en ellas. Así, se presenta el marco de gestión propuesto por ISO 31000:2009-Risk Management [1], a través del cual es posible el tratamiento de diversos riesgos específicos de una manera integrada (como los ambientales, los relacionados a la salud y la seguridad ocupacional o la calidad, desde un enfoque clásico), abarcando el análisis de variables ambientales, sociales y económicas. Por último, se avanza en la propuesta de inclusión articulada -en esta lógica de gestión de riesgos- de otros subsistemas organizacionales estratégicos para la gestión efectiva de las organizaciones [2], como son la innovación, el capital humano, la gestión del conocimiento, lo que apunta a posibilitar el surgimiento de efectos sinérgicos entre el tratamiento analítico de los riesgos y optimizar el conjunto de decisiones-acciones vinculadas a su gestión [3], aspectos que impactan de modo clave en el cumplimiento de los objetivos del sistema organizacional en su conjunto.

Palabras Claves

Gestión de riesgos, sustentabilidad, complejidad organizacional, ISO 31000.

1. INTRODUCCIÓN.

Integrar sostenibilidad y gestión de riesgos en la estrategia organizacional surge como repuesta a la necesidad de gestionar múltiples y complejas variables intervinientes en las organizaciones. Esta integración estratégica, tendría por finalidad minimizar posibles efectos no deseados de algunos riesgos y explotar nuevas oportunidades derivadas del análisis de los riesgos de la sostenibilidad.

La sostenibilidad organizacional integra a las demás áreas susceptibles de ser gestionadas en una organización en consistencia con la sociedad y el ambiente en el que se desarrolla, y por lo tanto, gestionar los riesgos insertos en ella, incluye la gestión de los objetivos de todos los actores organizacionales, es decir, gestionar desde la complejidad que requiere el pensamiento de las organizaciones sustentables.

Así es como a la administración tradicional se suma la necesidad de atender otras variables de preponderante desempeño y a partir de allí, trazar objetivos estratégicos organizacionales en busca de satisfacer al grupo de *stackholders* que se integran en ella. Esto es, objetivos estratégicos que abarquen las necesidades económicas-competitivas, y en el mismo orden aspiren a satisfacer los intereses de la sociedad, el ambiente, las personas, los clientes, entre otros, en la búsqueda de la sustentabilidad.

En el devenir de la gestión de estos múltiples –y a veces antagónicos- objetivos, es como la complejidad se pone de manifiesto, dado el conjunto de actividades disímiles que interactúan entre sí para generar una cantidad de procesos, que deben gestionarse sistémica y coherentemente de forma tal que permita el cumplimiento de los objetivos trazados, tomando la organización como un todo, analizando el conjunto de necesidades, efectos e interacciones asociadas.

De manera genérica, ISO establece que “organizaciones de todos los tipos y tamaños se enfrentan a un rango de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos” [1], estableciendo que los riesgos pueden tener un efecto positivo o negativo sobre la organización. El incumplimiento de los objetivos trazados, conduciría a mayores dificultades de progreso, se reflejaría en el posicionamiento e impacto de la organización en el mercado en el que opera y finalmente afectaría a los grupos de interés asociados, por lo que se reduciría la sostenibilidad de la misma.

Es por esto que en el intento de atender ciertas demandas, las organizaciones hacen uso de variadas herramientas de gestión de riesgos específicos, dentro de las cuales figuran las normas del padrón ISO y OHSAS. Por lo que diferentes riesgos intentan ser sistematizados a través de técnicas emergentes de las siguientes series de normas: ISO 9000 (sistema de gestión de la calidad); ISO 14000 (sistema de gestión ambiental); OHSAS 18000 (sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional); ISO 26000 (guía de responsabilidad social); e ISO 27000 (sistema de gestión de seguridad de la información), entre otros estándares específicos del área de negocio. Llevar adelante estos sistemas paralelos de gestión de riesgos presenta la dificultad del trabajo multi-áreas y las barreras sectoriales impuestas en ello.

Analizando éstas normas es posible distinguir que cada una de ellas define riesgo desde la perspectiva temática limitada que aborda y propone un tratamiento en función de su objeto de aplicación determinado, sin considerar el sistema como un todo y careciendo del análisis de las posibles interacciones actuantes. En todos los casos originan una serie de aplicaciones de acciones en común, tales como: análisis, tratamiento, y mejora continua de los indicadores propios de cada sistema.

Es preciso entonces destacar que el riesgo presente en una organización vinculado a un vector, es uno solo, con efectos derivados en múltiples áreas, y por lo tanto, es necesario poder realizar correctamente el vínculo riesgo - efecto en la organización. A partir de allí, poder gestionarlo entendiendo los beneficios que aporta el adecuado tratamiento, sin las restricciones que demarcan los análisis sectoriales.

El tratamiento sectorizado de los diferentes riesgos, propio de la antigua concepción de las organizaciones, se aparta de las actuales tendencias de gestión desde la ciencia de la complejidad. La comprensión de los fenómenos complejos, según expresan Rezzónico y Fernández, exige pues “un pensamiento holístico, en contraste con una visión analítica simplificadora que, al descomponer el todo en sus partes, lleva a examinar sólo ciertos elementos de los sistemas, sin tener en consideración las propiedades emergentes de su compleja articulación y su funcionamiento dinámico” [4].

