

GESTIÓN DEL RIESGO ÉTICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DE LA EMPRESA. TRANSFORMANDO AMENAZAS EN OPORTUNIDADES

JUAN A. CASALS OVALLE

Responsable de Principios de Ecuador. BBVA

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Ramón GONZÁLEZ GARCÍA, doña María Teresa DEL VAL NÚÑEZ, don José Antonio GONZALO ANGULO, doña Herenia GUTIÉRREZ PONCE, don Lorenzo LARA LARA y don Alejandro LARRIBA DÍAZ ZORITA.

Extracto:

ESTE trabajo recoge una propuesta de gestión del riesgo ético, social y ambiental de la empresa que desde una perspectiva práctica reconoce un nuevo paradigma en la relación entre la empresa y la sociedad. Desde la comprensión de esta nueva realidad, la gestión del riesgo ético, social y ambiental es un elemento cada vez más importante de la Administración de Empresas, capacitando a las organizaciones para tomar mejores decisiones y generar la confianza necesaria para operar en un entorno caracterizado por su complejidad e incertidumbre.

Palabras clave: gestión del riesgo, responsabilidad social corporativa, riesgo ético, social y ambiental y confianza.

MANAGEMENT OF THE ETHICAL, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RISK OF THE COMPANY. TURNING THREATS INTO OPPORTUNITIES

JUAN A. CASALS OVALLE

Responsable de Principios de Ecuador. BBVA

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Ramón GONZÁLEZ GARCÍA, doña María Teresa DEL VAL NÚÑEZ, don José Antonio GONZALO ANGULO, doña Herenia GUTIÉRREZ PONCE, don Lorenzo LARA LARA y don Alejandro LARRIBA DÍAZ ZORITA.

Abstract:

THIS work gathers a proposal of management of the ethical, social and environmental risk of the company that, from a practical perspective, recognizes a new paradigm in the relation between the company and the society. From the comprehension of this new reality, the management of the ethical, social and environmental risk is an element increasingly important of the Business Administration, qualifying the organizations to make better decisions and to generate the necessary confidence to operate in an environment characterized by its complexity and uncertainty.

Keywords: risk management, corporate social responsibility, ethical, social and environmental risk and confidence.

Sumario

1. Introducción.
2. Riesgo ético, social y ambiental.
 - 2.1. Concepto de riesgo ético, social y ambiental.
 - 2.2. Naturaleza dual del riesgo.
 - 2.3. Perfil de riesgo de la empresa.
3. Gestión del riesgo ético, social y ambiental.
 - 3.1. Beneficios de la gestión del riesgo.
 - 3.2. Proceso de gestión del riesgo.
 - 3.3. Sistema de gestión del riesgo.
 - 3.4. Riesgo y gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.
4. Retos futuros.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa, en la consecución de su misión, se enfrenta a una amplia variedad de riesgos que implican amenazas y oportunidades capaces de erosionar o aumentar el valor de la organización. El escenario empresarial actual destaca por una creciente exposición de la empresa a los riesgos éticos, sociales y ambientales derivados de los cambios del entorno y del activismo de las partes interesadas que para depositar su confianza en la empresa exigen directivos íntegros y una gestión responsable de los impactos sociales y ambientales de sus operaciones.

A pesar de la actualidad del debate y de la urgencia de las demandas de las partes interesadas, diversos estudios destacan que el riesgo ético, social y ambiental es el gran olvidado en la gestión de la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Sólo el 40% de las empresas españolas considera los riesgos sociales y ambientales en su mapa de riesgos (PricewaterhouseCoopers, 2003) y apenas el 12% de las empresas ha mejorado la transparencia acerca del riesgo de sus productos y procesos como mecanismo de gestión del riesgo social y ambiental (MCKINSEY, 2006).

La empresa siempre ha interactuado con la sociedad, pero nunca como ahora esa relación ha sido tan intensa, compleja y cambiante. El resultado es la aparición de nuevas incertidumbres que influyen en los resultados y la supervivencia de la empresa. Es crítico, por tanto, incorporar la gestión del riesgo ético, social y ambiental desde la misma concepción de los proyectos empresariales de manera que la organización desarrolle la habilidad de transformar las amenazas derivadas de los aspectos éticos, sociales y ambientales de su actividad en oportunidades de creación de valor para los accionistas y el conjunto de las partes interesadas.

La sociedad del riesgo

En muy poco tiempo, la percepción que tenemos de nuestro entorno ha cambiado por completo. Las viejas certezas han dejado paso a grandes incertidumbres que nos preocupan como individuos y como sociedad, generando una sensación compartida de riesgo global que incluye aspectos como el terrorismo, los problemas ambientales o los desequilibrios sociales. Los conceptos «sociedad del riesgo» y «megarriesgos» son habituales en el discurso de los agentes sociales y en la agenda de los líderes empresariales, cada vez más preocupados por este nuevo escenario de riesgo que rápidamente se ha trasladado al mundo de los negocios.

El gran cambio es que la sociedad en general, y los colectivos afectados por los impactos de las empresas en particular, han empezado a cuestionar los mecanismos sociales de toma de decisiones y de distribución de los costes y beneficios asociados a la actividad empresarial. Detrás de las protestas por la instalación de centrales nucleares hay algo más que el rechazo de un determinado peligro ambiental; se pone en tela de juicio el modelo de desarrollo y la actual distribución de los riesgos, y se llama la atención acerca de lo que debe ser una sociedad justa y la contribución social que la empresa debe jugar. La preocupación social por estos temas es de tal intensidad que los riesgos éticos, sociales y ambientales asociados al desarrollo económico se han convertido, en muy poco tiempo, en una cuestión central del debate público.

El riesgo es un factor social determinante y diferencia como pocos a unas sociedades de otras. Comprender el apetito o aversión al riesgo de una sociedad y la manera en la que evalúa los riesgos es comprender la naturaleza de la propia sociedad. Así, por ejemplo, la capacidad de interlocución de los ciudadanos para comunicar si un riesgo es aceptable o no constituye un fiel indicador del desarrollo de la participación democrática en una sociedad. Los sistemas sociales maduros desarrollan un conjunto sólido de representantes y medios de comunicación que garantizan la comunicación bidireccional entre la fuente de los riesgos y las personas afectadas.

Es fundamental, por tanto, que la empresa comprenda su influencia en el binomio riesgo-sociedad y conozca la relación con el riesgo de la sociedad en la que opera para mantener la licencia para operar otorgada por la sociedad.

La empresa en la sociedad del riesgo: el nuevo paradigma

Hasta ahora, el desarrollo social se explicaba, entre otras cosas, por la influencia de la empresa en la sociedad. El sentido de esta relación se ha invertido, y la empresa se enfrenta a un nuevo paradigma en el que la realidad social es la que transforma la naturaleza y la actividad de la empresa. Un entorno social incierto, cambiante, complejo, informado e influyente que espera que la empresa comparta sus mismos valores.

Para Adam SMITH el paradigma es la forma como las personas perciben el mundo, a pesar de que la relación de ellas con los paradigmas sea la misma que el pez tiene con el agua: sólo se da cuenta de la existencia del agua cuando lo sacan de ella. Los paradigmas son sistemas de creencias que nos explican cómo es el mundo y nos ayudan a predecir su comportamiento, por lo que sólo es posible ver el mundo de otra forma si modificamos nuestros paradigmas.

Esta nueva relación entre la empresa y la sociedad es fuente de riesgos derivados del desajuste entre las demandas de la sociedad y la conducta de la empresa. Aunque son muchas las razones de este desencuentro, todas tienen el mismo origen: la falta de visión de la empresa como sujeto moral y organización social, y el consiguiente déficit en la gestión de las relaciones con las partes interesadas. Sólo con el compromiso necesario y la comprensión profunda del papel de la empresa en la sociedad, la organización puede gestionar adecuadamente el riesgo e implantar una estrategia de creación de valor para todas las partes interesadas. El resultado es una empresa que genera confian-

za y se posiciona ante sus públicos como la primera opción para comprar, trabajar, invertir y compartir con ella el entorno social y ambiental.

La confianza

La confianza es el mecanismo básico que permite el funcionamiento de las sociedades modernas y la integración de la empresa en el sistema social. Confianza que no depende tanto de los conocimientos de las partes interesadas como de la experiencia en el buen funcionamiento de la empresa y en su capacidad de generar valor. Confianza y riesgo son dos nociones vinculadas. La confianza cobra sentido al aparecer el riesgo, que se origina cuando los miembros de la sociedad son conscientes de que las contingencias que les pueden afectar son obra del hombre. La empresa es una de las instituciones sociales más dinámicas, poderosas y con mayor capacidad de transformación, por lo que se espera de la empresa que mantenga un equilibrio entre el riesgo y la confianza depositada en ella. Si la organización permite a su entorno social participar en la elección y gestión de los riesgos que desea o no asumir, la empresa construye confianza y afronta las crisis en mejores condiciones.

En este escenario, la RSC emerge en el panorama empresarial como un nuevo modelo de gestión que, basado en la confianza, permite la consecución de un doble objetivo: reducir el riesgo y aumentar el valor de la empresa. De este modo, la empresa responsable actúa en el mercado y en su entorno desde una posición menos vulnerable, con mayor capacidad de adaptación al entorno y dotada de ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.

2. RIESGO ÉTICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

2.1. Concepto de riesgo ético, social y ambiental

El Diccionario de la Real Academia Española define riesgo como «contingencia o proximidad de un daño». En el ámbito empresarial, el riesgo proviene de cualquier suceso cuya ocurrencia genere impactos en la organización que puedan impedirle alcanzar sus objetivos.

Una definición ampliamente aceptada es la que define el riesgo como la combinación de la probabilidad de un suceso y de sus consecuencias (Guía ISO/CEI 73). Por tanto, el riesgo ético, social y ambiental es la combinación de la probabilidad de un comportamiento empresarial contrario a los valores éticos, sociales y ambientales y de sus consecuencias sobre el entorno social y ambiental.

Es preciso advertir sobre la distinta naturaleza de los valores éticos y los valores sociales. Frente a la naturaleza relativa de la RSC, que depende de los valores sociales aceptados en un tiempo y lugar determinados, la ética empresarial se basa en valores y principios absolutos e imperativos

que constituyen la garantía última ante el desarrollo de valores sociales inmorales (por ejemplo, la discriminación de la mujer).

El riesgo ético, social y ambiental puede agruparse en dos categorías: riesgo para el entorno social y ambiental, y riesgo para la organización derivado de daños sociales y ambientales. En el primer caso, se reconoce la capacidad de la empresa para provocar cambios en su entorno. En el segundo, el riesgo proviene de las consecuencias sobre la empresa por incumplir la legislación o los estándares éticos, sociales y ambientales.

Es importante comprender la estrecha relación del riesgo ético, social y ambiental con otros riesgos. A menudo las fronteras son difusas, y una aproximación global al riesgo facilita la comprensión de las interrelaciones y de las múltiples consecuencias de un mismo suceso. Así, por ejemplo, la ocurrencia del suceso «rotura de depósito de combustible» puede provocar impactos negativos en el medio ambiente, pero también puede afectar a la salud y la motivación de los empleados, a la reputación de la empresa y a su desempeño financiero por los gastos de descontaminación, multas, parada de las instalaciones o menores ventas que incluso pueden comprometer la viabilidad de la empresa.

Por otra parte, el riesgo ético, social y ambiental no siempre es fácilmente identificable y predecible. A menudo se trata de riesgos emergentes, con pocos registros históricos o incluso totalmente desconocidos y sin precedentes. Son riesgos que frecuentemente se manifiestan a largo plazo y que en sus primeros estadios suelen caracterizarse por una combinación de baja probabilidad y graves consecuencias.

