

Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina

Rubi Consuelo Mejía Quijano

María Antonia Nuñez-Patiño

Izaías Martins

—Editores—



Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina /
Diana Albanese...[et al]; Rubi Consuelo Mejía Quijano, María Antonia Núñez-Patiño,
Izaías Martins, editores. -- Medellín: Editorial Eafit, Uduál, Alafec, 2017.
220 p.; 24 cm. (Colección Académica)
ISBN 978-958-720-441-4
1. Administración de riesgos. I. Tít. II. Serie. III. Mejía Quijano, Rubi Consuelo, edit.
IV. Núñez-Patiño, María Antonia, edit. V. Martins, Izaías, edit.

658.155 cd 23 ed.
A238

Universidad EAFIT- Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina

Primera edición: agosto de 2017

© Rubi Consuelo Mejía Quijano, María Antonia Nuñez-Patiño, Izaías Martins
–Editores–

© Editorial EAFIT
Carrera 49 No. 7 sur - 50
Tel.: 261 95 23, Medellín
<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>
e-mail: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-441-4

Coordinación editorial: Claudia Ivonne Giraldo

Diseño: Alina Giraldo Yepes

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 1680 del 16 de marzo de 2010.

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Agradecimientos

En nombre de todos los investigadores participantes en este macroproyecto de investigación, quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a quienes hicieron posible la realización de esta labor, cuyo producto presentamos con gran satisfacción.

En primer lugar, queremos agradecer a la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración en cabeza de su presidente Juan Alberto Adam Siade, cuyo respaldo hizo posible que este proyecto trascendiera, y que los investigadores de varios países pudieran sumarse a esta iniciativa de estudiar la administración de riesgos en sus respectivos entornos.

Igualmente, a la Universidad EAFIT, quien puso a disposición de los investigadores toda la infraestructura necesaria para el desarrollo de la investigación y publicación de la presente obra. Al grupo de investigación en Información y Gestión y a la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, por la coordinación del macroproyecto, por la planeación, el apoyo y el control en la ejecución de esta labor, y por garantizar la calidad tanto temática como metodológica de este libro.

A las universidades participantes por permitir la afiliación de sus docentes a este proyecto, y por brindar el tiempo y los espacios necesarios para su desarrollo.

A los autores e investigadores, por el compromiso con que asumieron este reto y la responsabilidad de cumplir con cada actividad programada. Su esfuerzo y el tiempo dedicado a esta investigación le han dado vida a esta obra y permitirán el mejoramiento de la administración de riesgos en el mundo empresarial y el fortalecimiento de la enseñanza del tema en la academia.

A las empresas que nos abrieron sus puertas para comprender sus desarrollos en el área de la administración de riesgos, pues su disposición y conocimiento permitieron realizar el componente empírico, tan necesario para la investigación.

Finalmente, a los asistentes, auxiliares y en general al grupo de apoyo presente en cada una de las universidades por su entusiasmo y colaboración. Esperamos que su paso por este proyecto avive en ustedes el deseo de investigar o aplicar la administración de riesgos en su vida profesional.

Equipo del Macroproyecto Universidad EAFIT

Contenido

Prólogo

Leonardo Sánchez Garrido 13

Introducción

Rubi Consuelo Mejía Quijano..... 15

1. Revisión teórica y regulatoria de la administración de riesgos empresariales

Rubi Consuelo Mejía Quijano, María Antonia Nuñez-Patiño, Eduart Villanueva 29

2. El papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos.

Caso Medellín, Colombia

Eduart Villanueva, Daniela Martínez Garro, Dora P. Quintero, Juan-Esteban Vahos, Yudi Marín 49

3. Diagnóstico del desarrollo en seguridad y salud laboral en grandes empresas privadas de Bogotá, Colombia

Jorge Cifuentes Valenzuela, Fabio Raúl Blanco Mesa, Luis Gabriel Gutiérrez Bernal, Elizabeth Oviedo, Martha Rocío Godoy Rodríguez, José Manuel Mora Álvarez 75

4. Proceso de la administración del riesgo en la gran empresa del Área Metropolitana de Risaralda, Colombia

Carlos Andrés Díaz Restrepo, Nelson Londoño Pineda, Gloria Stella Salazar Yepes 99