Desde la comprensión de esta realidad organizacional compleja, se pretende desarrollar argumentos para la adopción de una gestión sustentable de riesgos (GSR), tomando como marco de referencia al propuesto por la norma ISO 31000:2009-gestión de riesgos, de forma tal de aportar una herramienta genérica que permita dar un marco lógico e institucional donde tratar los riesgos, minimizar ciertas incertidumbres y pérdidas y cooperar de modo crítico en la toma de decisiones, con la finalidad de explotar nuevas oportunidades y alcanzar sus objetivos estratégicos en un contexto lo más seguro posible para su desempeño sostenible.

2. GESTIÓN DE RIESGOS INTEGRALES.

A los efectos de fijar cualidades, alcances y límites relacionados con el riesgo en el presente trabajo, se presenta inicialmente su definición, para luego analizar cuestiones ligadas a la gestión del riesgo (GR). Técnicamente, la precursora norma australiana-neozelandesa AS/SNZ 4360-2004 sobre gestión de riesgos, define riesgo como “posibilidad que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos, medidos en términos de consecuencias y probabilidad” [5].

Este concepto es llevado a un campo más amplio por la reciente norma ISO 31000:2009, la que aporta un marco genérico y sistémico para la gestión de los riesgos en las organizaciones, definiendo el riesgo como “efecto de incertidumbre sobre los objetivos”, entendiéndose que: “efecto es una desviación de lo esperado, pudiendo ser positivo o negativo; los objetivos pueden tener diferentes aspectos y ser aplicados en diferentes niveles (estratégicos, organizacionales, de producto o proceso).” [1]

Visualizar y describir las causas de incertidumbre en la concreción de los objetivos organizacionales, significaría acotar el campo de los riesgos al ámbito de la gestión, es decir, ya no se trata a los riesgos como dinámicas incontrolables, sino susceptibles de ser gestionados. Incorporar el riesgo en el proceso de la gestión, como lo señala Pucci, “permite operacionalizar el propio concepto de riesgo, lo que conlleva innumerables ventajas: los riesgos se vuelven tangibles y pueden ser asociados a procesos específicos y por lo tanto ser analizados, valorados y tratados adecuadamente”. [6]

De este modo, resulta beneficioso destacar que en todas las organizaciones existe un potencial de sucesos que pueden configurarse como oportunidades para conseguir beneficios (en el aspecto positivo del riesgo) o por el contrario, amenazas para la sostenibilidad y el éxito empresarial (aspecto negativo del riesgo). Es por esto que, Dopazo y Candelario sostienen que “los actuales modelos de gestión del riesgo integrales, abordan ambas vertientes, siendo esta actitud estratégica clave para asegurar el progreso equilibrado de la organización.” [2]

La ambivalencia que se propone frente a un riesgo, tiene la excepción en el caso de la seguridad ocupacional, donde se deberá tomar solo la acepción negativa y por lo tanto se trabajará en pos de evitar o prevenir las consecuencias no deseadas de éstos.

Es así como surge la necesidad de evaluar desde la complejidad de la organización, desde la red de interconexiones que posibilitan diferentes repuestas y efectos ante un posible riesgo. Esto es gestionar el riesgo de manera integral, estableciendo una infraestructura apropiada para el análisis y desarrollar una cultura organizacional acorde que permita evaluar y dimensionar los efectos en términos holísticos.

En línea con el pensamiento complejo, ISO promueve el “establecimiento del contexto organizacional y las actividades de comunicación y consulta y el pensamiento holístico y sistémico, tomando a la organización como un todo donde interactúan diferentes fenómenos, causales de riesgo” [1]. En idéntico sentido, Rezzónico y Fernández indican que “se debe examinar la existencia de un variado conjunto de fenómenos, sus relaciones y los efectos que provocan en la organización, aspirando a un conocimiento multidimensional de los modos en que las diferentes estrategias pueden afectar el desempeño de la organización”. [4]

Esta característica distintiva de la GR permite reconocer riesgos, evaluarlos y regularlos integralmente unos en relación a otros, tomando a la organización como “un organismo vivo”, tal como lo plantea Morgan [7], donde no es posible analizar partes de manera separada, sino estudiando la interacción general y la repuesta del organismo ante el entorno, y de las posibles regulaciones que surgen del feedback entre ellas. Esto es, intentando crear una red de sitios ligados a las decisiones y acciones que se producen en torno a la evaluación y tratamiento del riesgo, creando interconexiones tales como las de “un cerebro” -en línea con las propuestas de Morgan- donde fluyan la comunicación, información y la toma de decisiones, así como el enriquecimiento de los lazos y la integralidad del organismo.

Tal como lo indican Martínez García [8] y Dopazo y Candelario [4], gestionar de forma aislada cada riesgo, sin considerar las relaciones entre ellos, introduce ineficiencias porque la organización no conoce realmente su exposición al riesgo real, tampoco sus efectos de volatilidad, frecuencia y severidad. Es decir, la organización no dispone de la información adecuada para asignar sus recursos de forma eficiente. Además, para Martínez García, estos modelos “incorporan la experiencia de la gestión, inherente a la revisión sistémica de los procesos, orientando el bucle ininterrumpido de aprendizaje a capitalizar la experiencia en una búsqueda constante de conocimiento y adaptación al cambio de una organización”. [8]

En consecuencia, un sistema de GR que los visibilice e integre ayudaría en la organización con la inteligencia de analizar, evaluar y tratar los factores, así como también aportaría a clarificar - en los recursos humanos de las organizaciones- las lógicas para la toma de decisiones y afrontar las complejidades emergentes de los entornos en los que se actúa de manera operativa.

Así, la implementación de un sistema de GR se consideraría un proceso estratégico con el objetivo de mejorar integralmente las prácticas de gestión: alinear los comportamientos, los procesos, la

comunicación, la dirección y el cumplimiento de estándares conforme a la cultura del riesgo y los objetivos estratégicos propuestos.