Aspectos éticos y de responsabilidad social del riesgo

La gestión del riesgo implica la elección de objetivos y medios, la reflexión acerca de las razones y responsabilidades asociadas a la gestión del riesgo, y el análisis de las acciones y omisiones que generan riesgo. Todos estos son elementos relativos a la ética, a la toma de decisiones sobre lo correcto o incorrecto y a la práctica virtuosa de la gestión de la empresa. Práctica que, como toda acción humana, implica riesgo, que puede reducirse pero que no desaparece de la vida de los individuos, hecha de acciones de las que no tenemos (ni tendremos) certeza de su bondad o eficacia.

El riesgo ético, social y ambiental debe gestionarse sobre la base de la virtud ética de la prudencia y desde el firme compromiso de satisfacer de manera equilibrada y sostenible las demandas de las partes interesadas. El objetivo ya no es maximizar el beneficio (sea como sea), sino que la misión de la empresa incorpora un sistema de objetivos de creación de valor satisfactorio, más que óptimo, para todos los grupos de interés. Las decisiones y acciones encaminadas a la consecución de la misión de la empresa deben fundamentarse en sólidos valores morales y en una decidida voluntad de cumplir los estándares éticos.

SHRADER-FRECHETTE analiza los aspectos éticos del riesgo y señala que «tres son las clases principales de temas éticos asociados con el riesgo: 1) quién define el riesgo y cómo debería definir-

se; 2) quién evalúa el riesgo y de acuerdo con qué reglas, y 3) cuáles son las condiciones bajo las que es éticamente aceptable imponer riesgos a la sociedad» (SHRADER-FRECHETTE, 1999).

Por su parte, FISCHHOFF alerta sobre la tentación utilitarista de considerar socialmente aceptables aquellos riesgos cuyos beneficios superan a los costes para la sociedad en su conjunto. Este planteamiento es éticamente inaceptable porque no distingue entre ganadores y perdedores. Para FISCHHOFF, la única solución admisible es aquella en la que el compromiso riesgo-beneficio es aceptable para cada uno de los miembros de la sociedad (FISCHHOFF, 1994).

En cuanto a los aspectos de responsabilidad social del riesgo, es preciso destacar dos elementos que influyen en su gestión: el entorno y los valores sociales.

Además de la definición de los objetivos de gestión del riesgo a la que nos hemos referido antes, la empresa debe también definir el entorno (de riesgo), identificar las partes interesadas que lo componen y las relaciones que vinculan a los grupos de interés con la empresa.

Por su parte, los valores sociales influyen, por lo menos, de dos maneras en la gestión del riesgo. Por un lado, los valores sociales y su cambio en el tiempo generan nuevas incertidumbres. Como acertadamente las ha calificado GIDDENS, «incertidumbres fabricadas», generadas por la acción del hombre y por los valores que la orientan.

Por otro lado, los valores sociales condicionan la interpretación, percepción y gestión de los escenarios de riesgo. La administración de empresas es una ciencia social y, por tanto, no está libre de la influencia de los valores sociales. La neutralidad valorativa no cabe en las ciencias sociales, en las que la interpretación de la sociedad es parte de su propia transformación. La consideración de factores sociales, económicos, culturales y políticos hace imposible el consenso en materia de gestión del riesgo. En cada sociedad en particular, las motivaciones sobre las que se emiten los juicios, la distribución no equitativa entre las partes interesadas de los costes y beneficios del riesgo o la incorporación de los valores en la toma de decisiones repercuten en todo el proceso de gestión del riesgo, incluso, como veremos más adelante, en sus fases consideradas hasta hace poco como más «científicas» y objetivas.

2.2. Naturaleza dual del riesgo

Las aproximaciones al riesgo más completas y maduras rompen la concepción tradicional del riesgo y reconocen su naturaleza dual: una negativa y otra positiva, que implican amenazas y oportunidades para la empresa y sus partes interesadas. Efectivamente, el futuro de la empresa se juega en un campo repleto de sucesos que pueden originar nuevas oportunidades para que la empresa consiga sus objetivos.

Desde este enfoque más amplio y matizado, la gestión del riesgo ético, social y ambiental es una fuente muy importante de oportunidades para la empresa y para los colectivos con los que se

relaciona. Por esta razón, la gestión del riesgo ha pasado de tener como objetivo la reducción del riesgo a pretender la optimización del riesgo mediante la minimización de las consecuencias negativas y la maximización de las positivas y sus respectivas probabilidades.

2.3. Perfil de riesgo de la empresa

El riesgo es inherente a la empresa, sistema en el que existe una gran cantidad y diversidad de sucesos iniciadores de escenarios de riesgo. El análisis del perfil de riesgo de la empresa se centraba hasta ahora en la exposición a los riesgos que afectan a los activos tangibles de la organización (fuego, etc.). Sin embargo, las nuevas condiciones del entorno han variado el perfil de riesgo de la empresa, incorporando riesgos que afectan a activos intangibles y que tienen su origen en la conducta y los impactos sociales y ambientales de la organización. El actual perfil de riesgo de la empresa es mucho más amplio y lo integran una gran variedad de riesgos que incluye los desequilibrios sociales, el respeto de los derechos humanos, la contribución de la empresa al cambio climático o la erosión de la marca. Riesgos a menudo interrelacionados entre sí y que forman un sistema complejo y dinámico de riesgo global que implica, al mismo tiempo, amenazas y oportunidades para la consecución de los objetivos de la empresa.

Incorporar los riesgos éticos, sociales y ambientales al perfil de riesgo de la empresa permite una aproximación global y coordinada a la gestión del riesgo de la organización y el desarrollo de modelos integrados de gestión del riesgo. En cuanto la empresa considera los riesgos éticos, sociales y ambientales reconoce la propiedad de esos riesgos, primer paso que prepara a la empresa para establecer su compromiso de gestión y para dotar a la organización de los recursos necesarios.

3. GESTIÓN DEL RIESGO ÉTICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

La gestión del riesgo ético, social y ambiental es parte fundamental de la gestión de la empresa. La gestión del riesgo incluye la cultura, procesos y estructuras dirigidas a materializar las potenciales oportunidades que surgen de la gestión de los efectos adversos. El objetivo de la gestión del riesgo es contribuir a la creación de valor para todas las partes interesadas de la empresa, aumentando así la probabilidad de supervivencia de la empresa en el largo plazo. Se trata, por tanto, de buscar compromisos entre intereses a menudo contrarios y mantener un equilibrio entre las expectativas de las partes interesadas y el desempeño de la empresa en el marco de un sistema de relaciones dinámico e inestable.

La gestión del riesgo es un proceso continuo y en permanente desarrollo que impregna la estrategia de la empresa, implica a todos sus miembros y se extiende, mediante la fijación de objetivos tácticos, a todos los niveles y actividades de la organización. Por su carácter estratégico, la alta dirección es responsable de impulsar la gestión del riesgo, mediante su integración en la cultura de la empresa, la asignación de las responsabilidades oportunas y el reconocimiento del desempeño en relación con el riesgo de los miembros de la organización.

Gestión «situada» del riesgo

En los últimos años se ha producido un movimiento gradual en la política y regulación de los aspectos éticos, sociales y ambientales por el que se ha pasado de incidir en el peligro a regular en base al riesgo. Esta tendencia se debe al reconocimiento de que para muchos aspectos éticos, sociales y ambientales un nivel cero de riesgo no es posible o simplemente es innecesario para el bienestar social y la protección de la naturaleza y que, por otro lado, un cierto nivel de riesgo se considera aceptable tras considerar los posibles beneficios.

Este giro establece un marco de referencia para la comparación y priorización de los riesgos, y la determinación de los niveles de riesgo socialmente aceptables, y por tanto aceptables también para la empresa en la medida en que desee responder a las expectativas de las partes interesadas y mantener la licencia para operar.

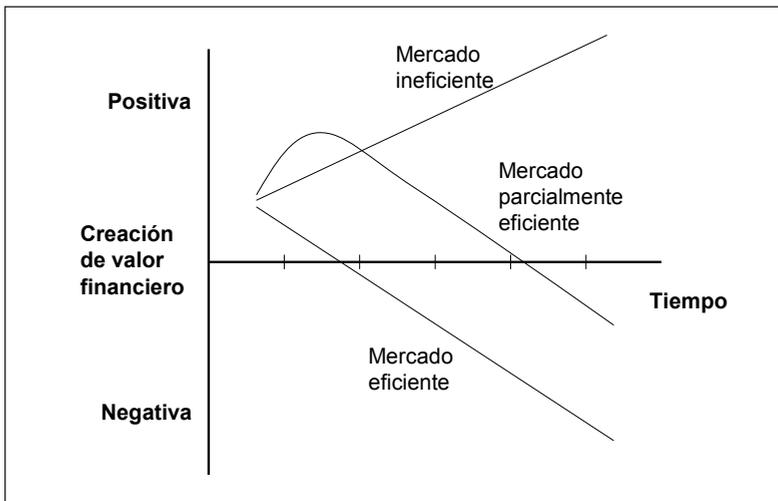
En este sentido, el legislador cumple la función de interpretar las demandas sociales y convertirlas en obligaciones para las empresas. Sin embargo, es interesante destacar la tendencia a la «desintermediación» de las demandas sociales, que cada vez más se articulan por medio del mercado. El mercado de bienes y servicios (consumo responsable) y el mercado de capitales (inversiones socialmente responsables), que se convierten en mecanismos de asignación de recursos hacia las empresas más eficientes y con mejor perfil de riesgo ético, social y ambiental. La sociedad es cada vez más consciente de su poder y de su capacidad de influencia en la empresa y opta por el mercado como el mejor incentivo para estimular el cambio en la gestión de las empresas y como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos. Los ciudadanos, ante la eficacia parcial de las iniciativas legales, votan con el bolsillo, premiando y castigando a la empresa en función de sus resultados en la gestión de los aspectos éticos, sociales y ambientales de sus actividades.

Aparece aquí la cuestión de la autorregulación, de especial actualidad por los clamorosos fallos del mercado que se han producido. La dimensión de la actual crisis y la intensidad de los impactos sociales de la misma es tal que los gobiernos, organismos multilaterales y la totalidad de los agentes económicos y sociales están cuestionando el statu quo y proponiendo alternativas a un modelo inviable a largo plazo. En este sentido, muchas voces están poniendo énfasis en el fortalecimiento de los mecanismos de control y supervisión y en los instrumentos legales cuya finalidad es la regulación de las actividades del sector financiero. Frente al peligro de la tentación de regular en exceso la actividad económica, se opone la visión a favor de optimizar la regulación. En lugar de más regulación, mejor regulación que, junto al objetivo de fijar y hacer cumplir unas reglas del juego, permita el funcionamiento eficiente de los mercados y la innovación responsable frente a la sofisticación que abusa de las asimetrías del mercado.

Por mucha confianza que se deposite en el poder de la fuerza coercitiva de la ley y de los organismos supervisores, la evidencia empírica no deja lugar a dudas: la existencia de una ley y de los mecanismos más refinados para cumplirla no garantizan su cumplimiento. La ley es necesaria, pero insuficiente. Es preciso complementarla con la autorregulación y con la construcción de un sistema de incentivos que hagan preferibles las buenas a las malas prácticas. Hacer trampas no puede salir a cuenta, y ésta ha sido la gran fuerza que ha generado la situación en la que nos

encontramos. Algunos han aprovechado la falta o ineficiencia de los mecanismos de recompensa/castigo del mercado y han actuado conforme al cálculo según el cual el riesgo y los beneficios asociados a las malas prácticas compensa los potenciales efectos negativos que se puedan producir, si es que llegan a producirse.

El reto es construir entre todos mercados más eficientes, y que la empresa asuma que este escenario plantea a los gestores la necesidad de ampliar la visión del riesgo más allá de la propia organización, y extender el alcance de la gestión del riesgo a las amenazas y oportunidades que su actividad implica para todas las partes interesadas con las que interactúa. Los gestores empresariales deben desarrollar estrategias para este entorno, estrategias acordes a los riesgos considerados como aceptables por la sociedad.