5. Riesgos financieros. Evidencia de grandes empresas privadas de la Ciudad de México <i>Ma. Enriqueta Mancilla Rendón</i>	117
6. Papel de la normatividad y los estándares de administración de riesgos en grandes empresas de Ciudad Sahagún, Hidalgo <i>Dorie Cruz Ramírez, Beatriz Sauza Ávila, Suly Sendy Pérez Castañeda</i>	139
7. El riesgo reputacional como motivador para la administración de riesgos en la ciudad de Bahía Blanca, Argentina <i>Diana Albanese, Anahí Briozzo, Mariana Carrizo</i>	169
8. Resultados, retos y tendencias del diagnóstico de la administración de riesgos empresariales <i>Rubi Consuelo Mejía Quijano, Maria Antonia Nuñez-Patiño, Eduart Villanueva</i>	191
Los autores.....	211

Índice de tablas

TABLA 1	Empresas y expertos entrevistados.....	24
TABLA 1.1	Modelos de madurez de riesgo.....	41
TABLA 1.2	Estándares de administración de riesgos.....	43
TABLA 2.1	Entrevista a empresas.....	65
TABLA 2.2	Entrevista a expertos.....	66
TABLA 5.1	Empresas grandes por sectores económicos, 2008.....	121
TABLA 5.2	Datos generales sobre las empresas estudiadas.....	127
TABLA 7.1	Casos de estudio.....	182
TABLA 7.2	Motivaciones del interés por la administración de riesgos	184
TABLA 7.3	Gestión de la administración de riesgos	184

Índice de figuras

FIGURA 2.1	Asignación de recursos para la gestión de riesgos	59
FIGURA 2.2	Monitoreo y evaluación de la administración de riesgos	60
FIGURA 2.3	Medidas de control para los riesgos evaluados	61
FIGURA 2.4	Liderazgo de la alta dirección en el proceso de gestión de riesgos	61
FIGURA 2.5	Principales tipos de riesgos que gestionan las empresas encuestadas	62
FIGURA 2.6	Empresas en la que existe la cultura de gestión de riesgos	63
FIGURA 2.7	Compromiso efectivo de la alta dirección hacia la gestión de riesgos	64
FIGURA 3.1	Empresas encuestadas según el sector económico al que pertenecen.....	79
FIGURA 3.2	Responsables de la administración del riesgo por sectores.....	81
FIGURA 3.3	Análisis (evaluación) de variables internas y externas por sectores.....	82
FIGURA 3.4	Percepción del uso de mapas de riesgos	82
FIGURA 3.5	Calificación de los riesgos operativos, financieros y laborales.....	83
FIGURA 3.6	Percepción de la comunicación y uso de puntos de vista por los tres tipos de riesgos más importantes (operativos, financieros y laborales)	84
FIGURA 3.7	Percepción de los aspectos importantes en la administración del riesgo en la última década.....	85
FIGURA 3.8	Importancia del riesgo laboral por sectores.....	86

FIGURA 3.9	Objetivos más importantes en la gestión del riesgo laboral	87
FIGURA 3.10	Existencia de área que coordine en la gestión del riesgo laboral, por sector económico	87
FIGURA 3.11	Percepción sobre la revisión de los mapas de riesgo en el riesgo laboral, por sector económico.....	88
FIGURA 3.12	Percepción sobre uso de los registros para mejorar la gestión del riesgo laboral	89
FIGURA 3.13	Percepción del desarrollo de la gestión del riesgo laboral	89
FIGURA 4.1	Esquema del proceso de gestión de riesgos según la norma NTC-ISO 31000:2011	106

Prólogo

Este libro se publica como resultado del macroproyecto de investigación *Diagnóstico del Desarrollo de la Administración de Riesgos en Grandes empresas Privadas de Latinoamérica*, respaldado por la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), y patrocinado por la Universidad EAFIT. La investigación fue coordinada por la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, directora del Grupo de Investigación en Información y Gestión de la Universidad EAFIT. En este proyecto participaron 24 investigadores de 11 universidades, correspondientes a 6 ciudades de 3 países (Colombia, México y Argentina).

Este proyecto hace parte de la trayectoria de la Universidad EAFIT en el tema de la administración de riesgos, el cual es trabajado en el Grupo de Investigación en Información y Gestión desde el año 2002, a partir del desarrollo de diferentes investigaciones que han tenido como resultado la publicación de libros, *software*, ponencias, artículos, cursos, creación de una Maestría en Riesgos, entre otros. Esto como respuesta, por parte de la Universidad, a la importancia que ha tenido para las organizaciones implementar sistemas de gestión de riesgos.

La presente investigación surge como respuesta a lo que se evidenció en un diagnóstico similar desarrollado en dicho grupo en el año 2009-2010 para el contexto colombiano, lo que permitió aplicarlo en un ámbito internacional. Los instrumentos y la metodología de investigación utilizados fueron soportados teóricamente por los desarrollos académicos y los estudios de diferentes firmas multinacionales de auditoría y asociaciones de riesgos, por modelos que permiten medir la madurez de la administración de riesgos en las empresas, así como por la normatividad y los estándares relacionados con el tema.

