

# Enfoque a riesgos en el sector servicios

Las empresas de servicios que realizan una gestión coherente de sus riesgos pueden diseñar mejores procesos de atención al cliente, evitando así el error humano o malas prácticas comerciales, que pueden conllevar una pérdida de reputación. La relevancia de la gestión del riesgo es tal que todas las normas de sistemas de gestión, ya sean de calidad, medio ambiente, seguridad, etc. la incluyen. Aquí se presentan algunas claves sobre cómo hacer un enfoque a riesgos eficaz en el sector servicios.

**Lucía Ortiz**  
Dirección de  
Operaciones  
de Conformidad  
AENOR

Las organizaciones se enfrentan a nuevos desafíos en un entorno cada vez más competitivo, globalizado y cambiante. Según el informe anual *Allianz Risk Barometer 2017*, entre las principales amenazas que preocupan a las organizaciones de todo el mundo encontramos la interrupción del negocio (incluyendo a todos los implicados en la cadenas de suministro), los ciberincidentes (fallos IT, ciberdelincuencia, protección de datos), el incremento de la presión legal y regulatoria, la incertidumbre en la evolución de los mercados o los efectos de las catástrofes naturales, entre otras. Dentro del sector servicios,

principal motor de la economía española, se acentúa el reto de hacer frente a la volatilidad o estancamiento de los mercados, la intensificación y entrada de nuevos competidores, la pérdida de reputación y del valor de la marca, así como el desafío de la digitalización y uso de nuevas tecnologías en los servicios que se prestan.

En este marco es fundamental implantar herramientas de gestión que ayuden a las organizaciones a identificar y responder a estos retos de forma óptima. Por ello, en el seno de la Organización Internacional de Normalización (ISO), apareció la UNE-ISO 31000 estableciendo las

directrices de cómo llevar a cabo la gestión integral de los riesgos, independientemente de las características, tamaño y actividad de las organizaciones. Con base en ella, también se estableció, dentro de lo conocido como “estructura común de alto nivel”, el enfoque basado en riesgos para todas las normas de sistemas de gestión. En las revisiones de las Normas ISO 9001 e ISO 14001 de 2015, se incluye un análisis del contexto y de todos aquellos riesgos por los que la organización puede no conseguir los objetivos planteados. La implantación de este enfoque permite a las organizaciones disponer de un sistema de gestión más



flexible y con una alineación más directa con los objetivos estratégicos de la empresa.

### Qué es el riesgo

Según la Norma UNE-ISO 31000, el riesgo se define como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, considerando que un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo (entendido como oportunidades) o negativo (en su visión más tradicional del riesgo). También que los objetivos pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, seguridad, ambientales, etc.) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).

Dichas desviaciones se producen por la presencia de la incertidumbre

entendida como la deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad de ocurrencia. Esta nueva forma de describir el riesgo implica una evolución que lleva hacia una visión más estratégica en la gestión, en la que se tienen en cuenta tanto las amenazas como las oportunidades, como base fundamental en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de negocio planteados.

Con ello, se pretende que la organización identifique aquellos escenarios posibles en los que podrían no cumplirse los resultados esperados, y establezca las acciones pertinentes para abordar esas desviaciones. En otras palabras, es necesario considerar el carácter preventivo que debe aportar un ►►

La gestión del riesgo implica una sistemática iterativa que se inicia con el establecimiento del contexto para continuar con la identificación, análisis y evaluación del riesgo para, por último, tratarlo al tomar las acciones pertinentes



## RIESGOS

► sistema de gestión y que ahora se establece de manera explícita en las normas. El modelo actual aparece reforzado, al trasladarse el concepto de riesgo tanto a la fase de planificación y de establecimiento de objetivos, como a la operación de los procesos.