FUENTE: Adaptado de «Rewarding virtue: effective board action on Corporate Responsibility» (2006, BITC/FTSE Group/Insight Investment).

Un grupo de interés es el colectivo, que tiene un interés legítimo en un proyecto empresarial, en una apuesta con riesgos económicos, pero también éticos, sociales y ambientales. La gestión de la relación con las partes interesadas es vital, hasta el punto de que el desempeño de los clientes y de los proveedores está íntimamente ligado al desempeño de la propia organización, por lo que es crítico asegurar la fortaleza de la gestión de los riesgos de todos los eslabones de la cadena de valor. Entender la manera en la que las partes interesadas están afectadas por el riesgo permite a la empresa anticiparse e involucrarlas en la búsqueda de soluciones para reducir el riesgo.

La interrelación de los riesgos aconseja aproximarse a la gestión del riesgo de una manera holística y coordinada, compartiendo el propietario del riesgo las soluciones con todas las partes interesadas. Esta perspectiva cuestiona las antiguas posiciones de confrontación entre la empresa y algunos colectivos de la sociedad civil para dar origen a alianzas y espacios de cooperación y

beneficio mutuo. Los enfoques de suma cero han sido superados por estrategias «ganar-ganar» en las que la colaboración entre la empresa y sus públicos para reducir los riesgos éticos, sociales y ambientales ha demostrado ser el modo más efectivo para compartir los riesgos y para hallar soluciones de valor económico, social y ambiental para todos los interlocutores.

Todo lo anterior configura una nueva dimensión que *sitúa* la gestión del riesgo en un entorno que condiciona las decisiones y acciones de la empresa y en la que, para satisfacer sus demandas, es preciso aplicar una serie de principios de gestión.

a) Globalidad.

La gestión del riesgo ético, social y ambiental debe abarcar todo el conjunto de las actividades de la empresa y debe integrar las expectativas de todas de las partes interesadas que reciben el impacto social y ambiental derivado de los procesos y productos de la organización.

b) Proporcionalidad.

Las expectativas que mantienen las partes interesadas sobre la gestión de los riesgos tienen una relación directa con la severidad del impacto social y ambiental de la actividad de la empresa. Así, la gestión del riesgo debe ser proporcional y dedicar esfuerzos prioritarios a los riesgos críticos y a las actividades de la empresa relacionadas con sectores controvertidos o especialmente sensibles para las partes interesadas.

c) Transparencia y participación.

Gestionar los riesgos con transparencia sitúa a la empresa en un marco de confianza con las partes interesadas, que pueden aceptar posibles efectos negativos ante la perspectiva de ganancias superiores, pero que nunca aceptan la opacidad o el engaño en la gestión de las actividades de la empresa. Los gestores de la empresa deben implicar a las partes interesadas y facilitar su participación compartiendo con ellas la información disponible y estableciendo canales de comunicación para atender sus expectativas.

d) Mejora continua.

La gestión del riesgo ético, social y ambiental es un proceso de mejora continua, una senda hacia la excelencia por la que se avanza mediante una optimización recurrente del Sistema de Gestión del riesgo ético, social y ambiental que ofrezca mejoras progresivas en el desempeño de la empresa en relación con el riesgo.

e) Orientación al negocio y a la creación de valor.

Las actividades empresariales no son simplemente arriesgadas o seguras, sino que son rentables y ofrecen un adecuado retorno económico, social y ambiental en función del riesgo asumido. Las decisiones de gestión del riesgo ético, social y ambiental deben orientarse a la generación de negocio y deben analizarse en términos de rentabilidad y creación de valor para todas las partes interesadas.

f) Proactividad.

El enfoque reactivo es propio de la empresa que gestiona el riesgo sólo a efectos de cumplimiento y respuesta ante las crisis. El enfoque táctico prepara a la organización, pero sólo la aproximación estratégica permite a la empresa anticiparse, estimular la comunicación temprana con las partes interesadas, tomar medidas de valor social y ambiental y transformar las amenazas en oportunidades.

g) Independencia.

La toma de decisiones basada en el principio de independencia evita la acumulación de responsabilidades y los problemas de agencia derivados de los conflictos de interés, al separar las funciones de los miembros de la organización que originan los riesgos y los miembros que deciden si esos riesgos son aceptables y bajo qué condiciones la empresa está dispuesta a asumirlos.

h) Precaución.

La gestión del riesgo implica la toma de decisiones en las que el principio de precaución juega un papel fundamental para completar la insuficiencia y la indeterminación que tenemos y tendremos siempre en el ámbito del conocimiento del entorno social y ambiental.

El principio de precaución es fundamental en la tradición europea del tratamiento de los problemas ambientales y sociales. Así, en la conferencia de Bergen de 1990 se acordó que las medidas ambientales deben anticipar, prevenir y atacar las causas de la degradación ambiental, y que en caso de amenazas de daños ambientales irreversibles, la falta de certidumbre científica no debe ser un motivo para posponer la implantación de las medidas necesarias para prevenir el deterioro del medio ambiente.

También las Naciones Unidas asumen el principio de precaución. La Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo afirma que «con el fin de proteger el medio ambiente, los Estados deben aplicar ampliamente el enfoque de precaución», y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas establece en su séptimo principio que «las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente».

El principio de precaución es base fundamental de las soluciones ampliamente aceptadas para la gestión del riesgo. No es tanto un principio de aplicación inmediata como parte del sistema compartido e institucionalizado para reducir las consecuencias negativas de la actividad empresarial en los sistemas social y ambiental, sistemas de los que nuestro conocimiento sobre su salud y resiliencia es bastante limitado.

3.1. Beneficios de la gestión del riesgo

La gestión del riesgo ético, social y ambiental contribuye de forma esencial a la consecución de los objetivos generales de la empresa y, por tanto, a mejorar la probabilidad de supervivencia y

éxito financiero a largo plazo de la organización. Más específicamente, algunos de los beneficios de la gestión del riesgo ético, social y ambiental son los siguientes:

1. Creación de valor procedente de la mejora de los activos financieros y de los activos intangibles. En el primer caso, la gestión del riesgo ético, social y ambiental refuerza la conexión directa entre el riesgo y el desempeño financiero de la empresa. Es tradicional la participación de la evaluación de riesgos en la planificación financiera; sin embargo, todavía es muy reciente y parcial la expresión en términos financieros de los impactos sociales y ambientales de la empresa.

En cuanto al valor intangible, la capacidad de gestión del riesgo ético, social y ambiental es un activo intangible de la empresa, por lo que una gestión adecuada del riesgo es fuente de creación de valor. Los intangibles son cada vez un componente más relevante en el valor de la empresa. La evidencia empírica demuestra esta tendencia que se manifiesta en la progresiva divergencia entre la capitalización y el valor en libros de las empresas, las diferencias de Price Earning Ratio (PER) entre las compañías o las primas pagadas por empresas adquiridas a precios muy superiores a los del valor de sus activos tangibles. Intangibles como la reputación, la confianza y la marca se fortalecen como consecuencia de la gestión proactiva del riesgo ético, social y ambiental.

En este sentido, son esclarecedores los datos que arroja una encuesta de CSR Europe (2003), en la que el 79% de los gestores de fondos de inversión y analistas financieros afirma que la gestión del riesgo social y ambiental tiene a largo plazo un impacto positivo sobre el valor de mercado de las empresas. Valor que refleja los beneficios que obtiene una empresa pero, por encima de todo, las expectativas sobre la capacidad de generar beneficios futuros. Como se ha visto en muchas ocasiones, las conductas irresponsables dañan la capacidad de una empresa para generar beneficios, pues afectan a su reputación, al desempeño del negocio e incluso ponen en peligro el mantenimiento de la licencia para operar otorgada por las partes interesadas.

En este sentido, es una feliz coincidencia que hacer bien las cosas sea también más rentable para la empresa. Sin embargo, y ésta es una tesis fuerte, la rentabilidad no puede justificar la RSC. Éste es un problema metaeconómico y un fin último. Aun así, el argumento tiene interés para los escépticos. Efectivamente, en un mercado cambiante, la creciente demanda de comportamientos responsables supone una oportunidad de negocio para aquellas empresas que entiendan e incorporen estas demandas en sus operaciones comerciales.

2. Mejora del perfil global de riesgo de la empresa y de la planificación estratégica de la organización como resultado de una mejor comprensión de los riesgos y una reducción de la exposición de la organización derivada de la gestión de la cartera de riesgos con origen en los impactos potenciales de carácter social y ambiental de los productos y actividades de la empresa.
3. Mejora de la gestión general de la empresa. La gestión del riesgo ético, social y ambiental contribuye al proceso de toma de decisiones, ampliando la información disponible y presentando datos más completos de una realidad multidimensional, y no sólo del ámbito económico, sino también del social y ambiental. Dirigir una empresa es un proceso continuo

de toma de decisiones. Para ello es fundamental contar con un enfoque estructurado y sistemático para la toma de decisiones informadas que abarque los aspectos éticos, sociales y ambientales y permita a la empresa desarrollar su inteligencia, su capacidad de distinguir y de revelar lo invisible, capacitándola para elegir las mejores decisiones.

4. Capacidad de innovación. La gestión del riesgo ético, social y ambiental es una palanca que impulsa la capacidad de innovación de la empresa que, en su adaptación permanente al entorno, cambia continuamente minimizando las amenazas y maximizando las oportunidades que se le presentan al implantar soluciones nuevas que responden a demandas nuevas de las partes interesadas.
5. Gestión de las crisis. Casi todas las empresas pasan una crisis, y su futuro pasa a depender de la capacidad de afrontarla con éxito. Algunas organizaciones se debilitan o incluso desaparecen por crisis de origen ético, social o ambiental, mientras que otras se fortalecen al gestionar adecuadamente las crisis, situaciones que producen la aparición de incertidumbres que limitan la eficacia de los elementos protectores de la empresa y que favorecen su cambio. La gestión del riesgo aplicada a las condiciones normales y excepcionales de operación facilita la identificación temprana de las potenciales perturbaciones que pueden afectar al equilibrio del sistema-empresa, posibilitando la gestión exitosa de las crisis.
6. Control y eficiencia de las operaciones. La implantación de un sistema de gestión del riesgo implica crear una estructura y procesos que faciliten que las operaciones se mantengan bajo control y sus resultados (incluidos los impactos sociales y ambientales) sean los previstos. Del mismo modo, la mejora progresiva de la gestión social y ambiental y el mejor uso de los recursos apoyan los avances en la eficiencia operativa de la organización.
7. Asignación más eficiente del capital y de los recursos. La visión integrada de las amenazas y oportunidades del negocio mejora la planificación y la identificación de prioridades, lo que permite comparar el riesgo de las distintas alternativas de inversión y dedicar los recursos a las actividades más eficientes desde el punto de vista de la relación entre el riesgo y su rendimiento económico, ético, social y ambiental.
8. Acceso al capital económico e intelectual. Cada vez es mayor la importancia de las consideraciones éticas, sociales y ambientales en las decisiones de inversión, por lo que las empresas que gestionan adecuadamente estos riesgos tienen mejor acceso, y en mejores condiciones, al capital que les permite financiar sus proyectos. Asimismo, la empresa necesita atraer y desarrollar el talento, fuente de todas las ventajas competitivas y que tiende a formar parte de organizaciones con las que comparte valores y objetivos.
9. Cumplimiento legal y de estándares éticos y de RSC. Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales de carácter social y ambiental es uno de los motivos para que la empresa gestione todos sus riesgos. La profusión de la legislación, su permanente revisión y el paso de una legislación basada en el peligro a otra basada en el riesgo exige a la empresa la implantación de mecanismos de evaluación periódica del cumplimiento legal. Sin embargo, las obligaciones legales son un mínimo a partir del cual se logran desempeños éticos, sociales y ambientales más exigentes que se materializan en forma de recomendaciones y estándares voluntarios que recogen las demandas de las partes interesadas y las mejores prácticas de gestión.