Durante el proceso del proyecto, se realizaron diferentes capacitaciones metodológicas y temáticas para unificar conceptos en términos de

investigación y de administración de riesgos para los diferentes investigadores que participaron en el proyecto, que pertenecían a varios países y tenían diferentes formaciones.

En resumen, este libro da a conocer un completo diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de los tres países participantes, en el cual se evidencia una importante evolución de esta disciplina en el marco del gobierno y la cultura del riesgo, las prácticas y herramientas, la comunicación y consulta, entre otros elementos estudiados. Con esto se ratifica el valor de esta disciplina para contribuir a la responsabilidad social empresarial, y el impacto en los resultados financieros y la sostenibilidad de las empresas.

Se espera que este libro sea de gran utilidad e interés para los estudiantes de pregrado y posgrado, así como para los docentes e investigadores. Además, para las empresas del sector privado se constituye en una base que podrán utilizar para complementar las prácticas que realizan; este libro también podrá tenerse en cuenta para el sector público, debido al gran desarrollo que esta temática ha tenido en la administración y gestión de los recursos públicos.

Este texto es un punto de partida para las futuras investigaciones a nivel latinoamericano relacionadas con el sistema integral de administración de riesgos, que trabaja aspectos operacionales, estratégicos, financieros, entre otros; teniendo en cuenta que la administración de riesgos que está evolucionando como la base para la gestión estratégica, el manejo del talento humano, la gestión del conocimiento, los sistemas de información, la auditoría, el control, y los demás componentes de la organización, con el propósito de desarrollar un enfoque preventivo y no solo de control verificativo posterior.

Leonardo Sánchez Garrido

Representante Nacional en Colombia de la Asociación Latinoamericana
de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC)
Jefe del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT

Introducción

Rubi Consuelo Mejía Quijano

Universidad EAFIT, Medellín (Colombia)

La economía mundial se ve expuesta a diferentes riesgos, como, por ejemplo, el decrecimiento en los precios de los productos básicos, contingencias geopolíticas en diversas partes del planeta, desaceleración de los mercados emergentes, cambios de los mercados financieros, inquietud sobre la eficacia de la política monetaria que favorezca un crecimiento más sostenible y estancamiento en las economías avanzadas (Banco Mundial, 2016). Por tanto, para una gran empresa¹ que depende de los cambios en la economía a nivel mundial, permanecer en el mercado es un reto permanente.

El papel de las grandes empresas privadas en el mundo globalizado es significativo para el desarrollo económico y social de las naciones. Las grandes empresas en Latinoamérica presentan un rápido crecimiento en los últimos años, con lo que han logrado una mayor participación en el mercado a nivel mundial (Alarco, 2015), y contribuyen con el incremento del producto interno bruto regional.

El impacto de las grandes empresas privadas en los diferentes grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, gobierno, usuarios o beneficiarios) hace que a diario se incremente la responsabilidad de este tipo de empresas por lograr el sostenimiento y el crecimiento que les garantice la prestación a largo plazo de los servicios que ofrecen, o de los productos que elaboran, comercializan o distribuyen. Asimismo, que les permita sostener el empleo generado y la retribución de beneficios a esos

¹ Más adelante en esta introducción se muestran los criterios de clasificación de lo que es una “gran empresa”. De todos modos, adelantamos que bajo la normatividad de cada país, en este caso Colombia, México y Argentina, se establecen los criterios de definición de lo que ello es.

grupos de interés que tienen su mirada puesta en ellas o dependen de su funcionamiento.

Las grandes empresas normalmente tienen una estructura organizacional que restringe la flexibilidad necesaria para responder a las demandas del medio; soportan cargas prestacionales altas y, a su vez, se ven sujetas al crecimiento de la normatividad de los países o del sector donde se desempeñan, al cambio en los gustos del consumidor –que se convierte en una constante–, al igual que al desarrollo tecnológico, lo cual les implica adaptarse rápidamente a ellos. Estas organizaciones, además, se enfrentan a una competencia cada vez más agresiva, originada por la eliminación de las fronteras de la oferta y la demanda en un mundo interconectado; para ellas, la incertidumbre se vuelve un escenario habitual para la toma de decisiones. Este es el modo en que se configura el verdadero reto de las grandes empresas a nivel global.