2.1 Gestión sustentable de riesgos.

Al mismo tiempo que en las grandes empresas comenzaba a implantarse la gestión de riesgos, paralelamente diferentes países, organismos e instituciones a nivel mundial comenzaron a debatir a cerca de la sostenibilidad. El término desarrollo sostenible (DS) se atribuye al reporte generado por la Comisión Mundial en Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, en la que se declara que “el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. [9]

Concepciones más recientes otorgan a la sostenibilidad un concepto más amplio. Dresner, citado por Nemli [10], señala que en el DS “se combinan economía, justicia social, ciencia ambiental, gestión de negocios, políticas y leyes”. Por lo que el cumplimiento de concepto multidimensional requiere del compromiso de gobiernos, organismos internacionales, industrias y consumidores.

La relación del impacto del DS en la sociedad y los cambios que ha producido es expuesta por Kliksberg quien asegura que “en la actualidad ciudadanos, consumidores, inversores o trabajadores, esperan que las empresas y los empresarios, cuyas decisiones influyen en la vida de todos, adopten elevados criterios éticos de conducta” [11]. En idéntico sentido, Yilmaz y Flouris refieren que “hoy accionistas, organizaciones estatales y consumidores están conduciendo la evolución de la sostenibilidad”. [12]

En referencia a los cambios en las formas de pensar y actuar inclusivas, surgidas con la intensificación del DS, Albarracín sostiene que “mientras antes predominaba la idea de un crecimiento ciego, donde el futuro era simplemente el desarrollo de las potencialidades actuales, ahora el futuro adquiere el valor de referencia crítica de las acciones sociales” [13]. Es decir, evaluar una propuesta económica, implica enfatizar la atención sobre las posibles consecuencias que tales innovaciones podrían acarrear a la sociedad y el ambiente.

La gestión del DS en las organizaciones se ha traducido bajo una nueva lógica, ampliamente difundida, conocida como Responsabilidad Social Empresaria (RSE), en la que se relaciona el gobierno corporativo junto al compromiso social, ambiental y ético que ha de llevar adelante una organización. En el presente las empresas socialmente responsables delimitan y promueven políticas y programas que integran a su entorno ambiental y social, habiendo tomado conciencia de que se está frente a un proceso inicial de mejora continua sustentable, concretándose así en una herramienta de gestión imprescindible en su devenir futuro.

Así, resulta significativo acentuar el rol de las empresas frente a esta realidad, dado que, como expresa Nemli, las compañías “son las células fundamentales de la vida económica moderna” [10] en cuanto a que son parte receptora y formadora de los escenarios de la sociedad donde realizan sus operaciones a través del feedback continuo que suponen los sistemas abiertos. Sobre el comportamiento de las empresas, Yilmaz y Flouris expresan que “las compañías deberían crear iniciativas proactivas de sostenibilidad como oportunidad para diferenciarse como líderes en el mercado, frente al ambiente, la sociedad y el éxito del negocio a largo plazo”. [12]

En tal sentido, Dunphy et al. sugieren que la sostenibilidad corporativa es “crear valor a largo plazo, aprovechando las oportunidades y los riesgos que se derivan de la gestión de la evolución económica, social y ambiental, para alcanzar ventajas competitivas a través de la adopción y el desarrollo de estrategias basadas en el compromiso sostenible”. [14]

Los desafíos globales relacionados con el DS requieren de múltiples facetas. De hecho, estos desafíos tendrían consecuencias para prácticamente todos los aspectos de la estrategia de la empresa, donde la visión de la complejidad organizacional toma un valor fundamental, debido a que los efectos de las acciones puntuales derivadas, se reflejarían en toda la organización, creando nuevas regulaciones internas y externas.

Pues entonces, resulta preciso incorporar un nuevo concepto: riesgo de sostenibilidad, expresión de utilidad cuando una organización pretende significarse como empresa responsable y sostenible. Según Dopazo y Candelario se hace referencia “a la evolución en la interpretación del riesgo y al concepto de modelos integrados de gestión del riesgo perfeccionados, conforme a la incorporación de la RSE” [2]. Esto refiere a cierta madurez en la GR y en la organización que logre implicar a la RSE en el proceso de gerencia, en la toma de decisiones y en la determinación de sus estrategias, mejorando así la capacidad de generar valor.

El enlace que se presenta al incluir la sostenibilidad bajo la gestión de los riesgos de una organización, es para Yilmaz y Flouris “un campo emergente de investigación” [12], dada la necesidad de minimizar incertidumbres relacionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el que se incluyen los principios derivados de la sostenibilidad, tal como exigen los diversos actores sociales.

La GSR hace referencia a un modelo que instala al análisis y tratamiento integral de los riesgos sostenibles como fuente de ventajas competitivas que se sostienen en el tiempo, con el objetivo de

aportar a minimizar pérdidas, potenciar y aprovechar oportunidades y tomar decisiones consecuentes para alcanzar los objetivos estratégicos incluyendo activamente en ellos las vertientes económicas, sociales y ambientales.

El modelo de GSR así entendido ayudaría a los gerentes a crear valores a largo plazo y a establecer una cultura sostenible, que de soporte e iniciativa a acciones responsables y que ayude al empleo de otras herramientas tales como sistemas de producción más limpia, identificación de necesidades de innovación, entre otras. De este modo es posible priorizar e incluir en las estrategias otros riesgos asociados a la sostenibilidad de la organización y su entorno.