10. Seguridad e impactos del producto. La gestión del riesgo reduce la magnitud y frecuencia de los impactos sociales y ambientales negativos del producto, no sólo en el consumo sino a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, «de la cuna a la tumba», considerando, por ejemplo, la eficiencia energética en el diseño del producto, las condiciones laborales de los proveedores o los residuos generados por el uso del producto.
11. Planificación financiera. La traducción a términos financieros de los riesgos éticos, sociales y ambientales de la empresa permite evaluar el coste de las diferentes opciones de reducción del riesgo y, por tanto, decidir hasta qué punto la empresa puede comprometer sus recursos financieros en la optimización de los riesgos.
12. Conocimiento de la empresa y comprensión del entorno social y ambiental. La gestión del riesgo implica la recopilación y tratamiento de información económica, social y ambiental expresada en «diferentes lenguajes» que es preciso conciliar y relacionar para poder interpretar una realidad cada vez más compleja e interrelacionada. A su vez, permite avanzar en la senda de la máxima socrática del conocerse a sí mismo, requisito esencial para que la empresa sea capaz de dar respuesta a los riesgos éticos, sociales y ambientales que se van a materializar a lo largo de su vida.
13. Comunicación. La gestión del riesgo ético, social y ambiental establece un marco que fomenta la identificación y comunicación temprana de los riesgos, así como la interlocución con las partes interesadas como la mejor forma para implantar las medidas de tratamiento del riesgo que crean valor y atienden a las necesidades de las partes interesadas.

Dificultades de la gestión del riesgo

Como se ha visto, son múltiples los beneficios potenciales de la gestión del riesgo ético, social y ambiental, pero aprovechar estas ventajas implica el reto de enfrentarse a las dificultades que presenta su gestión. Algunos obstáculos que la empresa debe vencer están relacionados con la complejidad del riesgo ético, social y ambiental, las limitaciones metodológicas, la asociación del riesgo con pérdida y el optimismo con el que los gestores evalúan su capacidad para reducir el riesgo.

Los sistemas sociales y ambientales están compuestos por numerosos elementos que interactúan entre sí y con elementos de otros sistemas, creando relaciones de gran complejidad e introduciendo un alto grado de incertidumbre en las consecuencias derivadas de cambios en los elementos y relaciones de los sistemas. A esto se une la extensa red de partes interesadas y, en ocasiones, la falta de vínculos claros entre las causas y los efectos sociales y ambientales.

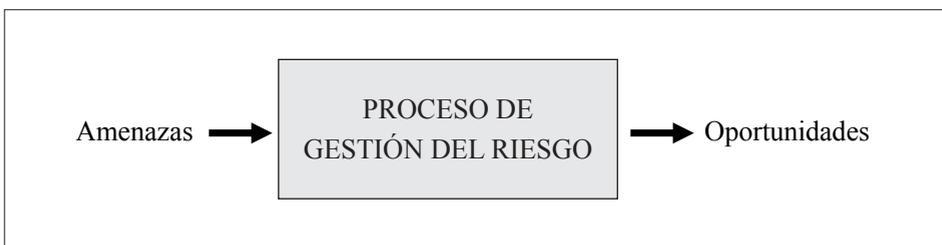
En este entorno, las decisiones empresariales a menudo se toman sobre la base de asunciones acerca de potenciales impactos que pueden aparecer a muy largo plazo o a una escala global, como por ejemplo los efectos sobre las generaciones futuras de las operaciones de la empresa. Esta dificultad para hacer proyecciones de los impactos sociales y ambientales implica que a menudo las decisiones empresariales se tomen con un gran componente de incertidumbre científica sobre sus potenciales consecuencias.

A la corta historia de los modelos de gestión del riesgo ético, social y ambiental hay que añadir los problemas científicos que todavía están por resolver. La sobreconfianza en la ciencia puede llevar a decisiones equivocadas, tomadas sobre la base de un conocimiento insuficiente de los problemas éticos, sociales y ambientales. Por otra parte, cuando el conocimiento científico es adecuado, suele serlo sobre una parte del problema, lo que dificulta el análisis necesariamente global de los riesgos.

En este escenario de incertidumbre la empresa debe aplicar el principio de precaución. Pero de nuevo surge la duda. ¿En qué medida la empresa debe ser precavida? ¿«Cuánta» precaución es suficiente? El desarrollo científico y del *management* todavía no da respuesta a estas preguntas. Un ejemplo ilustrativo y de actualidad son los riesgos asociados al cambio climático. Riesgos globales y con múltiples impactos (económicos, sociales y ambientales), sin precedentes conocidos y escaso consenso científico, con consecuencias en el largo plazo para una variedad de partes interesadas (incluso toda la humanidad) y con una creciente presión social sobre la empresa. Pero aunque haya incertidumbres científicas y las consecuencias sean hipótesis o resulte difícil conocer la contribución de la empresa al cambio climático, por precaución y ante la magnitud de las consecuencias de no hacer nada, la empresa responsable tomará medidas para reducir su aportación al calentamiento global.

3.2. Proceso de gestión del riesgo

La gestión del riesgo ético, social y ambiental es el conjunto de actividades (diseño, organización, coordinación y ejecución) de dirección y control de una empresa relacionadas con el riesgo ético, social y ambiental. Estas actividades se articulan en un proceso de gestión iterativo basado en el principio de mejora continua que, en un nivel óptimo, transforma las amenazas sociales y ambientales en oportunidades para la empresa y el conjunto de sus partes interesadas.

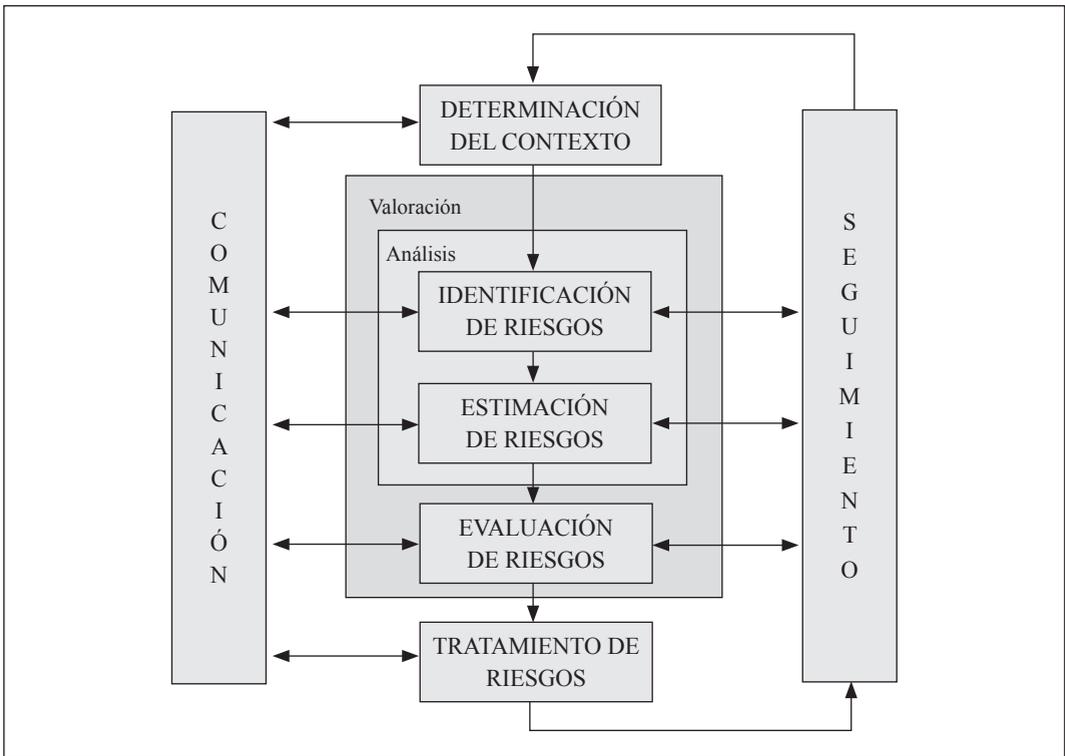


Las actividades de gestión del riesgo ético, social y ambiental se ordenan en una serie de etapas secuenciales de determinación del contexto, identificación, estimación, evaluación y tratamiento de riesgos. La eficacia del proceso exige un seguimiento que permita la realimentación del proceso y la identificación de áreas de mejora, y una comunicación fluida y abierta con las partes interesadas.

La falta de transparencia es una de las principales debilidades de gestión de la empresa y el principal fallo del mercado. Una de las reglas del juego fundamentales que debe respetarse y promoverse es la transparencia, condición necesaria para que los mercados funcionen de forma eficiente,

pues es el principal elemento para la construcción y fortalecimiento de la confianza entre la empresa y las partes interesadas. Sin ella, los costes de transacción hacen inviables muchos acuerdos, reduciendo así el potencial de desarrollo de la economía y del bienestar de la sociedad.

La empresa debe mantener registros de las acciones llevadas a cabo en cada una de las fases del proceso, de manera que se documente la implantación del proceso y se disponga de evidencias que soporten la auditoría del proceso.



3.2.1. Determinación del contexto

En esta fase, la empresa establece el marco general, entorno, objetivos estratégicos y principios orientadores de la gestión del riesgo ético, social y ambiental. Es una etapa esencial cuyo resultado debe ser consecuencia de una reflexión profunda acerca de los impactos sociales y ambientales de la empresa y de su responsabilidad ante las partes interesadas.

El entorno incluye el contexto externo y el contexto interno. Por un lado, la empresa identifica las partes interesadas y sus objetivos, así como las relaciones que la organización mantiene con ellas, incluyendo las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades derivadas de esos vínculos. Por otra parte, el contexto interno incluye los valores, objetivos y estrategia de la empresa. Una definición deficiente del contexto interno puede llevar al establecimiento de objetivos de gestión del riesgo, incompatibles con los objetivos generales de la empresa.

En este momento la organización establece su compromiso en relación con la gestión del riesgo y da respuesta a las cuestiones básicas: ¿qué es la gestión del riesgo ético, social y ambiental? ¿Por qué gestionar estos riesgos? ¿Qué esperar de esta gestión?

La definición del contexto ayuda a la empresa a identificar su situación actual y a construir una visión de la posición que aspira a tener, lo que permite centrarse en las áreas de mejora prioritarias. Adicionalmente, el contexto definido debe:

- Facilitar la coordinación entre las diferentes actividades de gestión del riesgo.
- Ser simple, comprensible y motivador de la identificación del riesgo.
- Estar alineado con la misión, estrategia y cultura de la empresa.
- Establecer las responsabilidades de la gestión del riesgo.
- Facilitar la definición de objetivos de gestión del riesgo.
- Establecer una base para el diálogo con las partes interesadas.
- Hacer referencia al cumplimiento de los requisitos legales y voluntarios.
- Ser sensible a los cambios del entorno y compatible con los valores sociales.
- Contribuir a la mejora del gobierno corporativo con relación al riesgo.

El contexto de la gestión del riesgo ético, social y ambiental incluye el establecimiento de la estructura del análisis a desarrollar y la definición del criterio de aceptación y rechazo de riesgos éticos, sociales y ambientales que determine el apetito de riesgo de la empresa.

Los criterios de aceptación y rechazo de riesgo ético, social y ambiental suelen hacer referencia a principios éticos, costes y beneficios asociados, requisitos legales, valores sociales, preocupaciones de las partes interesadas, mejores prácticas del sector, capacidad de control por la empresa y otros elementos de la estrategia de sostenibilidad de la organización.