### Proceso de gestión del riesgo

Las empresas no llevan a cabo su actividad de una manera aislada y dependen de sus grupos de interés para lograr el éxito en su actividad. El enfoque basado en riesgos se basa en el proceso de gestión del riesgo, que implica una sistemática iterativa que se inicia con el establecimiento del contexto para continuar con la identificación, análisis y evaluación del riesgo para, por último, tratarlo al tomar las acciones pertinentes para su gestión.

Previamente, resulta útil establecer una tipología de riesgos para abordar de manera sistemática los riesgos en la organización. Se pueden estructurar de diferentes maneras: en el ámbito corporativo podemos clasificarlos en riesgos globales, de

Para conocer su contexto, las empresas de servicios están empleando herramientas como análisis DAFO y el *benchmarking*

negocio, jurídicos, financieros y operativos. Luego, para este último, se puede avanzar en el análisis de riesgos en función de los procesos de gestión establecidos, por riesgos según grupos de interés, por líneas de negocio, actividades o por ubicaciones. Incluso en determinados sectores podemos encontrar normas ISO sobre cómo gestionar riesgos específicos como riesgos para la seguridad del paciente en el ámbito sanitario, u otras normas para la seguridad de la información, riesgos medioambientales o seguridad laboral.

El proceso de gestión del riesgo se inicia analizando el contexto de la organización, tanto interno como externo, y conociendo las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. De esta forma, se constituye una potente herramienta para entender el entorno en el que la organización opera y presta sus servicios.

En el caso de las empresas de servicios, se hace fundamental analizar factores externos como el mercado y la competencia (su saturación, tendencias, etc.), o cómo es su relación con proveedores y su cadena de suministro; y por otro lado, cuestiones internas como el nivel de cualificación del personal, su capacidad financiera o experiencia.

Para ello, las empresas de servicios están utilizando de herramientas muy extendidas como el DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), pero encontrándose también otras que pueden ser interesantes de aplicar como el *benchmarking*, basada en el diagnóstico de aspectos comparándose con otras organizaciones. El resultado es necesario trazarlo, con la mayor claridad posible, con los requisitos que se determinan en el sistema de gestión.

**Figura 1**  
**Tipología de riesgos**



Cada organización debe definir qué niveles de riesgo está dispuesta a aceptar y tolerar en función de sus características y recursos

En el enfoque basado en riesgos no se exigen requisitos sobre una metodología específica de evaluación de riesgos, sino que se establece un marco genérico para que cada organización lo adopte en función de su actividad y las particularidades de su modo de gestión. Hay que tener en cuenta que la gestión del riesgo se adapta y es flexible a cada actividad, al contexto en el que presta sus servicios así como a los diferentes objetivos que se planteen conseguir.

Las empresas deben establecer criterios de riesgo al más alto nivel, ya sean de manera cualitativa o cuantitativa. Es decir, definir qué niveles de riesgo la organización está dispuesta a aceptar y tolerar en función sus características y recursos disponibles.

A continuación, la organización identificaría los riesgos, realizando un inventario exhaustivo de eventos que pueden ocurrir. Luego, para ►►



## EXPERIENCIAS

### Competitividad real

**Juan Luis Pozo**

Director del área de Sostenibilidad Corporativa  
Global Omnium

El efecto de la incertidumbre sobre la consecución de resultados se ha convertido hoy en día en lo que en el *management* moderno empieza a entender y a contemplar como una necesidad al más alto nivel de la dirección de cualquier organización. A pesar de ello, el problema de las organizaciones sigue siendo pasar de las palabras a los hechos, dando adecuada cobertura en la estructura de la organización a esta nueva necesidad denominada *gestión de riesgos*; que es al mismo tiempo su caballo de batalla que esa cobertura no se vea influenciada de un día para otro por la *moda*, ya que en caso contrario no se interiorizará nunca la realidad del problema.

Palabras como transparencia, buen gobierno, cumplimiento se convierten hoy en día en señas de identidad de nuestras organizaciones, pero en dosis de cuentagotas en virtud de la necesidad perentoria que surge con los problemas y contingencias del día a día.