2.2 Estándares de riesgos específicos.

A los fines de dar soporte a lineamientos en pos de analizar una posible inclusión de los modelos, desde la integralidad sistémica y el desarrollo sostenible en las organizaciones, se pretende aquí analizar como abordan el sujeto riesgo y cual es el sistema de gestión que proponen determinados estándares específicos internacionales aplicados por organizaciones en repuesta a la necesidad de evaluar y minimizar algunos riesgos.

2.2.1 ISO 9001:2008 - Sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 especifica que “se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente”. Para ello propone un enfoque basado en procesos, en el que “los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada” [15], para luego evaluar el producto o servicio adquirido y generar una retroalimentación basada en su satisfacción.

El proceso presentado por ISO 9001:2008 para elaborar un producto conforme, se conduce bajo la responsabilidad de la dirección, quien debe definir las políticas, objetivos y estrategias y realizar la correcta gestión de los recursos acordes a la calidad establecida. Planificar, diseñar y producir de acuerdo a los requisitos especificados por el cliente, para que el proceso pueda efectuarse correctamente y lograr ser eficaz. Junto a ello, se determina una etapa de medición, análisis y mejora necesaria para demostrar la conformidad del producto en base a la satisfacción del cliente, asegurarse la conformidad del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua.

En base a lo expuesto anteriormente -y bajo el pensamiento de riesgo presentado- es acorde señalar que la norma aborda el sujeto *riesgo de satisfacción del cliente*. Si se evalúa éste riesgo desde su vertiente negativa, se analizarían aquellas causas y efectos vinculados a la “no conformidad del cliente” [15] y a la potencial pérdida del mismo, con lo que esto podría generar en la organización. En tanto si se lo vincula positivamente, se evaluarían las acciones y decisiones que ayudaron a aumentar esta satisfacción, para extenderlas y optimizarlas continuamente.

2.2.2 ISO 9004:2009 -Gestión para el éxito sostenido de una organización-Enfoque de gestión de la calidad.

Esta norma integrante de la familia de ISO 9000, y compatible con ISO 9001:2008, incluye en su análisis las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y proporciona orientación para la mejora sistemática y continua del desempeño global de la organización. Según define ISO (2009) “el éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado”.

El objetivo de ISO 9004 es “proporcionar orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad”. [16]

En su definiciones, dicha ISO establece “éxito sostenido: resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo”, donde la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido por la organización. Pues entonces en base a lo expuesto anteriormente -y bajo la definición de riesgo presentado- el sujeto riesgo abordado es el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Esta propuesta, en línea con el pensamiento sostenible -aunque carente de algunos principios fundamentales del desarrollo sostenible y la responsabilidad social- no es certificable, sino que sirve de guía a las organizaciones.

2.2.3 ISO 14001:2004 - Sistema de gestión ambiental.

Esta norma específica “los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos y, en base a ello, tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento”. [17]

Se gestionan a partir de esta norma aspectos ambientales, considerados según tal ISO como “elementos de las actividades, productos o servicios de una organización que pueden interactuar con el medio ambiente” [17], e impactos ambientales, definidos como “cualquier cambio en el

medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización”. En esta definición, se incluye la posibilidad de tomar las vertientes positivas y negativas de los impactos ambientales, en concordancia con la propuesta de gestión de riesgos de ISO 31000:2010.

2.2.4 OHSAS 18001:2007 - Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Este estándar, es en si mismo un sistema completo de gestión de riesgos relacionados a la salud y seguridad en el ámbito laboral, y como tal, propone la identificación de los peligros, la valoración de riesgos y la determinación de controles. Especifica los requisitos para un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (SySO), haciendo posible que una organización controle sus riesgos y mejore su desempeño en este sentido.

El sujeto riesgo que aborda, es definido por la OHSAS como la “combinación de la probabilidad de que ocurra un evento o exposición peligroso, y la severidad de la lesión o enfermedad que puede ser causada por este” [18]. Quedando claramente establecido allí que “trata acerca de SySO, y no acerca de otras áreas de salud y seguridad tales como programas de bienestar para los empleados, seguridad de los productos, daño a la propiedad o impactos ambientales”.

OHSAS 18001:2007, al igual que ISO 9001:2008, ISO 9004:2009 y ISO 14001:2004 [15-17], tienen una estructura de gran correspondencia en cuanto a los requerimientos de cada sistema de gestión propuesto, dado que han sido modificadas en sus últimas versiones con el fin de aumentar la compatibilidad de las mismas, debido a los usos intensivos de sistemas de gestión integrados.

A saber, dentro de los requisitos comunes, y solo a modo de ejemplo, se considera necesario, entre muchos otros: a) establecer una política acorde; b) identificar los aspectos centrales y sus consecuencias en la organización; c) identificar los requisitos legales aplicables al campo; d) establecer objetivos y metas acorde por medio de una planificación adecuada; e) asignar recursos para el cumplimiento de las políticas y los objetivos; f) el seguimiento, la medición, análisis y mejora continua del sistema. Al mismo tiempo que promueven el modelo planificar-hacer-verificar-actuar dentro de sus sistemas de gestión.

2.2.5 ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social.

Responsabilidad social (RS), es definida por la norma como la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Esta norma internacional no certificable, pretende servir de guía en las gobernanzas incluidas en la RS. La ISO 26.000 declara que “proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la RS, el reconocimiento de la RS y el involucramiento con las partes interesadas, y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización” [19]. De esta manera, se puede utilizar la norma como un resumen de las expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones.

