



EL ¿POR QUÉ? VERSUS EL ¿PARA QUÉ? DE LA GESTIÓN DE RIESGO. ¿EL SALVADOR ES LA GESTIÓN DE CAMBIO?



Por:
Cesar Viteri Zorondo
Socio de AIGRYS



Como me enseñó mi mentor Don Gerardo Ruiz de Arriba - aún vigente como Director Departamento de Organización de ERSMGROUP en España- el sentido común es el mejor método, y en algunos casos la herramienta para formular soluciones.

Hoy por hoy una serie de líderes, exponen la importancia de gestionar riesgos: Catástrofe, Ciber Security, Operacional y Sanitario. En este último, recuerdo un documento de opinión de Torres Soriano:

“La percepción del riesgo después de la pandemia del 2020, donde los efectos económicos, sociales y humanos son innegables; donde se incrementó exponencialmente el valor del riesgo, situándonos en espacios de vulnerabilidad. Es cierto que las empresas, gobiernos e instituciones de educación materializaron una serie de canales pedagógicos que su contenido era el porqué tomar medidas de cuidado. Es cierto que eran muy poco los contenidos que explicaban el para qué de este cuidado, y que existían muchos inhibidores que dificultaban dar respuesta a otras amenazas globales”.

Hoy post pandemia, todo se mantiene igual. El sector regulador latinoamericano y local mantiene su senda en la generación de marcos regulatorios con foco en distintos sectores productivos y servicios financieros, alimentando el por qué; un ejemplo es la Ley Fintec, que en su principal desafío destaca -textual- “Las innovaciones no eliminan los riesgos que justifican la regulación” y una de sus exigencias es, la Solvencia y Liquidez para la Gestión de Riesgos que considera: Gestión de Riesgo Operacional, Infraestructura, Anti Money Laundering (AML) y Segregación de activos. El Plan estratégico establecido por la Comisión de Mercados Financieros (CMF) contempla, la publicación de los objetivos que apunta la ley Fintech y en ello, no contempla explicar el para qué – a

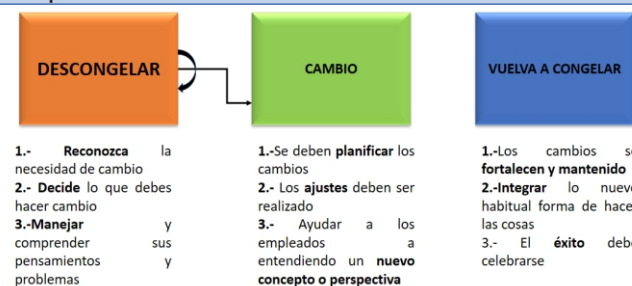
lo menos a la fecha 13 de Julio 2023 Sra. Slange Berstein presidenta de CMF no lo expone – a las Fintech que ya operan en Chile y que apunta a la inclusión financiera en mi país. Acá no veo sentido común. Esto sucede de forma habitual en las empresas que visito (con Innova GRC, BCover y consultorías especializadas en procesos de negocios, eficiencia y Gestión de Riesgo) donde los ejecutivos en las áreas de gestión, auditoría, gerencias o verticales conocen el por qué: por que la Ley me lo pide, por que si no lo hago me llevo multas, por que el directorio o consejo de administración lo pide y en algunos casos el valor del para qué se esboza en la siguiente frase “para no llenarme de eMails del CEO o mi Jefe”.

La gestión de riesgo y todos los socios en AIGRYS lo sabemos: implica anticiparnos o llevar un resultado negativo a positivo – como acción de aprendizaje -, como puede ser reducir el costo operacional, controlar un alza de precios final producto de una mala gestión de compra, hacer mas eficiente el Time to Market, agilizar un proceso de negocio que permita acortar la respuesta a los clientes y con ello maximizar la renovación de la cartera, sin llegar a dar un descuento. En muy breve, he dado ejemplos potentes del para qué. Lo anterior tiene un articulador clave y es el que nos permite asegurar la adopción con un mínimo de rechazo, una alta rapidez, con un costo relativamente acotado en la mejora y todo esto para obtener el para qué. El salvador se llama Gestión de Cambio.

En Deloitte definíamos la gestión del cambio como el número de acciones bajo un marco flexible para impulsar la adopción de los colaboradores a comprender, más comprometerse de forma ágil con la nueva forma de hacer y de esta manera potenciar los aspectos positivos de una organización que pretende construir un futuro favorable para sus colaboradores, socios, accionista y la sociedad.

Es cierto que la gestión del cambio como marco permitió que se adaptara a ella metodologías como:

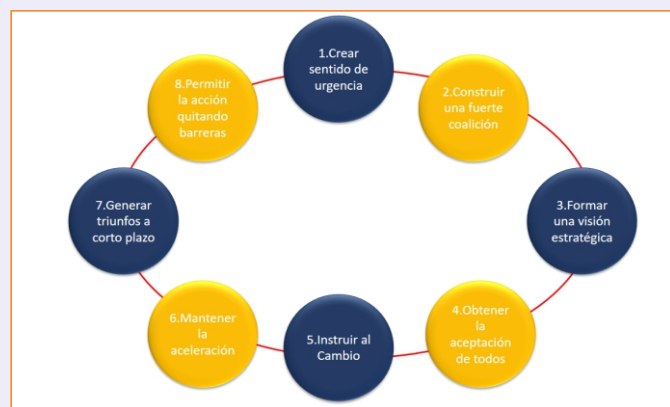
1. Modelo de gestión de cambio de Lewin: tiene una estructura simple que considera tres etapas: Descongelar, Cambiar y Volver a congelar. Su principal input son los procesos de negocios los malos hábitos y los riesgos. Acá, la comunicación es vital para dar a conocer a todos los canales involucrados, tanto durante como después de la implementación.