El estudio de Germán Alarco (2015) sobre el desempeño de las grandes empresas latinoamericanas y el crecimiento económico regional revela que ellas sí responden al crecimiento económico de la región, pero que en su función son más determinantes los elementos microeconómicos asociados a las políticas y estrategias propias, es decir, a su comportamiento autónomo, por lo que el autor concluye que las grandes empresas de la región podrían lograr un crecimiento más acelerado al definir estrategias que permitan interiorizar un conjunto de mejores prácticas en el ciclo de desarrollo de nuevos productos, en la producción y la comercialización, en la logística y en la capacidad de gestión, entre otras.

Ante las anteriores circunstancias, en las últimas dos décadas se ha desarrollado con mayor fuerza y rapidez una disciplina que permite, en forma más estructurada e integral, apoyar a las empresas en el propósito de prepararse para los eventos inesperados que pueden afectarlas, con el fin de responder ante ellos y proteger sus recursos. La disciplina aludida es la *administración de riesgos*, la cual ha tomado gran impulso en diferentes ámbitos (seguros, financiero, salud, tecnología, seguridad física, seguridad ambiental, industrial, control y auditoría, psicología, sociología, administración, etc.), debido a diversas amenazas que han afectado la economía, las poblaciones y las empresas. Hechos como las crisis financieras a nivel mundial, que ponen de manifiesto la fragilidad de los sistemas económicos; situaciones en que se ven afectadas no solo personas, sino también comunidades, empresas y naciones, por fluctuaciones de varia-

bles como los precios de las monedas, de productos como el petróleo, la energía, el oro, etc., o por sucesos como atentados terroristas y tragedias provocadas por la naturaleza como tsunamis, huracanes, terremotos, inundaciones, que ponen al descubierto la vulnerabilidad a que está expuesta la sociedad, hacen que los esfuerzos en todos los ámbitos se dirijan a buscar soluciones más apropiadas para responder a estos eventos.

Jim Collins, coautor de *Empresas que perduran* y autor de *Empresas que sobresalen*, decidió escribir el libro *Cómo caen los poderosos*, al ver que muchas empresas que habían sido exitosas y perduraron por décadas, finalmente habían desaparecido. Según sus estudios, las etapas que pudo observar en la decadencia de estas compañías comprendían: 1) la arrogancia nacida del éxito; 2) la búsqueda indisciplinada de más; 3) la negación del riesgo y del peligro; 4) la búsqueda ansiosa de la salvación, y 5) la capitulación ante la irrelevancia o la muerte. Para el autor,

[...] al entrar en la tercera etapa, las señales internas de alerta comienzan a acumularse, pero los resultados externos de la empresa siguen siendo lo suficientemente buenos como para desechar los datos preocupantes o para sugerir que las dificultades son “transitorias” o “cíclicas” o “no tan malas”, y “no hay nada fundamentalmente mal”. En la tercera etapa, los directivos subestiman los datos negativos, amplifican los datos positivos y les imprimen un giro positivo a los datos ambiguos. Cuando la cúpula del poder comienza a poner en peligro la empresa al correr riesgos desmedidos y a actuar de una manera que desconoce las consecuencias de esos riesgos, se allana el camino hacia la cuarta etapa (Collins, 2010, p. 19).

Frente al panorama descrito, la administración de riesgos permite tomar conciencia de las amenazas que puede afrontar cualquier organización, de tal forma que las empresas no ignoren las señales de peligro. Para ello se han desarrollado diversas técnicas de identificación de riesgos, no solo de los operativos, que corresponden a los que pueden presentarse en el normal desempeño de los procesos de las empresas, sino también de los riesgos estratégicos, aquellos que pueden afectar las definiciones estratégicas o su implementación.

La variedad de técnicas de identificación de riesgos incluye la presencia de expertos en diferentes tipos de riesgos, así como mecanismos de interacción y análisis ajustados a cada circunstancia. Es distinto

identificar los riesgos con el nivel directivo, que con expertos en un proceso técnico, con usuarios de un servicio, o cuando se va a crear un producto o a emprender un proyecto; para cada circunstancia es posible usar una técnica diferente o una combinación de ellas (International Organization for Standardization –ISO– 31000, 2009; Mejía, 2013).

Al identificar los riesgos se tiene en cuenta el conocimiento del contexto en el que funciona la empresa, en términos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, culturales, ambientales, legales y organizacionales, debido a que cada compañía opera en diferentes circunstancias, así el sector, la región o el país sea el mismo.

La identificación de riesgos permite prepararse ante las diversas amenazas, para prevenirlas o responder ante ellas en forma planeada, y en muchas ocasiones genera oportunidades de cambio. Además, es posible que insinúe la viabilidad de incursionar en nuevas alternativas de negocios que respondan a riesgos emergentes y puedan ser contrarrestados (Mejía, 2013).

