



# Alternativas de gestión de riesgos en la empresa

POR: GERMÁN NOGUERA CAMACHO\*

**E**n el anterior artículo (Revista ACIEM Núm. 127) se presentó una introducción al tema de gestión de riesgos en el contexto de la gestión de activos y de la gestión empresarial. Se planteó al final del mismo que para la empresa existen varias alternativas de enfrentamiento a los riesgos: la transferencia de riesgos a través de mecanismos como el seguro, la retención de riesgos y las diferentes acciones que se agrupan bajo el concepto de control de pérdidas.

En este artículo se presenta una breve descripción de las diferentes alternativas de enfrentamiento a los riesgos.

## Asumir los riesgos (retención)

Asumir los riesgos es una de las formas de enfrentarse a ellos e involucra, esencialmente, técnicas y medidas financieras como: creación de fondos, reservas, provisiones, programas de auto seguro y determinación del nivel adecuado de deducibles en el programa de seguros, entre otros.

El análisis de la capacidad financiera para enfrentar los riesgos se basa en los siguientes supuestos: las empresas requieren capital de trabajo para su normal funcionamiento, es decir, deben mantener cierto nivel de liquidez; y la ocurrencia de accidentes (lesiones o daños, interrupción total o parcial de la actividad) disminuye los ingresos y aumenta los egresos, lo que a su vez disminuye la liquidez de la empresa.

La liquidez no puede disminuir indefinidamente, existe un nivel mínimo por debajo del cual la operación nor-

mal se ve afectada. Si la pérdida ocasiona erogaciones que implican ir más allá de ese mínimo de liquidez, la empresa debe recurrir a endeudamiento para no continuar afectando su flujo de tesorería. Sin embargo, el endeudamiento tiene un límite máximo, por lo tanto, eventos de pérdidas mayores pueden poner a la empresa en serios problemas financieros, que la pueden llevar a la quiebra.

Ahora bien, la empresa debe transferir aquellos riesgos que no está en capacidad de asumir de acuerdo con el grado de aversión o atracción por el riesgo que tenga quien toma las decisiones.

## Transferir los riesgos

La forma más común de transferencia de riesgos son los seguros en los cuales, a cambio de una suma fija denominada prima, se traslada el riesgo a una compañía de seguros. En caso de ocurrencia del evento, la compañía que ha asumido el mismo indemnizará las pérdidas ocurridas.

Es conveniente aclarar que no todos los riesgos son asegurable, y no todas las pérdidas son objeto de cobertura del seguro, ya que las pólizas son muy específicas respecto al tipo de evento que amparan. En Colombia, los seguros se pueden dividir en seguros de personas (vida, hospitalización, accidentes), seguros de daños (incendio, terremoto, sustracción, automóviles, transporte, rotura de maquinaria, entre otros) y seguros patrimoniales (como lucro cesante o responsabilidad civil).

## Control de pérdidas

Las estrategias de protección y prevención se reúnen bajo el término de control de pérdidas. La estrategia de protección frente a los riesgos tiene el propósito de disminuir la severidad de éstos. En otras palabras, en el caso de presentarse el evento de pérdida, busca contar con los sistemas y elementos de protección para controlar la situación o minimizar sus efectos. La estrategia de prevención de los riesgos se dirige a disminuir la probabilidad de ocurrencia de los eventos, es decir, busca que los eventos de pérdida no ocurran.

Por su parte, el campo de control de pérdidas es supremamente amplio, ya que tiene que ver con todo tipo de riesgos. Según el tipo de riesgo existen diferentes especialidades, como:

- **Seguridad industrial:** tiene a su cargo el manejo de los accidentes en la empresa, entendiendo como tales los eventos que ocasionan o pueden causar lesiones al personal o daños a la propiedad.

La seguridad industrial se puede concebir como el conjunto de acciones, normas y procedimientos dirigidos a prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo y a minimizar las pérdidas ocasionadas por éstos en caso de ocurrir (protección).

Dentro del concepto de accidente de trabajo se deben considerar todos aquellos eventos que ocasionan lesiones a los trabajadores o daños a la propiedad. Son ejemplos de actividades de seguridad industrial: inspecciones de seguridad, diseño de protecciones y guardas para la maquinaria, definición de áreas de circulación, señalización, capacitación, dotación de elementos de seguridad al personal, etc.

- **Seguridad contra incendio:** aunque puede incluirse dentro del alcance de la seguridad industrial, la seguridad contra incendio requiere un tratamiento especial dado el tipo de riesgos que debe manejar (incendio y explosión). Comprende aspectos de protección como ubicación de extintores, instalación de redes contra incendio con gabinetes de mangueras

o rociadores automáticos, organización de brigadas contra incendio, instalación de sistemas de alarma y otros sistemas especiales.

También abarca la implementación de medidas preventivas como: control a fuentes de ignición (control a fumadores, mantenimiento a instalaciones eléctricas y equipos, etc.), implementación de normas y procedimientos seguros, orden y aseo, almacenamiento seguro de productos inflamables, entre otras.