La empresa debe asegurarse de que su apetito de riesgo está claramente definido y de que es conocido por todos los miembros de la organización y las partes interesadas, contribuyendo así a la definición de un marco fértil que facilite la toma de decisiones encaminadas a aprovechar las oportunidades derivadas del riesgo.

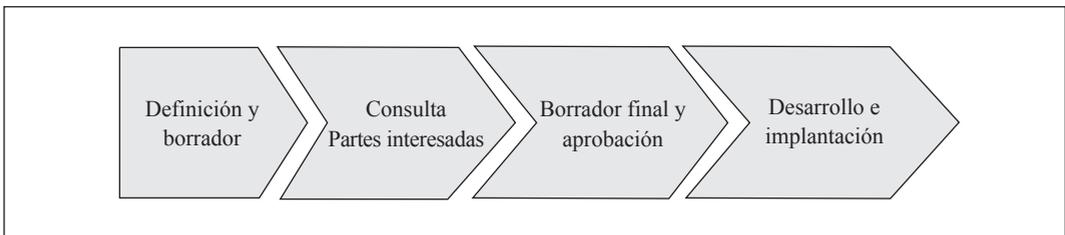
Una alternativa para establecer el contexto del sistema de gestión es la política de riesgo ético, social y ambiental, documento en el que la empresa establece la dirección general y el conjunto de intenciones y principios que orientan su gestión del riesgo ético, social y ambiental. El proceso de elaboración y desarrollo de la política incluye:

- a) Definición de la política y redacción un borrador inicial. La identificación de los aspectos relacionados con el riesgo ético, social y ambiental, la determinación del ámbito de influen-

cia, el establecimiento del alcance de la política y los parámetros de responsabilidad son las tareas que comprenden esta fase.

- b) Consulta con las partes interesadas. La interacción con las partes interesadas facilita la integración de sus preocupaciones sociales y ambientales en la política de la empresa y asienta las bases de una relación con el entorno basada en la confianza y en los riesgos compartidos.
- c) Redacción y aprobación de la versión final. La aprobación de la política por parte de la alta dirección supone un compromiso más profundo y es el primer paso para crear una cultura de prevención y gestión del riesgo.
- d) Implementación de la política. El valor se crea en la implantación de la política, para lo que serán necesarios, como se verá más adelante, elementos tales como la comunicación, formación, sistemas de gestión, control y reporte.

Elaboración y desarrollo de la política de riesgo ético, social y ambiental



3.2.2. Valoración de riesgos

La valoración de riesgos es el proceso general de análisis y evaluación de riesgos. A su vez, el análisis se compone de la identificación y estimación de riesgos.

Identificación de riesgos

La fase de identificación de riesgos tiene como propósito identificar los riesgos a los que la empresa está expuesta y cuya incertidumbre está asociada a sucesos con potenciales consecuencias sociales y ambientales. La identificación incluye la descripción completa de los riesgos éticos, sociales y ambientales, para lo que es preciso hacer referencia a lo que puede ocurrir, por qué y cómo puede suceder.

La identificación de los riesgos exige la construcción de una visión de la empresa que integra los aspectos éticos, sociales y ambientales, así como el conocimiento profundo de la organización y del entorno en el que opera.

Metodologías para la identificación temprana de riesgos éticos, sociales y ambientales son, entre otras, el mapa de partes interesadas, el análisis de los aspectos éticos, sociales y ambientales,

la identificación de requisitos legales y voluntarios de RSC, *benchmark* de la competencia, análisis de escenarios, tormenta de ideas, taller de riesgos, investigación de incidentes, entrevistas, inspecciones, auditorías éticas, sociales y ambientales, o estudios HAZOP (Hazard & Operability Studies). Por su sencillez y eficiencia, una metodología muy habitual es el uso de listas de verificación en forma de cuestionario sobre los procesos, cumplimiento legal, sistemas de gestión, etc., de las que se obtienen respuestas valoradas cualitativa o cuantitativamente.

Sea cual sea la metodología utilizada, y puesto que la empresa y el entorno cambian permanentemente, la identificación debe ser sistemática y periódica para asegurar que se han identificado todas las actividades relevantes de la empresa y todos los riesgos éticos, sociales y ambientales que esas actividades implican.

Estimación

La estimación de los riesgos es el proceso de determinación de la probabilidad y de las consecuencias de los riesgos. El resultado de la estimación ofrece el perfil de riesgo ético, social y ambiental de la organización y la exposición global de la empresa, medida por la envolvente de todos los riesgos.

Algunas de las técnicas utilizadas para la estimación de riesgos son: estudios de mercado, prospección, modelos de dependencia, modelos de opción real, inferencia estadística, medidas de tendencia central y dispersión, postulación de escenarios, Análisis de Modos de Fallo, Efectos y Costes (AMFEC), árbol de sucesos o índices Dow/Mond. Estos últimos proporcionan información sobre la posición relativa de los riesgos por medio de un mecanismo de bonificaciones y penalizaciones. La elección de la técnica a utilizar responde a las necesidades de cada empresa. Una buena práctica es empezar con las técnicas más sencillas para ir aplicando de forma progresiva las más complejas. En todo caso, la metodología utilizada debe validar el principio de que cuanto más aproximada sea menor debe ser el riesgo estimado.

La estimación puede ser cualitativa o cuantitativa en términos de probabilidad de ocurrencia del suceso y de sus posibles consecuencias, y puede abarcar costes, beneficios (oportunidades) y demandas o expectativas de las partes interesadas.

Para una estimación cuantitativa del riesgo suele utilizarse la definición matemática de riesgo = probabilidad \times consecuencias, lo que permite estimar los riesgos con el objetivo de jerarquizarlos y obtener así una categorización de los riesgos en función de su valor estimado.

Probabilidad	Valor
Rara	1
Improbable	2
Moderada	3
Probable	4
Casi segura	5

Consecuencias	Valor
No relevantes	1
Leves	2
Moderadas	3
Graves	4
Críticas	5

Se produce una aplicación interesante de la estimación del riesgo ético, social y ambiental respecto al riesgo que la empresa asume en su relación con los proveedores. Así, por ejemplo, un mapa del riesgo ético, social y ambiental podría ser el siguiente, donde se asigna una categoría de riesgo a los proveedores por su desempeño ético, social o ambiental y se asigna una categoría de riesgo a los productos comprados en función de su impacto social o ambiental.

		Riesgo del Proveedor		
		B	M	A
Riesgo del Producto	B			
	M			
	A			

	Riesgo muy bajo
	Riesgo bajo
	Riesgo medio
	Riesgo alto

3.2.3. Evaluación

Una vez estimados todos los riesgos se evalúan, comparándolos con el criterio de aceptación o rechazo de riesgos establecido por la empresa. La evaluación implica, por tanto, la jerarquización de los riesgos y una decisión por parte de la organización acerca de la prioridad y aceptación de un determinado riesgo.

Igual que la empresa, la sociedad también decide qué riesgos está dispuesta a asumir y qué riesgos rechaza. Si la empresa explicita los criterios de tolerancia al riesgo, facilita el diálogo y, en su caso, la negociación con sus partes interesadas. La convergencia de los criterios de aceptación de riesgos de la organización y de la sociedad reduce los costes de transacción que la empresa y las partes interesadas soportan en la negociación de los riesgos éticos, sociales y ambientales.

La evaluación del riesgo incluye una valoración de lo que el riesgo significa para los interesados y que en gran medida depende de cómo perciben el riesgo. En la percepción del riesgo influyen las creencias, actitudes, juicios y sentimientos de las personas, así como un conjunto amplio de valores sociales que todos adoptamos respecto a los riesgos y sus beneficios. La percepción del riesgo es determinante para establecer si un riesgo se estima aceptable y si las medidas de tratamiento se consideran las adecuadas.

Se trata, por tanto, de responder a dos cuestiones: ¿qué nivel de riesgo es aceptable? ¿Para quién debe ser aceptable? La gestión del riesgo lleva a elegir las acciones que permitan conseguir el nivel de seguridad deseado. La determinación por la empresa del nivel aceptable de riesgo debe basarse en el nivel de riesgo ética y socialmente aceptable, que se plasma tanto en los requisitos legales como en los

estándares de mejores prácticas éticas, sociales y ambientales del sector. En definitiva, un riesgo debería ser aceptable para la empresa si y sólo si es aceptable también para sus partes interesadas.

La toma de decisiones para establecer si un riesgo es aceptable puede realizarse de diferentes maneras. En unas ocasiones, la complejidad de los riesgos requiere la participación de expertos. En otras, los precedentes y los datos históricos orientan la toma de decisiones. Una tercera posibilidad es tomar la decisión más eficiente con base en esquemas teóricos que modelizan las posibles alternativas.

En definitiva, la evaluación del riesgo debe incluir no sólo la perspectiva de la empresa, sino también la de las partes interesadas. Por ejemplo, es radicalmente diferente la percepción del riesgo que tiene su origen en un peligro impuesto por la empresa o acordado con sus partes interesadas. Contrastar la evaluación interna con la percepción de las partes interesadas permite identificar las áreas de discrepancia y coincidencia, lo que mejora la eficacia de las acciones de tratamiento del riesgo.

Si la empresa no tiene en cuenta la opinión de su entorno puede aceptar riesgos que las partes interesadas no consideran aceptables, lo que genera un rechazo inmediato de las decisiones de la empresa y una pérdida de la confianza depositada en la organización.

La combinación de la diferente percepción del riesgo y la disposición de las partes interesadas a cooperar con la empresa presenta situaciones diferentes que requieren una estrategia adecuada a cada una de ellas.

Percepción del riesgo	Positiva	Vigilar	Involucrar
	Negativa	Empatizar	Cooperar
		Potencial de cooperación	
		Bajo	Alto

Los escenarios de percepción positiva del riesgo son a priori los mejores para la empresa, pero no están exentos de una estrategia que debe ser definida e implementada con decisión para evitar su transformación en una situación desfavorable. Así, si la empresa interactúa con una parte interesada con un alto potencial de cooperación, la involucrará en la gestión del riesgo. Si el potencial de cooperación es bajo, la empresa debe vigilar la situación y anticiparse a un cambio en la percepción del riesgo.

En las situaciones en las que la percepción del riesgo sea negativa, la empresa tiene que hacer un especial esfuerzo de gestión. Cuando el potencial de cooperación de las partes interesadas es alto, la empresa debe desarrollar una estrategia de cooperación para desarrollar esa capacidad. El éxito de la cooperación dependerá de la sinceridad y de la confianza mutua. Si las partes interesadas no perciben una reciprocidad en su cooperación retirarán la confianza en la habilidad de la empresa para gestionar los riesgos.

La situación más comprometida para la empresa es aquella en la que la percepción negativa se combina con un potencial de cooperación bajo de las partes interesadas o, incluso, con una posi-

ción contraria y beligerante que puede incluir boicots y otras acciones contra la empresa. Evitar esos extremos exige que la organización haga un esfuerzo de empatía y proactividad con las partes interesadas que ayude a acordar soluciones de equilibrio y beneficio mutuo para que los afectados por la actividad de la empresa reciban un valor acorde a su exposición al riesgo.

La subjetividad de la evaluación del riesgo ha llevado durante un tiempo a separarla de la estimación «científica» del riesgo. Las aproximaciones modernas de la gestión del riesgo han superado esta visión y en la actualidad se acepta ampliamente que los valores y juicios de las partes interesadas afectan tanto a la estimación como a la evaluación del riesgo. La realidad es que el conjunto de creencias y actitudes de las personas, los valores sociales e incluso los sentimientos compartidos hacia los peligros y sus beneficios afectan a todas las fases de la gestión del riesgo. Asumiendo los parámetros sociales en los que la empresa gestiona el riesgo ético, social y ambiental, lo crítico en la evaluación es establecer unos criterios de decisión claramente definidos y ampliamente conocidos.