La administración de riesgos también provee elementos para analizar los riesgos identificados, al establecer mecanismos para determinar la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que puede tener su materialización; además, proporciona criterios para evaluar la gravedad de los riesgos analizados (ISO 31000, 2009). Todo ello implica que las compañías pueden establecer una posición ante los riesgos evaluados, porque al contar con mayor información sobre ellos, están preparadas para tomar decisiones más acertadas para su manejo.

Otra posibilidad que ofrece la administración de riesgos consiste en el tratamiento de los riesgos evaluados. En este punto, las compañías pueden definir cómo controlarlos (prevenirlos, mitigarlos o evitarlos) o si es necesario buscar alternativas que provean los fondos para responder ante su materialización, como es la transferencia de los riesgos a compañías aseguradoras o a terceros, la asunción de las pérdidas o su retención a través de la creación de reservas o provisiones, entre otras alternativas (Mejía, 2006; ISO 31000, 2009).

Finalmente, el monitoreo de los riesgos, como otra opción que ofrece la administración de riesgos, se convierte en una práctica clave para toda empresa, al proporcionar información constante y percibir señales de alerta que puede estar configurándose y puede llegar a afectar los objetivos organizacionales.

Debido a las circunstancias que rodean el desempeño de las grandes empresas, donde cada vez se presentan mayores oportunidades, pero a la vez surgen nuevas amenazas, en un ambiente de creciente incertidumbre, y dada la posibilidad de contar con disciplinas que permiten estructurar de forma integral la gestión de riesgos, pero que en muchas circunstancias son desconocidas como prácticas empresariales, surge la pregunta: ¿qué tan desarrollada está la administración de riesgos en las grandes empresas privadas de Latinoamérica?

Para dar respuesta a este interrogante, la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia, decidió presentar ante la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC)² la propuesta de realizar un diagnóstico sobre el desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de ciudades latinoamericanas, con el fin de ser utilizado, en la práctica empresarial, para el mejoramiento de su administración de riesgos, y en la academia, para la reorientación o el fortalecimiento de la enseñanza del tema, de acuerdo con las necesidades del medio empresarial.

Esto fue posible debido a los desarrollos académicos que la Universidad tiene en el campo de la administración de riesgos (maestría, especializaciones, cursos en carreras de pregrado, cursos de actualización presenciales y virtuales, libros, artículos, *software*, etc.) y la experiencia investigativa de sus docentes. Para el 2009, el Grupo de Investigación en Información y Gestión, de la Universidad EAFIT, había efectuado un diagnóstico similar (Londoño y Núñez, 2010), pero solo en el área del Valle de Aburrá,³ lo que permitió conocer el nivel de desarrollo de dicho campo en el territorio estudiado; por tanto, se tenía la experiencia y el conocimiento en la disciplina de administración de riesgos y el deseo de extender este estudio a otras ciudades en Latinoamérica.

Con el apoyo de ALAFEC se aprobó el macroproyecto en el año 2014 y se unieron investigadores de diferentes ciudades y universidades en

² La Asociación “tiene por finalidad principal propender a la cooperación y [el] entendimiento de sus asociados, con el objetivo de unificar y elevar el nivel de enseñanza, investigación y capacitación técnica de los contadores y auditores con vistas al desarrollo de la América Latina” (ALAFEC, s. f.).

³ Comprende los municipios de Medellín, Bello, Girardota, Copacabana, Barbosa, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas, en Antioquia, Colombia.

Latinoamérica. El proyecto comenzó en el 2015 y terminó en el 2016 con la participación de tres países: Colombia, México y Argentina.

En el macroproyecto se indagó sobre la existencia de procesos estructurados de administración de riesgos a nivel corporativo, o en forma parcial, en grandes empresas privadas de Colombia, México y Argentina. Igualmente, se conoció la ubicación de la administración de riesgos en la estructura organizacional de estas empresas y la función que cumplía; así mismo, se determinó el nivel de compromiso y responsabilidad de la alta dirección y de todos los niveles de la empresa frente al tema. Finalmente, se conoció cómo se realiza la administración de riesgos en las empresas estudiadas y se indagó sobre el nivel de conocimiento y aprovechamiento de los beneficios de la administración de riesgos por sus niveles directivo y operativo.

El alcance de la investigación desarrollada fue de carácter exploratorio y descriptivo. Se considera exploratorio, porque obedece a la escasa información que existe (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) acerca de las prácticas globales de la administración de riesgos en Latinoamérica. Si bien se han dado diferentes desarrollos académicos sobre la administración de riesgos, no se ha analizado a profundidad y en forma detallada cómo las grandes empresas la implementan (Oliva, 2016). Por otro lado, los datos recolectados fueron utilizados para describir y especificar características del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), que dan una visión global sobre la situación actual de los procesos y las actividades que realizan las empresas respecto a sus sistemas de gestión de riesgos, lo que da a la investigación su carácter descriptivo.