En Global Omnium (nueva denominación comercial del Grupo Aguas de Valencia) hemos integrado el concepto de gestión de riesgos desde su esencia, de ahí el éxito y la cobertura en la organización, la gestión de riesgos es válida porque aporta valor real y es la fuente de competitividad empresarial; hacemos gestión de riesgos porque de la correcta gestión del efecto de la incertidumbre en la consecución de los resultados nace nuestra principal seña de buen hacer y nuestra competitividad empresarial.

Para ello, la gestión del riesgo se ha integrado en una estructura de normas que nosotros denominamos de *alto nivel*, que incorpora además la Gestión de Activos y la Sostenibilidad (Huella Ambiental) como herramienta de medida continua de nuestra Eficiencia Hidráulica, donde somos la primera empresa española en materia de implantación de la Telelectura. Lo que ha convertido a Valencia en la ciudad donde el ciclo del agua es el más eficiente de España, como así lo demuestra su gestión de riesgos, su gestión de activos y su huella de carbono.



## RIESGOS

► cada riesgo identificado se analizaría haciéndonos preguntas como ¿cuáles son las potenciales consecuencias de este riesgo? o ¿es probable que ocurra? Como resultado, cada riesgo obtendría un valor que comparado con los criterios de riesgo o aceptabilidad, nos daría el resultado de la evaluación de riesgos: una lista priorizada desde los riesgos más críticos hasta los de más bajo nivel para la organización. Con ello, tendremos la base para establecer la prioridad en las acciones que hay que llevar a cabo y que irán destinadas a minimizar, evitar o transferir los riesgos y maximizar las oportunidades. Partiendo de este análisis basado en la mejor información disponible, se planificará y establecerán los objetivos y se implantarán controles preventivos para evitar las desviaciones.

### Ejemplos en servicios

Este nuevo enfoque basado en riesgos, aplicado al sector servicios, se presenta como una oportunidad para adecuar y dotar a sus sistemas de gestión de una orientación clara a resultados. Es habitual utilizar herramientas como las matrices de riesgo probabilidad-consecuencia o el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) y aplicarlo por diferentes

La evaluación del riesgo se puede estructurar según procesos generales (recursos humanos, compras o mantenimiento), procesos técnicos (relacionados con el servicio prestado, facturación del mismo, etc.) e incluso las distintas ubicaciones

líneas de acción. Por un lado, a partir del análisis derivado del contexto se identifican normalmente situaciones de incertidumbre que puedan alterar la actividad del negocio y la consecución de los objetivos estratégicos. Por otro lado, a partir de un análisis más operativo cada proceso incorpora información para su gestión, como puede ser la identificación de los riesgos y oportunidades con los que se puede enfrentar y cómo actuar (acciones planificadas) ante ellos. Incluso, en un mayor desarrollo del análisis, se puede llegar a detallar por actividades, así como por ubicaciones o tipo de instalaciones. Por ello, la gestión de riesgos puede constituir uno de los ejes principales y tractores de la gestión, común a todos los sistemas. Así, en las últimas versiones de la ISO 9001 e ISO 14001 se cita explícitamente a los servicios, junto con los productos, como resultado de los procesos y como vía para obtener la satisfacción del cliente y la protección del medio ambiente.

Por ejemplo, en empresas del sector de aguas, se pueden estructurar las evaluaciones de riesgo según los procesos de gestión generales y estratégicos como riesgos de recursos humanos, de compras o riesgos en mantenimiento, y según procesos más técnicos como riesgos relacionados con la calidad del agua, con la lectura de contadores o con la facturación, entre otros. En paralelo, también se llevan a cabo evaluaciones en función de las distintas fases del ciclo integral del agua: riesgos en la etapa de captación de agua, en potabilización, en distribución, en saneamiento o en depuración. A continuación, podría ser interesante avanzar en el detalle de análisis por ubicaciones o instalaciones. Por ejemplo, entre dos estaciones depuradoras, los riesgos pueden variar al estar ubicadas en emplazamientos diferentes, trabajar con tecnologías distintas o estar teleoperadas o con personal fijo. De esta forma, se consigue analizar los riesgos de toda la organización e interrelacionarlos, de manera que se

