

**ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
ALICO S.A.S AL MOMENTO DE IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN DE
RIESGOS CORPORATIVOS**

SEBASTIAN ALZATE RICARDO

ALEJANDRO RESTREPO PEREZ

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ECONOMÍA, NEGOCIOS INTERNACIONALES,
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y
LA INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN
2022**



**ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
ALICO S.A.S AL MOMENTO DE IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN DE
RIESGOS CORPORATIVOS**

SEBASTIAN ALZATE RICARDO

ALEJANDRO RESTREPO PEREZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Claudia Vélez-Zapata

Ph.D. en Administración

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ECONOMÍA, NEGOCIOS INTERNACIONALES,
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y
LA INNOVACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN**

2022



21 de Junio de 2022

Alejandro Restrepo Pérez y Sebastián Álzate Ricardo

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.



Alejandro Restrepo Pérez



Sebastián Álzate Ricardo

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1. Planteamiento del problema	9
2. Formulación del problema	10
2.1 Pregunta de Investigación.....	10
3. Justificación	10
4. Marco referencial	11
4.1 Análisis bibliométrico.....	11
4.2 Antecedentes de investigación.....	14
Aportes referenciales	18
4.3 Marco teórico	20
4.3.1 Estructura organizacional	20
4.3.2 Cultura Organizacional	21
4.3.3 Gestión de riesgos empresariales.....	21
4.3.4 Modelos de gestión de riesgos	24
5. Diseño Metodológico	28
5.1 Objetivos de la Investigación.....	28
5.1.1 Objetivo general.....	28
5.1.2 Objetivos específicos	28
5.2 Alcance	28
5.3 Enfoque de la investigación	28
5.4 Categorías de estudio	29
5.5 Fuentes de información.....	30
5.6 Instrumentos para la recolección de datos.....	31
5.7 Método y plan de análisis de datos	32
6. Resultados	33

6.1 La gestión de riesgos en Alico S.A.S	33
6.2 Gestión de riesgos como cultura organizacional.....	34
6.3 Percepción en Alico S.A.S sobre la gestión de riesgos.....	35
6.4 Expectativas de Alico S.A.S para su gestión de riesgos	38
CONCLUSIONES.....	41
Referencias	44
Anexos	47

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Documentos por año.....	12
Ilustración 2. Documentos por tipo.....	13
Ilustración 3. Documentos por país/ territorio.....	14
Ilustración 4. Encuesta.....	31
Ilustración 5. Cambios que se notaron en ALICO S.A.S.....	38
Ilustración 6. Expectativas de la gestión de riesgos.....	40

RESUMEN

El COVID-19 ha demostrado poca capacidad de las empresas colombianas para reaccionar ante una crisis sin precedentes, la cantidad de empresas que cerraron dan fe de esto lo que lleva a pensar que un tema como la gestión de riesgos no es realmente utilizado dentro de la organización. En la presente investigación se analiza como es el funcionamiento de una gestión de riesgos de acuerdo a los modelos y estándares establecidos, realizando un análisis de la aplicación de este dentro de la empresa de empaques Alico SAS para finalmente mostrar los resultados que indiquen que tanto afecta la aplicación de estos modelos a la estructura organizacional de la empresa.

Palabras Claves: Gestión de riesgos, Estructura Organizacional, Cultura organizacional, riesgos corporativos, Alico.

INTRODUCCIÓN

Ante el aumento de cierres en las empresas del país debido a la pandemia de covid 19, se da a entender que estas no contaban con una gestión de riesgos que le permitiera evitar esta crisis. La gestión de riesgos es un tema que ha venido en crecimiento en los últimos años, pero si las empresas están cerrando, entonces no es realmente tenido en cuenta por las juntas directivas o los gerentes de las empresas. Otra posibilidad contemplada es que la gestión de riesgos sea un proceso complicado que contemple muchos cambios dentro de la estructura organizacional de las empresas. En la presente investigación, se analizó esta última posibilidad buscando entender si esto es realmente un impedimento para las empresas.

ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ALICO S.A.S AL MOMENTO DE IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

1. Planteamiento del problema

En la actualidad estamos pasando por una crisis sin precedentes, el COVID-19 lleva poco más de año y medio causando daños y generando problemáticas gravísimas en la situación económica y sanitaria de los países. Empresas han caído en bancarrota, viéndose envueltas en la obligación de cerrar, generando así una incertidumbre que no para de crecer y preocuparnos más sobre lo que nos deparará el futuro.

En el mundo empresarial se considera que la gestión de riesgos es un proceso muy importante para las organizaciones, pero lo que la pandemia nos demostró fue que muchas empresas en realidad no cuentan con una gestión estructurada, lo que se evidencia por el gran número de estas que tuvieron que cerrar. Esta situación nos llevó a preguntarnos varias cosas: ¿Cuál es la percepción que las empresas tienen de la gestión de riesgos? ¿Las organizaciones tienen implementada una gestión de riesgo bien estructurada? ¿Qué recursos necesita una empresa para implementar una gestión de riesgos? y ¿Cómo cambia la estructura organizacional al momento de implementar una gestión de riesgo? Estas preguntas nos guiarán en nuestra investigación.

Para nuestra investigación tenemos conocimiento de una empresa en la ciudad que implementó un modelo de gestión de riesgo en sus operaciones. Analizaremos los cambios en la estructura que representó la implementación de este, así como los beneficios y perjuicios que le trajo a la organización.