El enfoque de la investigación fue mixto (cualitativo y cuantitativo), donde la unidad de análisis fue la gran empresa privada. El carácter cualitativo del estudio permitió comprender diferentes variables desconocidas (Creswell, 1994) sobre la dinámica de la administración de riesgos en las empresas; por otro lado, este enfoque se utilizó para responder a preguntas de cómo y por qué (Yin, 2003) se llevan a cabo las actividades, las metodologías, las estructuras y los demás factores que utilizan las grandes empresas privadas en su sistema de gestión de riesgos, además de permitir el entendimiento de la importancia que tiene cada uno de los contextos en los que se encontraban los participantes y la forma en

que influenciaban sus acciones (Maxwell, 1996) respecto al desarrollo de la administración de riesgos. Por su parte, el enfoque cuantitativo de la investigación se debe a que los datos que se recolectaron en algunas ciudades sobre las prácticas de las empresas seleccionadas fueron analizados y explicados con la utilización de métodos estadísticos, lo que permitió hacer una descripción de la situación de estudio (Forza, 2002).

La recolección de información se dio a través de dos métodos:

1. Como instrumento de recolección de información cualitativa se utilizaron las entrevistas semiestructuradas, con funcionarios responsables de la administración de riesgos y con profesionales expertos del tema en seis ciudades de Colombia, México o Argentina, donde se realizaron preguntas planteadas con anticipación, pero se complementaron con otras que surgieron en el momento del diálogo con los entrevistados (Erlandson, Harris, Skipper y Allen, 1993). Lo anterior se hizo con la finalidad de entender, con mayor detalle, las experiencias que estas personas han tenido (Patton, 1990) respecto al proceso de implementación de la administración de riesgos en las empresas. La conversación se enfocó en las variables de mayor interés para el estudio (Rubin y Rubin, 2011) y así fue posible cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

2. Envío de encuestas al directorio de grandes empresas privadas de dos ciudades participantes en el estudio. Este último método no se aplicó a todas las ciudades donde se realizó el diagnóstico, debido al escaso número de empresas existentes.

Para el diseño de los instrumentos de recolección y análisis de la información se estudiaron diferentes modelos del nivel de madurez de la administración de riesgos en las empresas (Chapman, 2006; Risk and Insurance Management Society –RIMS–, 2006; Federation of European Risk Management Associations –FERMA–, 2012); todos ellos incluyen variables que determinan el nivel de avance en el desarrollo de la gestión de riesgos. Estos modelos fueron estudiados con el fin de establecer los elementos que había que evaluar para determinar qué tan desarrollada se encuentra la gestión de riesgos en las grandes empresas de la región. También se tuvo en cuenta la información recolectada en el diagnóstico realizado por Londoño y Núñez en el 2010.

El cuestionario y el protocolo de entrevista fueron validados por expertos en metodología de investigación y conocimiento amplio en administración de riesgos. Se llevó a cabo una prueba piloto para verificar su utilidad y se validó el lenguaje con investigadores de los diferentes países participantes, con la finalidad de lograr una redacción estándar de los instrumentos de recolección de información.

Para el análisis de la información se utilizó la técnica de análisis de contenido por categorías temáticas (Krippendorff, 2012). Para ello se definieron las siguientes categorías de análisis:

- *Gobierno del riesgo*: incluyó las subcategorías de integralidad del sistema de gestión de riesgos, formación de las personas que lideran el proceso, influencia de la alta dirección en las decisiones de gestión de riesgos, cultura de gestión de riesgos, recursos disponibles para ejecutar esta labor, beneficios, revisión periódica de lineamientos, compromiso de la alta dirección, existencia de un área líder del proceso, nivel de dependencia del área de riesgos respecto a la alta dirección, evaluación independiente de la gestión de riesgos, apropiación de los responsables del compromiso con la gestión de riesgos, objetivos trazados para la gestión de riesgos, tipos de riesgos que se gestionan en las empresas y, estándares o normas utilizados.