Evaluación: tomando decisiones

Como se ha dicho más arriba, la evaluación de los riesgos implica la toma de decisiones por parte de la empresa. Decisiones que no son ética ni socialmente neutrales y que plantean a las organizaciones el reto de la integración en sus procesos de toma de decisiones de los principios éticos y de las demandas y expectativas sociales y, por tanto, del desarrollo de sus actividades en un marco de operaciones orientado por la prudencia y la confianza necesaria en entornos de incertidumbre. A través de estas decisiones, las empresas (sus directivos, empleados y accionistas) condicionan la actividad empresarial y, por tanto, los cambios que esta actividad genera en la sociedad. En sus manos está promover la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa en la medida en la que eligen la finalidad de sus inversiones, los impactos sociales de las mismas y las reglas de juego de las relaciones con sus partes interesadas.

Lejos de ser una función mecánica de intermediación, los directivos e inversores ejercen una función de higienización de los proyectos de inversión, eligiendo unas alternativas frente a otras y canalizando los recursos financieros, naturales y humanos hacia las inversiones económicamente más eficientes, socialmente más justas y ambientalmente más sostenibles. Como decía ORTEGA Y GASSET, la responsabilidad viene dada por el mero hecho de elegir. En la empresa, responsabilidad acerca de las consecuencias de sus actos y responsabilidad ante sus partes interesadas.

Efectivamente, los sucesos que siguen a los actos de decisión como consecuencia de ellos son generadores de nuevas realidades. En sí mismo, el acto de decisión implica una forma de interacción y de compromiso con el entorno. La decisión pura, acto libre, autónomo y consciente, el concepto racionalista de decisión, es útil como hipótesis cero (POPPER), como referencia a las condiciones de racionalidad perfecta e información completa, pero no responde a las necesidades de la empresa. Las decisiones de la empresa son respuestas a situaciones decisionales del entorno, seleccionadas entre múltiples alternativas. La empresa es más que nunca la empresa y sus circunstancias. Una decisión no es nunca un acto aislado, como tampoco lo es la empresa.

Lo que diferencia los problemas de decisión de cualquier problema teórico o práctico de las ciencias de la naturaleza. En el dominio de la física, el problema es totalmente externo al sujeto que

intenta resolverlo. En una situación de decisión, la mitad del problema que hay que resolver se encuentra en el sujeto decisor. Interna al sujeto es la función que quiere optimizar, es decir, las finalidades perseguidas, las preferencias (que no son moralmente neutrales) que le llevan a resolver una situación decisional poniendo los medios para hacer pasar el complejo empresa-entorno de un estado actual a una situación más deseable. Tan interna y subjetiva es dicha función que no se puede generalizar a otros sujetos, y a veces ni siquiera al mismo sujeto en otros momentos de su vida.

Es esencial, por tanto, contar con directivos que compartan con la empresa una función objetivo en la que se maximice el valor creado para todas las partes interesadas, integrando así la misión y la estrategia de la empresa en las expectativas y demandas de las partes interesadas. Por otro lado, es el reconocimiento de una estructura de propietarios más amplia. Esto último tiene implicaciones importantes. Las principales son la multiplicación de los conflictos de agencia y mayor poder de control de las partes interesadas. Efectivamente, ahora el agente debe responder no sólo a los intereses de los accionistas sino también a los de otros principales (en terminología de la Teoría de la Agencia), que son las partes interesadas de la empresa.

Una forma de humanismo nuevo es necesaria para responder a las solicitudes del mundo moderno, pues la racionalidad mecánica es moralmente muda. La gestión racional, por encima de la eficiencia en el uso de los recursos, implica una mayor transparencia de finalidades globales, lo que lleva a una partición más equitativa del poder y de la responsabilidad, el mayor problema social de la empresa. En este sentido, es ilustrativa la aportación de Max WEBER, que apuntó la doble realidad de la empresa al distinguir entre racionalidad de los medios y racionalidad de los fines, esta última asociada a los valores sociales y a los principios éticos de la empresa.

3.2.4. *Tratamiento del riesgo*

El tratamiento del riesgo es el proceso de selección y aplicación de medidas para modificar el riesgo y llevarlo a un nivel aceptable para la empresa y las partes interesadas. El tratamiento incluye la identificación, evaluación y selección de las opciones de tratamiento, la preparación e implementación de los planes de tratamiento y el análisis y evaluación del riesgo residual.

Las opciones que la organización puede elegir respecto al tratamiento del riesgo son:

- Mitigar el riesgo reduciendo la probabilidad y limitando las consecuencias negativas de un suceso. La efectividad de la mitigación es función del grado en que el riesgo se reduce mediante las medidas propuestas.
- Eludir el riesgo decidiendo que la empresa no se implique o salga de una determinada situación de riesgo.
- Retener o asumir el riesgo aceptando las pérdidas o beneficios consecuencia de un riesgo. La retención de riesgos puede ser voluntaria, fruto de una decisión consciente o, como ocurre en muchas ocasiones, involuntaria. A menudo, la empresa retiene riesgos éticos, sociales

y ambientales porque no identifica los peligros que los originan o porque no realiza la valoración de los riesgos.

- Transferir el riesgo compartiendo con otra parte las pérdidas o beneficios consecuencia de un riesgo, siendo el mecanismo más habitual el seguro. Al transferir riesgos la empresa debe tener en cuenta las limitaciones legales a la transferencia de riesgos y que la transferencia de un riesgo puede dar origen a nuevos riesgos o a modificaciones en un riesgo ya existente. Por otro lado, es muy importante señalar que algunas pérdidas no pueden asegurarse, como por ejemplo, el deterioro de la reputación de la empresa.

Estas medidas no son excluyentes entre sí y a menudo se aplican de forma complementaria para el tratamiento de un mismo riesgo.

Cuando existen varias alternativas de tratamiento del riesgo que son factibles, la empresa debe seleccionar las mejores. Las decisiones de tratamiento del riesgo se basan en aspectos mucho más amplios que en los resultados de los análisis del riesgo. Además de la eficiencia económica, factores como los objetivos, poder y percepción del riesgo por parte de los clientes, trabajadores, organizaciones ambientalistas y otras partes interesadas influyen en la elección de las medidas de reducción del riesgo. Considerar los distintos factores económicos, sociales, políticos y culturales conduce inevitablemente a la toma de diferentes decisiones, dependiendo de los valores que imperen en cada sociedad. En consecuencia, es muy difícil alcanzar un consenso internacional en términos de reducción del riesgo, por lo que la empresa debe incorporar en su proceso de toma de decisiones los valores y percepciones de las partes interesadas para elegir las medidas de reducción del riesgo que garanticen una distribución equitativa de los costes y beneficios del riesgo.

Tras la selección de las opciones de tratamiento se documentan en un plan de tratamiento que recoge las responsabilidades, calendario, recursos, indicadores de medición y objetivos.

Una vez implantado el plan de tratamiento, es preciso hacer un seguimiento de los resultados obtenidos. Si tras el tratamiento todavía existe riesgo, la empresa debe decidir entre aceptarlo o aplicar un tratamiento adicional hasta que el riesgo alcance un nivel cuya aceptación sea compartida por la empresa y sus partes interesadas.

3.3. Sistema de gestión del riesgo

Aprovechar las oportunidades que proporciona la gestión del riesgo ético, social y ambiental sólo es posible mediante la aplicación de un sistema de gestión del riesgo formalmente definido y adaptado a las necesidades de cada empresa. Un sistema basado en la idea de gestión del riesgo como proceso compuesto por una serie de actividades que contribuyen a la mejora continua del desempeño económico, ético, social y ambiental de la empresa. Un proceso flexible que puede ser aplicado por cualquier organización independientemente de su actividad o dimensión y cuya eficacia depende de su adecuación a la naturaleza de la empresa y a las características de su entorno.

Gestión del riesgo como oportunidad vs. gestión del riesgo como amenaza	
Orientada a la creación de valor	Basada en el peligro
Optimización del riesgo	Reducción del riesgo
Estratégica y a largo plazo	Táctica y a corto plazo
Proactiva	Reactiva
Holística y coordinada	Fragmentada y desconectada
Transparente e innovadora	Opaca y <i>business as usual</i>
Diferencial: más que cumplimiento	Cumplimiento legal
Global e integral	Local y periférica
Comprometida y continua	Oportunista y puntual
Riesgo como portfolio	Riesgo como peligros individuales
Foco en los riesgos críticos	Sin jerarquía de riesgos
El riesgo es responsabilidad de todos	El riesgo no es mi responsabilidad
Consciencia de propiedad del riesgo	Riesgo sin propietarios

Para gestionar con eficacia el riesgo ético, social y ambiental la empresa debe utilizar herramientas innovadoras que ofrezcan soluciones a situaciones complejas y en muchas ocasiones sin precedentes. Un conjunto de mecanismos que configuran un sistema de gestión del riesgo basado en dos elementos cruciales: un sólido compromiso de la empresa para gestionar el riesgo y una eficaz comunicación con las partes interesadas para identificar los riesgos y las alternativas para optimizarlos.

3.3.1. Compromiso

El compromiso de la alta dirección de la empresa es fundamental para crear una cultura de gestión del riesgo y para sensibilizar a todos los miembros de la organización acerca de la importancia de la gestión del riesgo ético, social y ambiental.

Compromiso de la gestión del riesgo: Iberia y REE
<p>Política de Responsabilidad Social Corporativa de Iberia (fragmento)</p> <p>Iberia trabaja con el fin de crear valor sostenible articulado sobre los tres ejes que constituyen la base de su desarrollo: el económico, el social y el ambiental. La consecución de este objetivo se realiza en primer lugar, trasladando a la gestión diaria de la empresa las inquietudes y el compromiso social y solidario que comparten todos los estamentos y empleados de la empresa, y adecuando continuamente los sistemas de gestión de procesos para adaptarlos a los cada vez más exigentes requerimientos normativos, a través de la evaluación de impactos de nuestras actividades sobre la sociedad y el entorno.</p> <p>Política de Responsabilidad Corporativa de Red Eléctrica de España (fragmento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover las mejores prácticas de Gobierno Corporativo en la gestión, asegurando el cumplimiento de la legislación, la transparencia, la ética en los negocios y la adecuada gestión de los riesgos. • Mantener un compromiso firme y de carácter preventivo en la conservación del ambiente y en el uso racional de los recursos.

3.3.2. Planificación

La fase de planificación incluye el diagnóstico de la situación inicial, la fijación de objetivos de gestión del riesgo y el establecimiento de los programas a implantar para alcanzar esos objetivos.

La negociación y el acuerdo con las partes interesadas de los objetivos de gestión del riesgo frente a la fijación unilateral de objetivos ofrece dos ventajas muy importantes: mayor protección ante las crisis, ya que la empresa se alinea con las demandas de las partes interesadas que responden mejor ante situaciones de riesgo previamente acordadas y, por otro lado, mayor compromiso y colaboración de las partes interesadas en la consecución de los objetivos.

Los objetivos deben abarcar el corto y el largo plazo, y deben ser específicos, realistas y, siempre que sea posible, medibles.

El programa debe incluir cómo se van a conseguir los objetivos y metas de la organización, los recursos necesarios, las personas responsables de implantar el programa y el horizonte temporal de la programación.

3.3.3. Implantación

El éxito en la implantación del sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental se construye sobre la base de los siguientes elementos esenciales que permitan alcanzar los objetivos planificados:

- Estructura organizativa.
- Recursos.
- Proceso de valoración del riesgo.
- Cultura empresarial.
- Formación.
- Documentación.
- Comunicación.

Estructura organizativa

Las personas involucradas en la gestión del riesgo deben tener claramente definidas sus funciones y responsabilidades. Todos los miembros de la organización son responsables de la gestión del riesgo ético, social y ambiental; sin embargo, los diferentes niveles y órganos de la empresa deben asumir tareas que se correspondan con su capacidad de decisión y autoridad.