Para definir el alcance de la RS, identificar asuntos pertinentes y establecer sus prioridades, ISO (2010) propone abordar las siguientes materias fundamentales: “a) gobernanza de la organización; b) derechos humanos; c) prácticas laborales; d) medio ambiente; e) prácticas justas de operación; f) asuntos de consumidores, y g) participación activa y desarrollo de la comunidad.” [19]

En línea con los fundamentos expuestos anteriormente, basados en la complejidad organizacional, Tal ISO sugiere que “una organización debería analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un solo asunto”. [19]

Desde el análisis del sujeto riesgo a abordar, esta norma incluye a los riesgos presentados por las demás normas mencionadas, a los que se suman otros lineamientos, principalmente éticos, pretendiendo instalar el tratamiento de todos estos factores estratégicamente, de manera integrada, valorando y tomando decisiones sobre el conjunto de actividades e involucrados que componen una organización.

2.2.6 ISO 27001:2005 - Sistema de gestión de seguridad de la información.

Esta norma, se basa en un modelo de gestión de riesgo específico para la seguridad de todo tipo de información de una organización. Como tal, establece y define un sistema de gestión basado en la valoración, estimación, análisis y control de los riesgos de la información en el contexto del tipo de negocio. [20]

Hasta aquí se han descrito diversos riesgos y como algunos estándares intentan gestionar cada uno de ellos. Los análisis y tratamientos que propone cada norma, están basados en estructuras

sistémicas similares y complementarias. No obstante, cada una acota el modelo de gestión a un área desde donde propone la evaluación de los factores y sus efectos.

3. ISO 31000:2009, CONVERGENCIA DE LOS TRATAMIENTOS DE RIESGO GENÉRICOS.

Frente a la cantidad de riesgos a los que las organizaciones están expuestas (ambientales, económicos, físicos, de mercado, legales, entre muchos otros), solo hay tres posibles blancos donde éstos pueden impactar: las finanzas, las personas y el ambiente. Por esto, los análisis de los diversos factores de riesgos y sus efectos deben ser integrales y convergentes. Siguiendo los lineamientos de Labadová, quien sugiere que “la gestión organizacional debe ser coherente, no siendo posible la aplicación de varios sistemas de gestión independientes en una compañía” [21], más aún si se aplican sin la sinergia de la evaluación conjunta de factores y los posibles efectos que de ellos derivan.

En este sentido, la gestión de riesgos puede ser usada como un factor de integración, dada la naturaleza de los mismos y el denominador común frente a la gestión de ellos. Siguiendo a Pucci, se subraya que “el elemento común que tiene esta diversidad de riesgos es el componente de incertidumbre y de indeterminabilidad, lo que implica una gestión de riesgos de características específicas, que la diferencia de otros tipos de gestión”. [6]

Así, tras la comprensión de los fenómenos de riesgos complejos que pueden afectar a una organización y en pos de avanzar hacia la sostenibilidad, es posible unir las conexiones entre riesgos y efectos sinérgicos sobre los blancos organizacionales, y desde allí justificar la aplicación de un marco contextual y profesional enfocado en la gestión de riesgos.

El aporte de la norma ISO 31000 es la generación de un marco de análisis del contexto y de los riesgos asociados como la base de un sistema de gestión desde la complejidad. Identificar riesgos y valorarlos dentro del marco contextual, ayudaría en la toma de decisiones, basándose en las contribuciones y amenazas que los efectos de riesgos puedan causar en los objetivos trazados. De este modo, ISO [1] justifica que “la gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño de la organización”.

La GSR que se propone, basada en ISO 31000 induce a la generación de un modelo marco sustentado en los principios del DS, para la gestión de cualquier tipo de riesgo, sin proponer una metodología para la gestión operativa. Es decir, se integra como eje transversal al proceso de gestión y planificación, de modo de poder orientar las acciones sobre la organización en base al marco contextual sustentable previamente desarrollado.

A partir de allí, la ISO 31.000 recomienda que “las organizaciones desarrollen, implementen y mejoren de manera continua un marco de trabajo cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia y de planificación, de gestión, y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización.” [1], bajo un contexto acorde, explícito y claramente consensuado y comunicado. El modelo marco propuesto por esta norma se esquematiza en la figura 1.

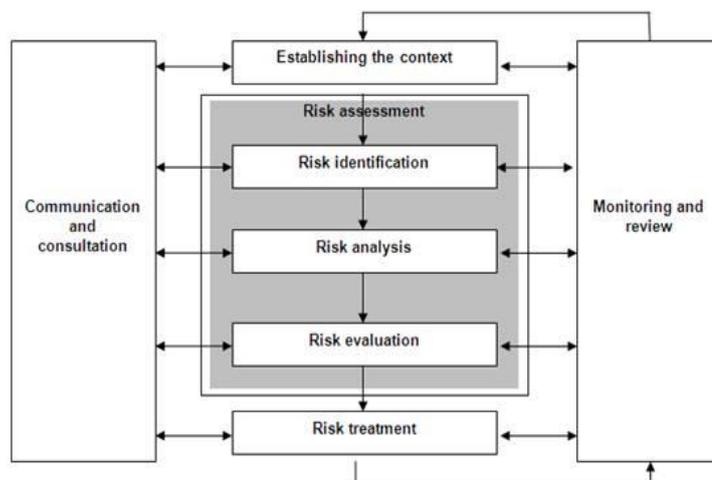


Fig. 1. Proceso de gestión de riesgos. ISO:31000/2009. [1]

El proceso propuesto por ISO se inicia con el *establecimiento del contexto* de la organización, es decir, caracterizando el ambiente externo e interno, valorando su naturaleza, su razón de ser, los objetivos y políticas que dan a la organización el marco donde los individuos deben trabajar, trazar

y alinear sus objetivos individuales al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Este proceso debe ser abastecido por la comunicación y consulta con las partes interesadas para conocer sus necesidades y objetivos, y finalmente monitorear y revisar el cumplimiento de los mismos y la coherencia de las decisiones y acciones tomadas. En el caso de la GSR presentada, deberían establecerse los principios del DS y la RS que la empresa promueva, definir los parámetros internos y externos a incluir en su GSR, definir los límites de la sociedad donde esta generará vínculos y los detalles económicos y ambientales actuales con los que la organización cuenta, además de la identificación de las fortalezas y debilidades con las que la organización deberá hacer frente a los objetivos a proponer.