- *Prácticas y herramientas de gestión de riesgos*: comprendió las subcategorías de análisis de variables internas y externas para la gestión de riesgos, ámbito en el que se realiza la gestión de riesgos (unidades de negocios, áreas, procesos, proyectos, productos o servicios), aplicación de medidas de control y de financiamiento de los riesgos evaluados, análisis costo-beneficio de las medidas de tratamiento de los riesgos, efectividad en la aplicación de medidas de tratamiento, revisión periódica de los mapas de riesgos, registro de eventos de los riesgos, indicadores clave para el monitoreo de riesgos estratégicos y operativos, utilización de esta información para la toma de decisiones y, calificación de los riesgos en forma cualitativa, cuantitativa o semicuantitativa.

- *Comunicación y consulta*: contó con las subcategorías de comunicación de lineamientos y resultados de la gestión de riesgos, e inclusión

de los puntos de vista de las partes involucradas para definir los criterios para la gestión de riesgos.

– *Desarrollo de la administración de riesgos*: incluyó subcategorías como autoevaluación del desarrollo en la última década respecto a los estándares y normas internacionales de gestión de riesgos, y una comparación con las empresas del mismo sector, además de la influencia de la normatividad del país en dicho desarrollo.

La población de estudio correspondió a las grandes empresas privadas, bajo la normatividad que se establece en cada uno de los países en que se realizó la investigación. De esta manera, una *gran empresa*, según el número de empleados, se establece así:

– En Colombia, la Ley 1450 de junio de 2011, artículo 43, determina que las grandes empresas son aquellas que tengan más de doscientos empleados (Colombia, Congreso de la República, 2011).

– En México, según la publicación del *Diario Oficial de la Federación* (DOF) del 30 de junio de 2009, las grandes empresas son aquellas que tienen más de doscientos cincuenta empleados (Estados Unidos Mexicanos, 2009).

– En Argentina, en la Resolución 1479/2013, el artículo 1 establece que las grandes empresas son aquellas que cuentan con más de doscientos empleados (República Argentina, Ministerio de justicia y derechos humanos, 2013).

Para la selección de las empresas a entrevistar se tuvo en cuenta el tiempo que lleva la organización en el desarrollo de la gestión de riesgos y la inclusión en *ranking*, por ciudad, de las grandes empresas.

Para el estudio se entrevistó también a expertos en el tema de riesgos, lo que permitiría la triangulación de la información. Los criterios para su selección fueron los siguientes: que se tratara de académicos con amplia experiencia en la gestión de riesgos, o de consultores con gran trayectoria y conocimiento en el tema.

En la tabla 1 se presenta la información resumida de las empresas y los expertos entrevistados por cada ciudad. Para conservar su confidencialidad, se asignó un código a cada uno de ellos.

TABLA 1. Empresas y expertos entrevistados

País	Ciudad	Número de entrevistas a empresas	Código de las empresas entrevistadas	Sector al que pertenece la empresa	Número de entrevistas a expertos	Có-digo exper-tos
Colombia	Medellín	4	A1	Detal (<i>retail</i>)	4	X1
			A2	Avícola		X2
			A3	Multinegocio		X3
			A4	Alimentos		X4
	Bogotá	4	B1	Comunica-ciones	3	X5
			B2	Manufactura en producción de plásticos		X6
			B3	Minero		X7
			B4	Construcción		
	Pereira	3	C1	Industrial	1	X8
			C2	Educación		
			C3	Eléctrico		
México	Ciudad de México	4	D1	Minero y energético	0	
			D2	Comunica-ciones		
			D3	Financiero		
			D4	Alimentos		
	Ciudad Sahagún	5	E1	Comunica-ciones	2	X9
			E2	Industrial y comercial		
			E3	Industrial		X10
			E4			
			E5			
Argentina	Bahía Blanca	4	F1	Suerte y azar	1	X11
			F2	Detal (<i>retail</i>)		
			F3			
			F4	Automovi-lístico		

Los códigos relacionados en las tablas anteriores son utilizados en el libro para exponer los resultados de la investigación y hacer referencia, de manera anónima, a la información suministrada por cada uno de los entrevistados.

Por otro lado, para seleccionar a los encuestados se utilizó un muestreo aleatorio simple (Weinberg y Goldberg, 1982), en el que se envió el cuestionario a todas las grandes empresas de cada ciudad que se reportaron en sus respectivas bases de datos de fuentes oficiales, y se siguió un protocolo estándar, donde se realizó una primera comunicación telefónica con las empresas y se informó el objetivo de la investigación, la confidencialidad y el consentimiento de participación; luego se envió al correo electrónico de cada participante el enlace (*link*) que remitía al cuestionario.