2. Modelo ADKAR: es cierto que está mas centrado en las personas, ya que el cambio a menudo se trata de menos de los propios cambios y más de cómo reacciona la gente ante ellos. Su método se clasifica en etapas: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Capacidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement). El método conduce a las personas que son parte del cambio, adaptarse a través de etapas claramente definidas que les permiten comprender y aceptar los cambios que se les presentan.

A	AWARENESS	Conciencia de la necesidad del cambio
D	DESIRE	Deseo de apoyar el cambio
K	KNOWLEDGE	Conocimiento de como cambiar
A	ABILITY	Habilidad para demostrar nuevos competencias y comportamientos
R	REINFORCEMENT	Refuerzo para sostener el cambio

3. Modelo de cambio de Kotter de 8 pasos: Este método está centrado en las personas -y hace la diferencia- que están adoptando grandes cambios organizacionales que en los cambios en sí. Se compone por ocho etapas: Crear un sentido de urgencia, Construir una fuerte coalición, Formar una visión estratégica, Obtener la aceptación de todos, Permitir la acción quitando barreras, Generar triunfos a corto plazo, Mantener la aceleración y por último Instruir el cambio. El método se aleja de un modelo ágil de implementación de mejoras, pero tiene un fuerte sentido estratégico, reconocer a los colaboradores más reticentes para luego involucrarlos desde el inicio y con ello, transforma en participantes receptivos. Con esta acción las barreras de aceptación disminuyen considerablemente.

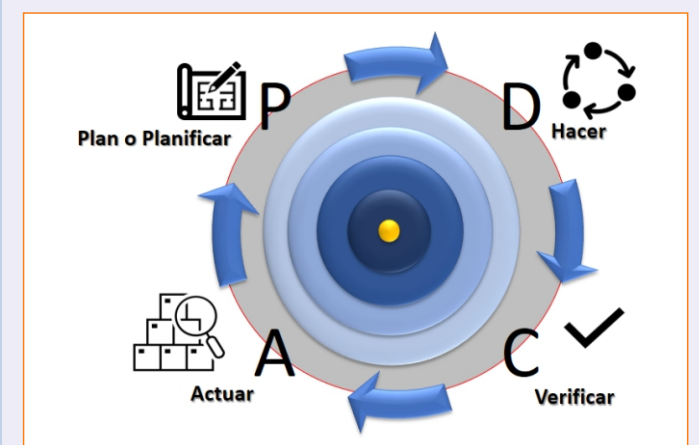


4. Modelo de las 7S de McKinsey: desarrollado por la consultora del mismo nombre. Su objetivo apunta a valorar la orquestación productiva de diferentes partes de una organización. El modelo tiene siete instancias: Estrategia, Estructura, Sistemas (que se identifican como elementos objetivos "muy fáciles de identificar y controlar"), Valores compartidos, Personal, Estilo y Habilidades (que se clasifican como elementos subjetivos "difícil de cambiar") estos elementos están interconectados y si se modifica un elemento, el cambio se propagará y afectará a los demás elementos. El objetivo del método en uso es posible comprender los cambios y volver a alinear los elementos durante el crecimiento para que todas funcionen sin problema.



5. PDCA: El método tiene una ejecución iterativa e incremental para la mejora y el cambio continuo – como muchos de los métodos que hoy son tendencia "Ágiles"-. Se compone en cuatro etapas Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Conduce a las organizaciones a realizar mejoras de una forma simple: idear, probar e implementar un plan, evaluar el éxito de este y realizar los cambios necesarios. Aclarar y repetir.

La potencia de este método permite utilizarlo cuando se realizan seguimiento de control, se identifican ineficiencias, se requiere implementar acciones correctivas producto de un riesgo y se realizan mejoras o cambios a los procesos de negocios.



6. Modelo de transición de Bridges: es cierto que es un método que se centra en las personas para la gestión del cambio. Aunque su atención se focaliza en la transición al cambio y la experiencia de las personas más que en el cambio propiamente tal. La clave es la forma en que los colaboradores dejan ir lo viejo y aceptan lo nuevo. Bridges es utilizado cuando las organizaciones viven grandes cambios para ayudar a los empleados en el proceso. Se compone de tres etapas que ocurren cuando las personas se encuentran en la etapa de transición: Uno "Terminar, perder y dejar ir", Dos "Zona Neutral", Tres "Nuevos comienzos".



Reflexión:

Abordar una estrategia basada en riesgo, implica una cultura de sentido común muy robusta, donde el llamado es a tomar los resultados que nos expone el cuadro de mando, para transformarlos en acciones de mejora simple, de bajo costo, de rápida implementación y más aún, de amplio conocimiento de todos los involucrados y con foco en nuestros colaboradores. Esto a mi entender es gestión de cambio, liderado por ejecutivos que sean los responsables de convocar a todos los stakeholders, para ser ellos los embajadores de cambio. Quien más que ellos, los que están en el día a día de la operación y levantan evidencia para realizar ajustes y asegurar la continuidad del negocio. Los profesionales con visión en la gestión de riesgo, deben considerar que están inmersos en un entorno cambiante que el sentido común, más la comunicación, que en este escenario son las principales herramientas que permiten el aseguramiento del patrimonio corporativo y la permanencia en el tiempo.



Contáctanos:

www.aigrys.com

aigrys@aigrys.com

 AIGRYS