En el corazón del proceso de GR de ISO 31000, se centra la valoración del riesgo. Esta etapa, se subdivide en la identificación de los riesgos, el análisis y la evaluación de los mismos. En cuanto a la etapa de *identificación del riesgo* el fin es generar una lista exhaustiva de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que será necesario considerar causas, efectos y escenarios posibles de ocurrir.

En cuanto al *análisis de los riesgos*, el objetivo será determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, considerando sus consecuencias positivas y negativas. Este análisis debe ser entendido desde múltiples niveles de riesgo y áreas de la organización, contemplando información, datos y fuentes disímiles. Finalmente, la *evaluación del riesgo* tiene el propósito de asistir en la toma de decisiones basándose en el análisis anterior y en la priorización de riesgos que necesitan ser tratados, acorde al marco ideológico propuesto.

La norma en si, no propone métodos para llevar adelante el proceso de valoración del riesgo, solo da el lineamiento de los pasos a seguir, por lo que complementariamente se creo la norma ISO 31010:2009 -Gestión del riesgo-Técnicas de valoración del riesgo, donde se detallan variadas técnicas posibles de usar dentro de muchas otras, pudiendo también la organización optar por modelos propios de análisis y evaluación.

Finalmente, el tratamiento del riesgo incluye la selección de uno o varios sistemas para controlar y modificar el riesgo, basándose en el proceso cíclico de mejora continua. Dado que ISO 31000 no propone ningún sistema de gestión estructurado, es posible incluir metodologías y herramientas de otros sistemas de gestión de una manera compatible, situándolas bajo el marco contextual organizacional y sus principios.

Todas las normas, basadas en el ciclo de mejora continua, concluyen sus modelos con el monitoreo y la revisión constante de los procesos de gestión ejecutados, no siendo esta una excepción. Aunque es necesario destacar que para ISO [1] “las actividades de gestión de riesgo deben ser trazables”, a los fines de mantener archivos de base para la mejora de los métodos y herramientas de los procesos de gestión realizados. Desde el punto de la gestión del conocimiento organizacional es clave almacenar, tratar y transferir esta información estratégica con propósitos de mejora, re-uso, capitalización de la experiencia, disminución de costos y esfuerzos, entre muchas otras ventajas de la gestión del conocimiento, aduciendo a estas ganancias la trazabilidad propuesta.

La GSR así entendida, integra a los principios de la sostenibilidad sugeridos en ISO 26000, en tanto que crea, sostiene y mejora un marco de trabajo basado en ISO 31000 e integrado desde la complejidad organizacional. Según justifican Merlin et al., “los principios del desarrollo sustentable dirigidos por el pensamiento contextual, deben guiar el pensamiento procesal” [22], a fin de proporcionar las condiciones, recursos y los objetivos a alcanzar. Se sugiere entonces posicionar la GSR a nivel gerencial de las organizaciones a fin de dar el tratamiento adecuado para su transmisión, comunicación e involucramiento institucional. El nivel operacional, caracterizado por la realización de las tareas, deberá realizar las funciones especificadas para alcanzar las metas establecidas en los niveles superiores.

Las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 e ISO 27000:2005 tienen orientaciones a nivel operacional. Es decir que, proporcionan las herramientas y técnicas, así como determinados sistemas de gestión, que ayudan a concretar operativamente el tratamiento de los diversos riesgos identificados y valorados en un marco contextual integral, y a llevar a cabo los ciclos de mejora continua necesarios para que los riesgos alcancen los niveles tolerables especificados.

De esta manera, es posible lograr una convergencia de los diversos tratamientos de riesgos específicos estandarizados, a partir de la integración dentro del marco lógico de gestión propuesto en la GSR. De manera de amalgamar normas jerarquizándolas en función de los niveles estratégicos. Solo así sería posible visibilizar todos los riesgos intervinientes en una organización y dar coherencia y sentido a los tratamientos específicos, tendientes al cumplimiento de los objetivos sustentables que la organización se proponga.

3.1 Inclusión articulada de otros subsistemas organizacionales estratégicos.

Como se menciona anteriormente, la GSR propuesta intenta servir de punto de partida para la inclusión en su gestión de otras lógicas intervinientes en una organización y necesarias de ser integradas y gestionadas de manera estratégica. Para Moller y Henriksen, citados por Henschel [3], en el último nivel de madures de la GR no se encuentra únicamente un controlador del riesgo, sino también un buscador de oportunidades, donde se usa la GR como una disciplina de gestión proactiva.

La aplicación de la GR integralmente en la organización, según Henschel ha sido llamada recientemente liderazgo en riesgos “el cual ha emergido para explicar como un conjunto de campos amplios son cada vez más integrados en la estrategia de la organización, donde a partir de allí se comunica, se educa y se mide de acuerdo a la estrategia diseñada” [3]. Es decir, se gestiona el riesgo del cumplimiento de la estrategia, incluyendo todas las variables posibles de afectar sobre la misma.