Como se mencionó anteriormente, de las ciudades participantes del macroproyecto, solo se recolectaron los datos cuantitativos en las ciudades de Medellín y Bogotá. En la primera se encuestaron un total de 170 empresas, de las cuales el 4% pertenecen al sector extractivo, el 12% al sector de comercio, el 58% al sector de servicios y el 26% al sector de transformación. Para el caso de Bogotá se obtuvieron 129 respuestas de las grandes empresas privadas de la ciudad, de las que el 11% pertenecen al sector extractivo, el 14% al sector de transformación, el 56% al sector de servicios y el 19% al sector de comercio.

Para la exposición, el texto se divide por capítulos, donde se muestran los aspectos más destacados del diagnóstico del desarrollo de la administración de riesgos en grandes empresas privadas de las ciudades de Medellín, Bogotá y Pereira, en Colombia; Ciudad de México y Ciudad Sahagún, en México, y Bahía Blanca en Argentina. Dados los resultados obtenidos en cada ciudad, se eligió el aspecto más significativo del diagnóstico para profundizar en este aspecto y comprender con mayor detalle las implicaciones en el ejercicio de la gestión de riesgos en las grandes empresas privadas de la ciudad.

De este modo, el capítulo 1 se ocupa del marco teórico y regulatorio de la administración de riesgos. En el capítulo 2 se analiza el papel de la alta dirección en la administración de riesgos en la ciudad de Medellín. En el capítulo 3 se orienta el análisis en la gestión en seguridad y salud ocupacional en Bogotá. En el capítulo 4 se trata el proceso de administración de riesgos en Pereira y su área metropolitana. En el capítulo 5 se observa el manejo del riesgo financiero en Ciudad de México. En el

capítulo 6 se aborda el papel de la normatividad y de los estándares de administración de riesgos en las empresas de Ciudad Sahagún (México). En el capítulo 7 se estudia el riesgo reputacional como un motivador para el desarrollo de la administración de riesgos en la ciudad de Bahía Blanca. Posteriormente, en el capítulo 8 se presenta una compilación de los principales hallazgos de la investigación en los tres países estudiados y se discuten los hallazgos a la luz de la teoría de la administración de riesgos; al finalizar se dan las conclusiones del estudio y se definen las futuras líneas de investigación sobre el tema.

Los resultados del macroproyecto, fruto del esfuerzo conjunto de investigadores de diferentes ciudades de Colombia, México o Argentina, abren una amplia posibilidad para el fortalecimiento de la disciplina de la administración de riesgos, al ofrecer a las empresas y a la academia información valiosa sobre esta práctica, su estado de madurez, las dificultades en su implementación, los beneficios obtenidos con su aplicación, las estrategias utilizadas para impulsar su desarrollo y los campos de acción para su mejoramiento.

Referencias

Alarco, G. (2015). Análisis del desempeño de las grandes empresas latinoamericanas y el crecimiento económico regional. *Análisis Económico*, 30(75), Tercer cuatrimestre.

Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) (s. f.). Objetivos de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Recuperado de <http://www.alafec.unam.mx/objetivos.php>.

Banco Mundial (2016). Comunicado de prensa. El Banco Mundial reduce al 2,4% el pronóstico del crecimiento mundial en 2016. *Noticias*, 7 de junio. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/06/07/world-bank-cuts-2016-global-growth-forecast>.

Chapman, Robert J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Chichester, West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.

Collins, J., y Porras, J. (2006). *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen. Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Collins, Jim (2010). *Cómo caen los poderosos*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Colombia, Congreso de la República (2011). Ley 1450, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. *Diario Oficial* 48102, 16 de junio. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101>.

Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. y Allen, D. S. (1993). Quality criteria for a naturalistic study. En D. A. Erlandson *et al.*, *Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods*, 131-162. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Estados Unidos Mexicanos (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) (2012). FERMA European Survey 2012. ERM Maturity Key Finding. Recuperado de <http://www.ferma.eu/app/uploads/2012/11/ferma-survey-part-1-the-maturity-of-risk-management-in-europe.pdf>.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (ISO) (2009). ISO 31000. *Risk Management - Principles and Guidelines*. Suiza: ISO.

Krippendorff, K. (2012). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. 3.^a ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Londoño, L. y Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas privadas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 34-51.

Maxwell, J. (1996). *Qualitative Research Design: An Integrative Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos: un enfoque empresarial*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173(C), 66-79.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2.^a ed. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

República Argentina, Ministerio de justicia y derechos humanos (2013). Resolución 1479. Promoción de empleo. 24 de junio de 2013. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217216/norma.htm>.

Risk and Insurance Management Society (RIMS) (2006). RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management. RIMS.

Rubin, H. J. y Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. 3.^a ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Weinberg, S. y Goldberg, K. (1982). *Estadística básica para las ciencias sociales*. México D. F., México: Interamericana.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Concepts and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.