**PUBLICACIONES Y CURSOS RELACIONADOS**

-  • Experto en gestión integral de riesgos
- Aplicación del enfoque a riesgos en los sistemas de gestión
-  • Gestión por procesos y riesgo operacional

Más información en [www.aenor.com](http://www.aenor.com)

consigue priorizar cuáles son las principales acciones que hay que implantar para mejorar la prestación del servicio. El nivel de detalle que se alcanza depende de la afición y apetito al riesgo de la organización, o dicho de otra manera, de la cantidad y tipo de riesgo que una organización está preparada para buscar o retener. En este aspecto, no se pone límite documental ni conceptual en su aplicación, ajustándose a la realidad y necesidades de la organización.

Y es que, conociendo y siendo conscientes del contexto en el que prestan sus servicios, las necesidades y expectativas de los grupos de interés, y analizando los riesgos y oportunidades que se pueden presentar, las organizaciones consiguen lograr de manera más óptima los objetivos que se plantean. De forma particular en los servicios, se consigue por ejemplo diseñar procesos de atención al cliente más óptimos, evitar el error humano o malas prácticas comerciales, que pueden

conllevar a un deterioro de la reputación. Todo ello hace que se establezca un marco robusto para una toma de decisiones más fiable por parte de la alta dirección, aportando seguridad a los órganos de gobierno de una organización y confianza hacia las partes interesadas. Las empresas que han descubierto las ventajas que se esconden tras una gestión coherente de los riesgos, consiguen un mayor control en procesos, productos y servicios suministrados. ▶

**EXPERIENCIAS****Gestión más eficaz**

**Sara Gusi**

Responsable Sección RSC  
Hospital Universitario La Paz

En el Hospital Universitario la Paz se había implantado un Sistema de Gestión Ambiental basado en la Norma UNE-EN ISO 14001, certificado desde el año 2008, un sistema de gestión de Responsabilidad Social, según IQnet SR10 certificado desde el año 2015 y sistemas de gestión de la calidad en varios servicios de acuerdo con la Norma UNE-EN ISO 9001. Con la adaptación de los sistemas de gestión a las versiones de 2015 de las normas, se decidió integrar todos estos sistemas, lo que ha permitido unificar esfuerzos y tener una visión más completa del hospital.

En este proceso, el enfoque a riesgos y oportunidades derivados del análisis del contexto, aspectos ambientales, requisitos legales, necesidades y expectativas de las partes interesadas, impactos de RSC ha hecho posible realizar una gestión más eficaz. Y es que, permite anticiparse a las posibles necesidades de los diferentes grupos de interés, evitando en la medida de lo posible resultados no deseados. Al analizar las oportunidades, nos damos cuenta sobre cuáles de ellas podemos actuar a corto, medio o largo plazo, lo que permite avanzar aún más en la mejora continua de nuestros sistemas de gestión. Muchos de los planes de acción determinados dan respuesta a más de un riesgo del sistema global, lo que ayuda a simplificar la gestión, ordenar y sistematizar las acciones llevadas a cabo en el hospital, favoreciendo la extrapolación a otras unidades o servicios.

Todo ello se traduce en una mejor priorización de las acciones que hay que llevar a cabo y una mejor gestión de los recursos del hospital. Además al disponer de un Sistema de Gestión Integrado se ha conseguido que la gestión ambiental y de la responsabilidad social forme parte de las líneas estratégicas del hospital y se tengan en cuenta en toda la organización. Asimismo, se ha conseguido a través del Sistema de Responsabilidad Social una mayor implicación de otros servicios, como la Dirección Médica y la Dirección de Recursos Humanos.