Usar la GSR, desde su vertiente positiva como un desencadenante proactivo serviría de detector de nuevos objetivos y mejoras, aplicado en disciplinas organizacionales horizontales. Una de estas disciplinas es la gestión del conocimiento, la cual, como indican Rezzónico y Fernandez [23], integra en su significación aspectos relativos a la creación, el almacenamiento, la transferencia y la aplicación del conocimiento. El saber -o conocimiento- es creado y transmitido por un individuo, un equipo de trabajo o una organización, los que deben aprender de sus propias experiencias y estudios y de los resultados logrados por otros actores, quienes operan como fuentes externas.

El uso conjunto de una gestión de riesgos y de las herramientas propuestas por la gestión del conocimiento organizacional, otorgaría el poder de detectar oportunidades y conocimientos tácitos y compartirlos en la organización, posibilitando innovación en diferentes áreas, aprendiendo de la experiencia en la resolución de conflictos y toma de decisiones. Es por esto que resulta necesario incluir a los riesgos asociados al conocimiento organizacional, de manera de poder capitalizar las experiencias y decisiones, los resultados y acciones derivadas de múltiples efectos posibles. Como lo plantea Mohsen [24], el conocimiento es intangible, dinámico y difícil de medir, pero sin el ninguna entidad podría sobrevivir. Por ello, incluirlo en la GSR ayudaría a visibilizar las ganancias obtenidas al gestionar eficientemente el conocimiento de la organización.

Otra forma de aplicar la GSR como un desencadenante proactivo es a partir de su vinculación con las necesidades de innovación. Como lo destacan Rezzónico, Mansur y Muñoz “la capacidad innovadora es en gran parte dependiente del conocimiento acumulado y las actividades que se efectúan para activarla” [25]. No obstante, la ISO 31000 sugiere que “la organización debería evaluar los riesgos relacionados con las actividades de innovación planificadas, considerando el impacto potencial de los cambios sobre la organización” [1]. En cuanto se visualice esta necesidad y se gestione adecuadamente, mayores posibilidades de generar innovación serán materializadas.

En cuanto a los proyectos de desarrollo de nuevos productos se identifica la necesidad de gestionar un proceso integrado para poder incluir actividades como: la detección de las necesidades del mercado, el análisis de marketing, la inteligencia competitiva, la tecnología interviniente, la gestión de la calidad total, entre muchas otras. Choi y Choi [26] sugieren que la GR da el soporte necesario para identificar, valorar y tratar los riesgos intervinientes en el diseño integrado de los productos y los procesos a través del paralelismo entre la comunicación y consulta bajo el paradigma de la ingeniería concurrente. Sumando a esto el establecimiento del contexto, principios, ideas e ideologías necesarias de tener presentes a la hora de desarrollar innovaciones en productos.

Así, es posible incluir otras necesidades y riesgos de importancia estratégica, por citar algunos: los riesgos de integración con proveedores, la concreción de proyectos de crecimiento, las necesidades de financiación externa, la gestión de competencias en los recursos humanos, los riesgos de fuga de personal capacitado, los enfoques de diversidad cultural cuando se interactúa y trabaja en mercados globales, los riesgos legales abordados desde la multiplicidad de vertientes, entre muchos otros.

Finalmente la GSR brindaría el marco suficiente para actuar bajo los principios de la sostenibilidad organizacional. La internalización de la GSR otorgaría la postura de: frente a un evento situarlo en el contexto organizacional y sus principios, evaluar su riesgo: positivo y negativo, analizar las posibles consecuencias sobre los objetivos y tomar decisiones, todo inserto en el proceso de compartir los conocimientos internos, con la finalidad de dinamizar el crecimiento y el aprendizaje de doble bucle. Esto es, hacer uso intensivo de las virtudes de la sostenibilidad en la transversalidad de la organización a través de la adecuada gestión de los riesgos.

4. CONCLUSIONES.

Desde la comprensión de la realidad organizacional compleja y la inclusión de las necesidades y objetivos de los diversos involucrados en las organizaciones, se presenta la GSR. Esta instala a nivel estratégico, la identificación, el análisis y tratamiento integrado de los riesgos sostenibles, demostrándose como fuente de ventajas competitivas que ha de sostenerse en el tiempo.

El objetivo de la GSR es minimizar pérdidas, potenciar y aprovechar oportunidades y tomar decisiones consecuentes para alcanzar los objetivos estratégicos incluyendo activamente en ellos las vertientes económicas, sociales y ambientales. El cumplimiento de los objetivos y la gestión de ellos desde esta lógica propuesta, contribuiría al éxito de la organización y la sostenibilidad en el mercado en el que actúa.

La norma ISO 31000:2009 aporta una herramienta transversal y holística, que permite dar un marco lógico e institucional donde tratar los riesgos, minimizar pérdidas, potenciar oportunidades sustentables, cooperar sistemáticamente en la toma de decisiones y servir de desencadenante proactivo en la identificación de factores emergentes y de la mejora continua organizacional.

En este marco propuesto, basado en la unión estratégica de las normas ISO 31000 e ISO 26000, es posible anexar los tratamientos de riesgos específicos estandarizados, integrándolos como herramientas y técnicas operativas para el tratamiento de los riesgos identificados y valorados en el marco contextual definido.