El consejo de administración tiene la responsabilidad de establecer el compromiso y la estrategia de riesgos de la empresa, crear las condiciones y dotar de los recursos necesarios para una gestión eficaz del riesgo, y establecer los controles internos y externos acerca del cumplimiento de los compromisos de la empresa, así como de los requisitos de la legislación y de los estándares éticos, sociales y ambientales. En la práctica, esta labor la puede realizar el conjunto del consejo de administración, un consejero en particular o una comisión delegada de riesgos o de RSC. Un reciente informe (Ernst & Young, 2006) revela que sólo el 18% de los consejos de administración tiene un comité de riesgos. En definitiva, el consejo de administración debe conocer la naturaleza y alcance de los riesgos, las amenazas y oportunidades asociadas a los riesgos y las consecuencias y responsabilidades (comerciales, civiles e incluso penales) de las decisiones del consejo sobre el perfil de riesgo de la empresa.

La responsabilidad de la alta dirección es elevar el riesgo al protagonismo que se merece en la empresa, compartiendo con todos los miembros de la organización la visión de una empresa sensible al entorno y capaz de aprovechar las oportunidades de la gestión del riesgo ético, social y ambiental.

Las unidades de negocio son responsables de la gestión táctica de los riesgos. La dirección de las unidades de negocio debe concienciar a sus equipos de la importancia de la gestión de los riesgos y establecer objetivos de gestión del riesgo en cada actividad.

La auditoría interna participa en la revisión del sistema de gestión del riesgo para verificar que se ajusta a lo establecido en las directrices de la gestión ética, social y ambiental y que se implanta de una manera adecuada. Por otro lado, la auditoría interna facilita información a la alta dirección para la toma de decisiones para la revisión y mejora del sistema de gestión.

La función de gestión de riesgos participa en la formulación y coordinación de la política y de la estrategia de gestión del riesgo. Una de sus tareas principales es la de crear una cultura de prevención, identificando las necesidades de formación y diseñando las acciones de sensibilización y capacitación. Por otro lado, esta función es responsable del diseño y revisión de los procesos de gestión de riesgos, incluyendo planes de contingencia y de continuidad de negocio. Adicionalmente, es crítica la aportación de la función de riesgos a los flujos de comunicación internos (desde y hacia las áreas funcionales y la dirección) y externos (dando respuesta a las demandas de información de las partes interesadas). Específicamente, la función de riesgos es responsable de:

- Identificar, evaluar y monitorear la cartera de riesgos de la empresa, especialmente aquellos que pueden hacer peligrar la rentabilidad y viabilidad de la organización a corto y largo plazo.
- Trabajar junto al consejo de administración y la alta dirección, analizando todos los negocios de la empresa para anticipar, desde una perspectiva amplia, todos los riesgos que amenazan a la organización.
- Apalancar los riesgos para optimizar el retorno del riesgo, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas y el apetito de riesgo de la empresa en relación con la estrategia y los objetivos de la organización.

Esta última función está conectada con lo que podríamos llamar «apalancamiento social». La idea es que igual que los socios de la empresa pueden optimizar la rentabilidad financiera de su inversión utilizando un *mix* eficiente de recursos financieros propios y ajenos, también pueden maximizar el valor creado para todas las partes interesadas (no sólo accionistas) alineando las actividades de la empresa con los valores de la sociedad en la que opera. Al igual que cuando en la estructura de capital hay más deuda (apalancamiento financiero) se traduce en mayor poder de control externo (bancos, agencias de *rating*...), lo mismo ocurre cuando el *equity* de los accionistas se diluye en la estructura de capital al reconocer el capital social de las partes interesadas y, por tanto, los derechos y expectativas asociadas a tal propiedad (creación de valor, información, control, influencia en la dirección...).

Recursos

La implantación del sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental requiere de una dotación de recursos acorde a las necesidades de la empresa. Es crítico que la alta dirección asegure el acceso a los medios necesarios en todos los niveles y funciones de la empresa. Los recursos precisos para el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión del riesgo incluyen recursos humanos con capacidades específicas y recursos financieros y materiales tales como infraestructuras y tecnología.

Es fundamental que la empresa pueda atraer, desarrollar y retener el talento para gestionar el riesgo ético, social y ambiental. La empresa debe identificar a los empleados o candidatos que no sean capaces o no deseen cumplir los compromisos de la organización; debe apoyar a los empleados que pierdan negocio por cumplir las políticas de la empresa, y debe ofrecer a los empleados mecanismos confidenciales de denuncia de conductas irresponsables. En definitiva, se trata de ofrecer a los empleados un proyecto empresarial alineado con sus valores y crear incentivos para el cumplimiento estricto de los compromisos de la empresa, ligando la promoción, compensación y evaluación al desempeño ético, social y ambiental de los empleados como la mejor forma para contar con un equipo humano capaz y comprometido con la gestión del riesgo.

Proceso de valoración del riesgo

Como se ha comentado más arriba, la empresa debe dotarse de un proceso de valoración del riesgo por el que se analicen y evalúen los riesgos para posteriormente aplicar el tratamiento oportuno. La valoración del riesgo es el *know-how*, que a su vez necesita de los demás elementos del sistema (estructura organizativa, recursos...), que actúan como soporte para que la valoración opere con eficacia y mejore de forma permanente.

Cultura empresarial

La integración de la gestión del riesgo en la cultura de la empresa es el mejor medio para vencer las resistencias de los empleados, para sensibilizarlos acerca de la importancia del riesgo, para cumplir los objetivos y para alcanzar las mejores prácticas de gestión del riesgo.

Los valores que configuran la cultura empresarial orientan las decisiones y acciones de los miembros de la organización en los escenarios de riesgo. Lo mismo ocurre con el entorno social. Cada sociedad tiene una cultura de riesgos, por lo que conocer sus valores permite a la empresa avanzar la reacción de las partes interesadas ante los diferentes riesgos derivados de su actividad.

Formación

La formación es un factor esencial para el desarrollo del talento de la empresa. Es crítico para el éxito en la implantación del sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental, por un lado, que los miembros de la empresa adquieran los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones y, por otro lado, que compartan los valores y principios que guían la toma de decisiones de gestión del riesgo.

Es preciso que la empresa identifique las necesidades de formación, que se planifiquen e implanten las acciones formativas y que se evalúe la eficacia de las mismas. Una formación eficaz logra que los empleados sean conscientes de la importancia de la gestión del riesgo ético, social y ambiental, conozcan los riesgos asociados a sus funciones y comprendan las consecuencias de incumplir los compromisos de la empresa y de alejarse de las expectativas de las partes interesadas.

Documentación

Documentar el sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental facilita la difusión de la información entre los empleados y las partes interesadas, promueve una implantación eficaz y genera evidencias para la auditoría del sistema de gestión. Los documentos del sistema suelen ser la política de riesgo ético, social y ambiental, el manual del sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental, el procedimiento de valoración del riesgo y los registros que evidencian el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión.

En cuanto al diseño de la documentación, es preciso advertir que es preferible optar por una estructura documental ligera e integrada con los documentos de los sistemas de gestión de la empresa (RC, calidad, medio ambiente...) para facilitar su implantación y conseguir que la documentación sea un elemento impulsor del sistema y no un obstáculo en su desarrollo.

Comunicación

La mejor manera para la empresa de abordar la gestión del riesgo ético, social y ambiental es a través de las relaciones con sus grupos de interés y los beneficios que éstas pueden proporcionar. El riesgo ético, social y ambiental debe estar alineado con la orientación estratégica de la empresa, y las inversiones en la gestión del riesgo ético, social y ambiental pueden incrementar el valor que la empresa crea para los accionistas y todas las partes interesadas con las que interactúa.

La comunicación se dirige tanto hacia el interior de la empresa como hacia su entorno, cubriendo las condiciones normales de operación y las situaciones de crisis, todo ello en el marco de un

sistema integrado de comunicación que proporcione la base de conocimiento de las amenazas y oportunidades, vulnerabilidades y riesgos, de vigilancia y alerta, de capacidad de respuesta y de procesos de gestión, fundamental para la toma de decisiones y priorización de las actividades de gestión de riesgos.

La comunicación interna debe permitir que el consejo de administración, las unidades de negocio y todos los empleados de la empresa tengan acceso a la información y puedan emitir las comunicaciones oportunas que garanticen una gestión eficiente del riesgo ético, social y ambiental.

El consejo de administración, por un lado, divulga la política de gestión de riesgos y, por otro, recibe información acerca de la eficacia del sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental, incluidos los riesgos más importantes de la empresa, las consecuencias sobre el valor de la compañía en caso de ocurrencia de los sucesos iniciadores del riesgo y los mecanismos de gestión y comunicación de las crisis.

La comunicación hacia y desde las unidades de negocio permite que éstas sean conscientes de los riesgos que les afectan y de los impactos de su actividad en otras unidades y viceversa. Asimismo, los mecanismos de comunicación dotan a las unidades de negocio de indicadores de desempeño que permiten medir la consecución de objetivos, identificar las desviaciones respecto a las previsiones y tomar las medidas correctoras precisas.

Por último, la comunicación interna permite que todos los empleados de la organización comprendan su responsabilidad en la gestión del riesgo ético, social y ambiental, que aporten soluciones de mejora, que compartan una misma cultura de gestión de riesgos y que comuniquen rápidamente los nuevos riesgos identificados y la posible ineficacia de las medidas de control del riesgo.

La comunicación externa cubre las demandas de información de las partes externas interesadas. La empresa debe comunicar su compromiso y política de riesgo ético, social y ambiental, los sistemas de gestión implantados, los resultados obtenidos y los mecanismos de revisión y mejora de la gestión del riesgo ético, social y ambiental. La comunicación debe ir más allá de la mera información unidireccional para ser una invitación sincera de gestión común de la protección de los intereses de los interlocutores.

Una reciente investigación realizada en el Reino Unido (AccountAbility, 2006) destaca que la mayoría de los directivos cree que los informes sociales fallan en abarcar los riesgos más importantes de las empresas, por lo que todavía hay un gran margen de mejora en la comunicación de los riesgos. En este sentido, la nueva versión del Global Reporting Initiative establece, tanto en los principios para la elaboración de los informes como en el contenido de los mismos, la necesidad de informar sobre los riesgos. Así, para determinar la materialidad de la información deben considerarse, entre otros, los riesgos que afecten a la sostenibilidad. Asimismo, el principio de contexto de sostenibilidad establece que «la memoria describe la relación existente entre los asuntos de sostenibilidad y la estrategia organizativa, los riesgos y las oportunidades». En cuanto a los contenidos del informe, en todos ellos (estrategia y perfil, enfoque de la dirección e indicadores de desempeño) debe informarse sobre los riesgos.

3.3.4. Seguimiento

La implantación del sistema de gestión del riesgo produce unos resultados que la empresa debe controlar y comparar con los compromisos adquiridos y los objetivos planificados. Se trata, por un lado, de realizar un seguimiento de la cartera de riesgos de la empresa, comprobando si las medidas de reducción del riesgo han sido efectivas y, por tanto, si el riesgo residual ha alcanzado el nivel previsto. Por otro lado, la empresa realiza un diagnóstico periódico de la salud del sistema de gestión del riesgo que se expresa en un cuadro de indicadores que arroja información cualitativa y cuantitativa sobre la bondad de la implantación del sistema.

Con este doble objetivo, la empresa somete al sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental a una auditoría que revele las desviaciones, permita el análisis de sus causas y facilite la implantación de medidas correctivas que impidan que las causas se repitan (en caso de desviaciones negativas) o que se potencien (si son desviaciones positivas).