- **Seguridad física:** tiene a su cargo la seguridad física y el manejo de los eventos de pérdida o riesgos originados por actos delictivos. Comprende aspectos de seguridad locativa, de personal y de valores.

La seguridad locativa tiene la misión de proteger la instalación frente a los riesgos como: robo, sabotaje y actos malintencionados de terceros. Las medidas de control no son únicamente las de vigilancia, ya que comprende otro tipo como son: definición de zonas o áreas de acceso prohibido, restringido o permitido, diseño o elaboración de procedimientos de seguridad, diseño y localización de cerramientos y portezuelas, sistemas electrónicos de vigilancia (alarmas, circuitos cerrados de televisión, detectores) e iluminación, entre otros.

Todos estos aspectos se complementan con otras medidas como una adecuada selección de empleados, implementación de procesos de auditoría para detectar robos continuados, control de la información y auditoría de sistemas, entre otros.

La seguridad personal tiene que ver con la seguridad de ejecutivos mediante mecanismos como escoltas, vehículos blindados, conductores entrenados, vigilancia y comunicación. Finalmente, la seguridad de valores se encarga de proteger y prevenir la pérdida de bienes de la empresa como dinero, títulos valores y joyas.

- **Mantenimiento:** desde el punto de vista de riesgos, el área de mantenimiento tiene a su cargo el manejo de aquellos eventos de pérdida asociada con los daños de la maquinaria. Estos eventos ocasionan pérdi-

das a la empresa no sólo por el costo de reparar un equipo, sino también por el efecto probable sobre la producción y las ventas.

Asimismo, son importantes aspectos como: organización del mantenimiento predictivo, preventivo, rutinario y correctivo; optimización del inventario de repuestos y análisis de la confiabilidad de las líneas de producción; y planes de contingencia, entre otros.

- **Seguridad en el transporte y almacenamiento:** durante su transporte y/o almacenamiento, los materiales y mercancías pueden sufrir daños. Esta parte de la seguridad tiene que ver con el manejo de este tipo de riesgos y comprende aspectos como la selección adecuada de embalajes y medios de transporte, manipulación de mercancías y apilamientos, almacenamiento apropiado, seguridad contra robo, etc.
- **Seguridad ambiental:** en el mundo moderno el principio ambiental de “quien contamina paga” es cada vez más aplicado. La seguridad ambiental tiene a su cargo el manejo de los riesgos de contaminación ambiental, que pueden afectar a personas, propiedades de terceros o al medio ambiente en general, y cubre aspectos como prevención de la contaminación, planes de contingencia ambientales y planes de remediación.
- **Seguridad informática:** los sistemas, la informática y las comunicaciones forman parte importante de la mayoría de las organizaciones. La seguridad en este campo tiene que ver con la protección del hardware, el software y la información.
- **Seguridad en la continuidad de la operación:** muchos eventos pueden generar costosas pérdidas para la empresa más por el impacto que significan sobre la operación, que por el costo de reparación del daño material.

La seguridad en la continuidad de la operación es el área encargada del manejo de estos riesgos, y mediante el desarrollo de planes de contingencia y planes de continuidad del negocio, prepara a la empresa para superar eventualidades relacionadas con daños

en la infraestructura de la empresa, imposibilidad de acceso total o parcial a la misma o falta de personas clave, con la menor afectación posible.

## Conclusiones

- Las estrategias de enfrentamiento a los riesgos no son excluyentes y, en general, se logra el mejor nivel de gestión con una combinación de éstas. Las técnicas de transferencia de riesgos no modifican la probabilidad de ocurrencia ni la severidad de un riesgo y, aunque se contraten pólizas de seguro, habrá algunas pérdidas que no son indemnizables, como la pérdida de vidas humanas, la pérdida de mercado o imagen, entre otros.
- Las técnicas de control de pérdidas buscan disminuir el riesgo, pero salvo en el caso de eliminarlo, no garantizan la no ocurrencia de éste; por lo tanto, debe existir una última protección en el caso de ocurrir el evento, que por lo menos restituya parte de las pérdidas, como lo hace el seguro.
- El proceso de gestión de riesgos debe ser dinámico, debido a que las circunstancias que rodean la operación de una empresa son cambiantes. No obstante, los riesgos a los que está expuesta también varían, por lo que las estrategias y mecanismos adoptados deben revisarse periódicamente y adecuarse a aquellas circunstancias o condiciones que modifiquen las características de los riesgos.
- La herramienta de gestión de riesgos permite optimizar el uso de los recursos asignados al manejo de los riesgos y contribuye así al logro de estos objetivos de eficiencia y competitividad.

Por último, en el próximo artículo se explicarán las estrategias de retención de riesgos y de transferencia, y se presentarán algunas consideraciones a tener en cuenta en la estructuración de un programa de seguros para una empresa industrial. ▲

---

\* Ingeniero Mecánico, especialista en finanzas y especialista en medio ambiente. Socio y gerente de ONC S.A.S., firma de consultoría en temas de gestión de riesgos. Miembro de la Comisión de Gestión de Activos y Mantenimiento de ACIEM Cundinamarca.