Esta propuesta de GSR ayudaría a los gerentes a crear valores a largo plazo y a establecer una cultura sostenible, que de soporte e iniciativa a acciones responsables y que ayude a la gestión de otros factores claves y a afrontar las complejidades procedentes de los entornos en los que se actúa. Finalmente contribuiría a alinear los comportamientos, los procesos, la comunicación, la dirección y el cumplimiento de estándares conforme a la cultura del riesgo de manera significativa, aportando así al éxito de la organización y sus involucrados.

5. REFERENCIAS.

- [1] International Organisation for Standardization (2009). *ISO 31.000:2009. Risk management. Principles and guidelines*. Geneva. ISO.
- [2] Dopazo, M.; Calendario, I. (2011). *Gerencia de riesgos sostenibles y responsabilidad social empresarial en la entidad aseguradora*. Madrid. Instituto de Ciencias del Seguro. Fundación Mapfre. ISBN: 9788498441567.
- [3] Henschel, R (2011). "Applications: proactive risk management". En: Sorsa, Kaisa (comp.). *Proactive management and proactive bussines law*. Handbook course materiales from Turku University Applied Sciences 66. Turkey, Tampere. ISBN: 9789522162458.
- [4] Rezzónico, R. y Fernández L. (2011). *Management of organizational Complexity: the way of Learning and Adaptability*. Advances in Business-Related Scientific Research Conference 2011 in Venice, ABSRC 2011. Venecia, Italia. Junio 1-3, 2011.
- [5] AS (2004). *AS/NZS 4360:2004 Risk Management*. Standard Australian.
- [6] Pucci, F. (2004). *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Montevideo: CINTERFOR, 2004. ISBN: 929088164X.
- [7] Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-ma.
- [8] Martínez García, C. (2009). *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Instituto de Ciencias del Seguro, Fundación Mapfre, Madrid. ISBN 9788498441567.
- [9] Comisión Mundial en Ambiente y Desarrollo (WCED) de las Naciones Unidas (1987). *On common future, from one hearth to one world*. Disponible: <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#III.4.3> [Accedido: 15-10-2009]
- [10] Nemli, E. (2004). *The status of corporate sustainability in turkish companies*. Istanbul University, FSP. Disponible <http://opim.wharton.upenn.edu/gc/philadelphia/abstract/Nemli.pdf> [Accedido:23-04-12]
- [11] Kliksberg, B. (2009). *Educación en ética empresarial en Iberoamérica, un desafío impostergable*. Fondo España-PNUD. Artículo de opinión [12-03-09] en <http://www.fondoespanapnud.org/2009/03/educar-en-etica-empresarial-en-iberoamerica-un-desafio-impostergable/> [Accedido: 15-04-12]
- [12] Yilmaz, A., Flouris, T. (2010). "Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective". *African Journal of Business Management* Vol.4 (2), pp. 162-171, February, 2010 Disponible <http://www.academicjournals.org/AJBM> [Accedido: 22-03-12]. ISSN 1993-8233.
- [13] Albarracín, J. (2002) *La teoría del riesgo y el manejo del concepto riesgo en las sociedades agropecuarias andinas*. CIDES, Postgrado en Ciencias del Desarrollo. UMSA, Universidad Mayor de San Andres, La Paz. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/bolivia/cides/albarra.pdf> [Accedido: 8-11-11]
- [14] Dunphy, D., Griffiths, A., Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: a guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge. ISBN: 0415287405.
- [15] International Organisation for Standardization ISO (2008). *ISO 9000:2008. Sistema de gestión de la Calidad*. Geneva. ISO.

- [16] International Organisation for Standardization ISO (2009). ISO 9004:2009. *Gestión para el éxito sostenido de una organización – Un enfoque de gestión de calidad*. Geneva. ISO.
- [17] International Organisation for Standardization ISO (2005). ISO 14000:2005. *Sistema de gestión ambiental*. Geneva. ISO.
- [18] BSI (2007) OHSAS 18001/2:2007/2008 *Occupational Health and Safety Management Systems*, Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral.
- [19] ISO (2010). ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility*. Geneva. ISO.
- [20] ISO (2009). ISO 27000:2009. *Information technology. Security techniques. Information security management systems. Overview and vocabulary*. Geneva. ISO.
- [21] Labodová, A. (2004). Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production* 12, 571–580. doi:10.1016/j.jclepro.2003.08.008.
- [22] Merlin F., Pereira V., Junior, W. (2012). *Indução da sustentabilidade às organizações sob uma perspectiva sistêmica: análise de convergência dos parâmetros das normas do padrão iso*. VIII congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, Brasil. Junio 8 y 9, 2012. ISSN 19849354.
- [23] Rezzónico, R. y Fernández L. (2009). Gestión del conocimiento organizacional: una visión general integradora. En: *Actas 3er Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento y GESTEC 2009, XII Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su aplicación en las organizaciones*. La Habana, Cuba. Julio 20-24, 2009. ISSN 1607-6281.
- [24] Mohsen, G. (2010). Knowledge Management. The Faculty of Applied Science of Post and Communications. *International Journal of Computer Science and Information Security*. 7 (2). USA: IJCSIS.
- [25] Rezzónico, R., Mansur S., Muñoz G. (2010). La gestión del conocimiento universitario enfocado hacia el desarrollo de emprendimientos productivos. En: *Actas 4to Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento y GESTEC 2009, XII Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su aplicación en las organizaciones*. La Habana, Cuba. Noviembre 15-19, 2010. ISSN 1607-6281.
- [26] Choi, H. y Choi, D. (2012). "Framework development for optimizing responses to NPD risks". *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 7(3): 229-240, 2012. England. Disponible en: <http://www.ijmsem.org/> [Accedido: 8-08-12] ISSN 1750-9653.