3.3.5. Mejora

Una gestión de riesgos eficaz requiere revisar los elementos del sistema de gestión del riesgo ético, social y ambiental para identificar las oportunidades de mejora. La revisión debe realizarse de una forma periódica y sistemática, de manera que se asegure la adecuación continua del sistema de gestión del riesgo a las condiciones de la empresa y del entorno social y ambiental.

Es prioritario verificar que la política y los procedimientos se implantan. En concreto, la revisión debe comprobar si las acciones implantadas dan el resultado previsto, si los procedimientos son apropiados, si funcionan los controles de las actividades de la empresa y si la información recogida es adecuada para llevar a cabo la revisión.

Buscando la mejora del sistema de gestión del riesgo, la dirección revisa cualquier elemento del mismo con la información necesaria para tomar las decisiones oportunas. Esta información incluye las comunicaciones con las partes interesadas, el nivel de cumplimiento de la política y de los objetivos de gestión del riesgo, los cambios en las condiciones del entorno y los hallazgos de las auditorías de riesgos.

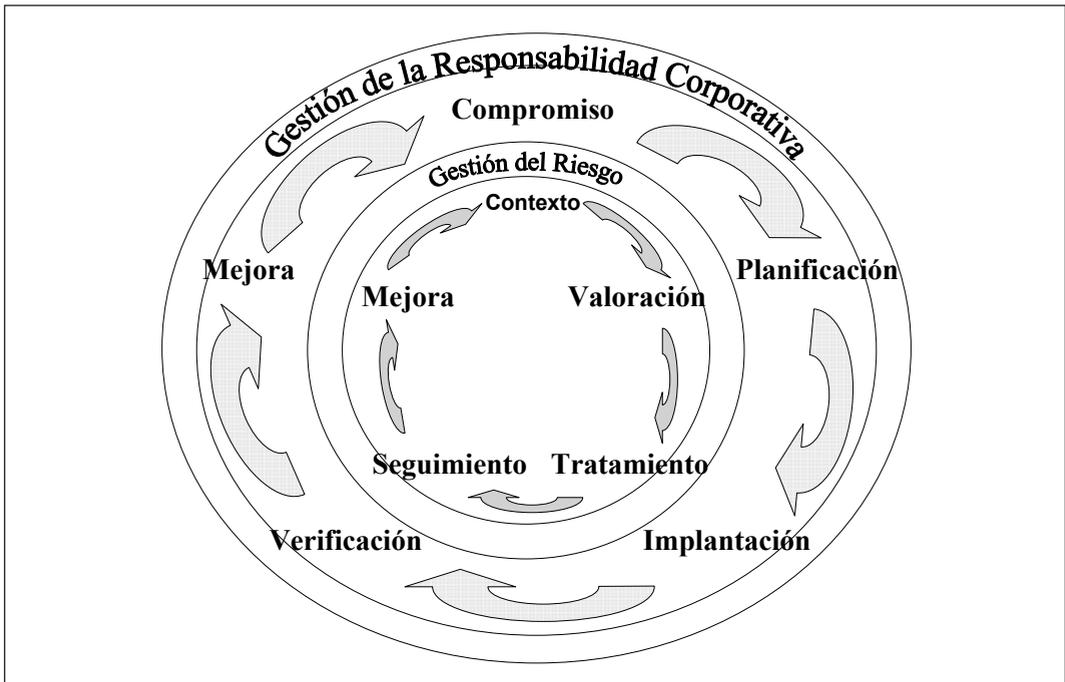
3.4. Riesgo y gestión de la Responsabilidad Social Corporativa

La gestión del riesgo ético, social y ambiental está soportada por un sistema de gestión compuesto por los elementos de la gestión de la empresa relacionados con el riesgo, y que a su vez se integra en la gestión global de la RSC de la empresa.

Así, por ejemplo, la determinación del contexto de riesgo ético, social y ambiental, en el que la empresa establece su apetito de riesgo, los objetivos estratégicos y los principios orientadores de su gestión, forma parte del compromiso de la empresa, primer paso de la gestión de la RSC.

Por otro lado, la planificación se nutre, entre otros, de los resultados de la identificación de riesgos, lo que permite una identificación completa de los aspectos éticos, sociales y ambientales de la empresa. Asimismo, la estimación de los riesgos complementa la evaluación de la significancia de los aspectos éticos, sociales y ambientales y, por tanto, el establecimiento de las prioridades de gestión de la RSC.

El tratamiento de los riesgos se alinea con la implantación de los programas de RSC, con objetivos, recursos y plazos coordinados. Elementos como la documentación, formación o la comunicación deben apoyar tanto la gestión del riesgo como la gestión de la RSC, generando sinergias y apalancando los recursos invertidos en la búsqueda de resultados más eficientes.



Por último, el seguimiento, la medición y el control de los resultados permiten en ambos casos tomar las decisiones que impulsan la mejora de los sistemas de gestión, asegurando en todo momento un avance simultáneo y alineado que proporcione beneficios recíprocos para la mejora de la eficacia de la gestión del riesgo y de la RSC.

4. RETOS FUTUROS

En resumen, la empresa desarrolla su actividad en un nuevo entorno con una variedad de partes interesadas y nuevas reglas del juego que son una gran fuente de oportunidades para la empresa. Aprovecharlas implica enfrentarse a retos que, abordados con decisión, sitúan a la empresa en una posición de ventaja competitiva y aumentan su probabilidad de supervivencia a largo plazo.

Concebir el riesgo como fuente de oportunidades

La idea de riesgo asociada al peligro lleva aparejada una gestión basada en las amenazas, en la que los gestores de la empresa sólo ven los costes necesarios para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales. Es un enfoque normativo y de mínimos que se contrapone a la gestión que considera al riesgo también como una fuente de oportunidades y de ventajas competitivas derivadas de una mejor comprensión de la empresa y de su entorno, que impulsa la innovación necesaria para dar respuesta a las demandas y expectativas cambiantes de las partes interesadas.

Ampliar el alcance de la gestión del riesgo

Poco a poco, la empresa empieza a gestionar riesgos que van más allá de la cobertura de la exposición al deterioro económico de los activos tangibles. El riesgo ético, social y ambiental forma parte de la gestión de los intangibles de la empresa y responde a un perfil de riesgo más complejo y diverso al que hasta ahora se identificaba por parte de la empresa. No considerar el riesgo ético, social y ambiental implica asumir riesgos que sin la gestión adecuada pueden tener un impacto negativo en la organización y en su entorno, hasta el punto de comprometer la supervivencia de la empresa.

Construir una auténtica cultura de gestión del riesgo

La interiorización de la gestión del riesgo sólo es posible en la empresa que ha creado una sólida cultura de gestión del riesgo compartida por todos los miembros de la organización que conocen el apetito de riesgo de la empresa y aplican de forma cotidiana a sus decisiones y actividades los principios orientadores de la gestión del riesgo. Cultura que ha sido diseñada por la alta dirección, a la que dota de credibilidad con el ejemplo y que se traslada a todos los niveles de la organización a través del establecimiento de objetivos operativos de gestión del riesgo.

Implicar a las partes interesadas en la gestión del riesgo

Compartir con las partes interesadas la información y la responsabilidad asociada a los riesgos éticos, sociales y ambientales redundará en una mejor gestión del riesgo y en un mutuo beneficio. Involucrar a las partes interesadas en la gestión del riesgo, especialmente empleados, proveedores y clientes como principales componentes de la cadena de valor, permite generar sinergias y apalancar los esfuerzos en la búsqueda de soluciones deseables para la empresa y para sus interlocutores.

Reconocer el impacto económico del riesgo ético, social y ambiental

Un sistema eficiente de gestión del riesgo favorece la toma de decisiones informadas, fortaleciendo la relación entre los resultados financieros de la empresa y la gestión de los riesgos éticos, sociales y ambientales. En el largo plazo, la convergencia de los objetivos económicos, éticos, sociales y ambientales se traduce en una mejor protección de los activos ante las crisis y la presión del entorno, y en una mayor creación de valor para los accionistas y el conjunto de las partes interesadas de la empresa.

Bibliografía

- AccountAbility [2006]: *The Materiality Report. Aligning Strategy, Performance and Reporting*, Londres.
- AENOR [2000]: *UNE 150008 EX Análisis y evaluación del riesgo medioambiental*, Madrid.
- AIRMIC, ALARM, IRM [2002]: *Estándares de Gerencia de Riesgo*, Federation of European Risk Management Associations, Bruselas.
- AS/NZS [2004]: *Australian/New Zealand Risk Management Guideline AS/NZS 4360:2004*.
- Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros: www.agers.es
- Asociación Española de Normalización y Certificación: www.aenor.es
- Association of Insurance and Risk Managers: www.airmic.com
- BALL, D.J. y FLOYD, P.J. [1998]: *Societal Risks*. HSE Books.
- BECK, U. [1998]: *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona.
- BITC/FTSE Group/Insight Investment [2006]: *Rewarding virtue: effective board action on Corporate Responsibility*.
- Consortium for Risk Evaluation with Stakeholder Participation: www.cresp.org
- CSR Europe [2003]: *Investing in Responsible Business*, Bruselas.
- Decision Analysis Society: <http://faculty.fuqua.duke.edu/daweb/>
- Ernst & Young [2006]: *Audit Committee Perspectives*, Londres.
- FAIRMAN, R., MEAD, C.D. y WILLIAMS, W.P. [1999]: *Environmental Risk Assessment-Approaches, Experiences and Information Sources*, European Environment Agency, Copenhagen.
- FISCHHOFF, B. [1994]: *Acceptable risk: A conceptual proposal*. Risk: Health, Safety & Environment.
- Forética: www.foretica.es
- Fundación BBVA [2006]: *Conciencia y conducta medioambiental en España*, Bilbao.
- GIDDENS, A. [2000]: *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press, Stanford.
- Global Reporting Initiative [2006]: *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*, Ámsterdam.
- HARVARD CENTER OF RISK ANALYSIS (HCRA): www.hcra.harvard.edu
– www.hcra.harvard.edu
- International Risk Governance Council: www.irgc.org
- ISO *Guía ISO/CEI 73. Gestión de riesgos –Terminología– Líneas directrices para el uso en las normas*.
- JOHNSTON, A. [2004]: *Running the risk*. World Business Council for Sustainable Development. Ginebra.
- King's Center for Risk Management: www.kcrm.kcl.ac.uk
- MCKINSEY [2006]: *The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society*, Chicago.
- National Forum for Risk Management in the Public Sector: www.alarm-uk.com
- OCDE [2006]: *OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones*. París.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas: www.pactomundial.org

- Pacto Mundial [2002]: *A business guide to conflict impact assessment and risk management*, Nueva York.
- PricewaterhouseCoopers [2003]: *Responsabilidad Social Corporativa: Tendencias empresariales en España*, Madrid.
- Principios de Ecuador: www.equator-principles.com
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente: www.pnuma.org
- RICHARDSON, B. y GERZON, P. [2005]: *Emergent Risks*, The Institute of Risk Management, Londres.
- Risk Analysis Center: www.risk-analysis-center.com
- Risk Assessment and Policy Association: www.piercelaw.edu/risk/Rapa.HTM
- Risk Management and Decision Processes Center: <http://grace.wharton.upenn.edu/risk/>
- Risk World: www.riskworld.com
- SHRADER-FRECHETTE, K. [1999]: *Risk* en E. CRAIG y L. FLORIDI, L. (comps.) [1999]: «Routledge Encyclopedia of Philosophy», Londres.
- SustainAbility [2001]: *Governance, Risk and Corporate Social Responsibility*, Londres.
- [2004]: *The Changing Landscape of Liability*, Londres.
- The Institute of Risk Management: www.theirm.org
- The Society for Risk Analysis-Europe: www.sraeurope.org
- World Economic Forum [2007]: *Global Risks 2007. A Global Risk Network Report*, Ginebra.