Finalmente buscaremos entender cuál es la percepción que se tiene a nivel general en la empresa sobre la gestión de riesgos.

2. Formulación del problema

2.1 Pregunta de Investigación

¿Cuáles fueron las principales transformaciones que tuvo dentro de su estructura organizacional la aplicación de una gestión de riesgos en la empresa de empaques Alico S.A.S de Medellín?

3. Justificación

La coyuntura actual influenciada por la pandemia del COVID-19 ha puesto en evidencia la importancia y la necesidad de un plan de gestión de riesgos en las empresas para disminuir los efectos que pueda tener una crisis y así evitar la desaparición de la empresa.

Lo que buscamos con esta investigación primero es conocer qué percepción tienen de la gestión de riesgos la empresa escogida, si se considera a este un proceso necesario o solamente un lujo, y segundo qué se requiere transformar de su estructura al momento de implementar una gestión de riesgos. También, todo lo que busquemos e investiguemos sobre la gestión de riesgos empresariales se convertirá en un aprendizaje importante para nosotros sabiendo que este es un tema que no se ve a fondo en nuestro recorrido académico.

La importancia de esta investigación es que va a mostrar el panorama de cómo es percibida la gestión de riesgos por parte de Alico S.A.S y cómo ésta empresa pone en marcha los modelos de gestión.

4. Marco referencial

4.1 Análisis bibliométrico

Una búsqueda general sobre la gestión de riesgo empresarial en la base de datos Scopus nos muestra que desde 1997 se empezaba a hablar de la gestión de riesgos para la toma de decisiones en las empresas por medio de un artículo publicado dicho año, tema que en ese entonces era algo nuevo pero que en la actualidad es altamente estudiado como podemos ver en los cientos de documentos (50% de estos artículos) anuales y que salen sobre este tema tanto que en el 2020 se publicaron 983 documentos.

El estudio de la gestión de riesgo empresarial está siendo liderada en la actualidad por China y Estados Unidos con más de cuatro mil documentos publicados entre estos dos países, aunque nos llevan mucho la delantera podemos destacar que en Colombia se han publicado 31 documentos sobre este tema a lo largo de los años y con un promedio de 4 documentos por año desde el 2015. Todos estos datos incluyen áreas que no nos son tan relevantes para la investigación que queremos llevar, por esto debemos conducir una búsqueda más específica y enfocada en el área de administración y negocios, y de toma de decisiones.

Vemos que la investigación sobre gestión de riesgo más enfocada en el área administración y negocios, y toma de decisiones ha despertado interés en los últimos 25 años, siendo 2010 y 2011 los años con más publicaciones con 122 y

respectivamente.

Documentos por año

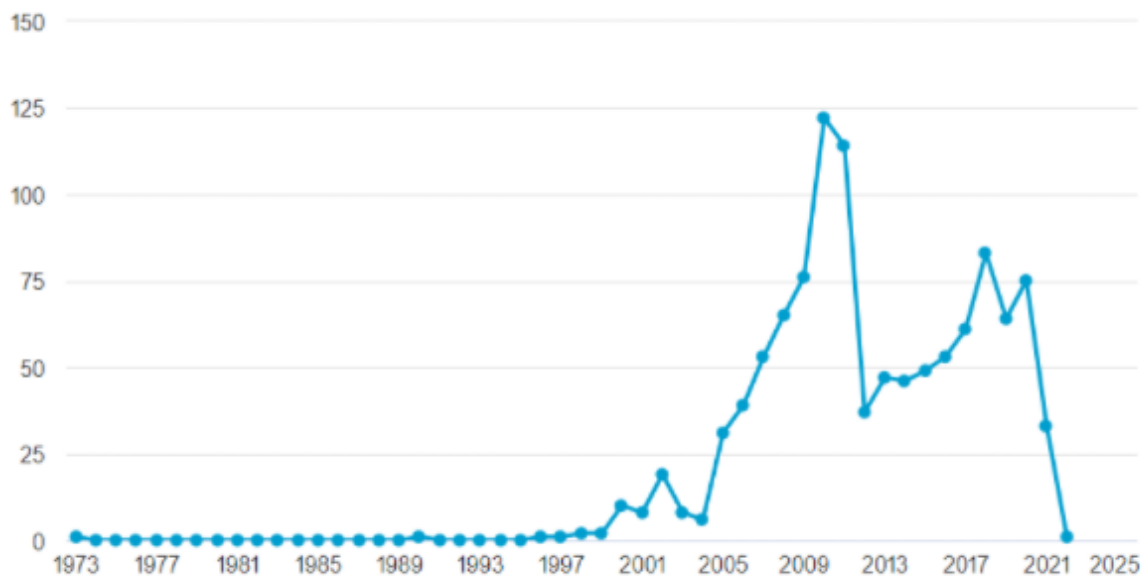


Ilustración 1. Documentos por año

Fuente: Scopus

Al analizar los tipos de documentos que han sido publicados en este tema resaltamos que aparte de los artículos que han salido, mucho porcentaje de la documentación son trabajos para conferencias los cuales son trabajos que se elaboran con la intención de ser aceptados en conferencias; Lo cual es muy interesante ya que muestra que este tema no está siendo investigado y discutido solamente en revistas, sino que también en conferencias teniendo una cobertura más amplia sobre el tema

Documentos por tipo

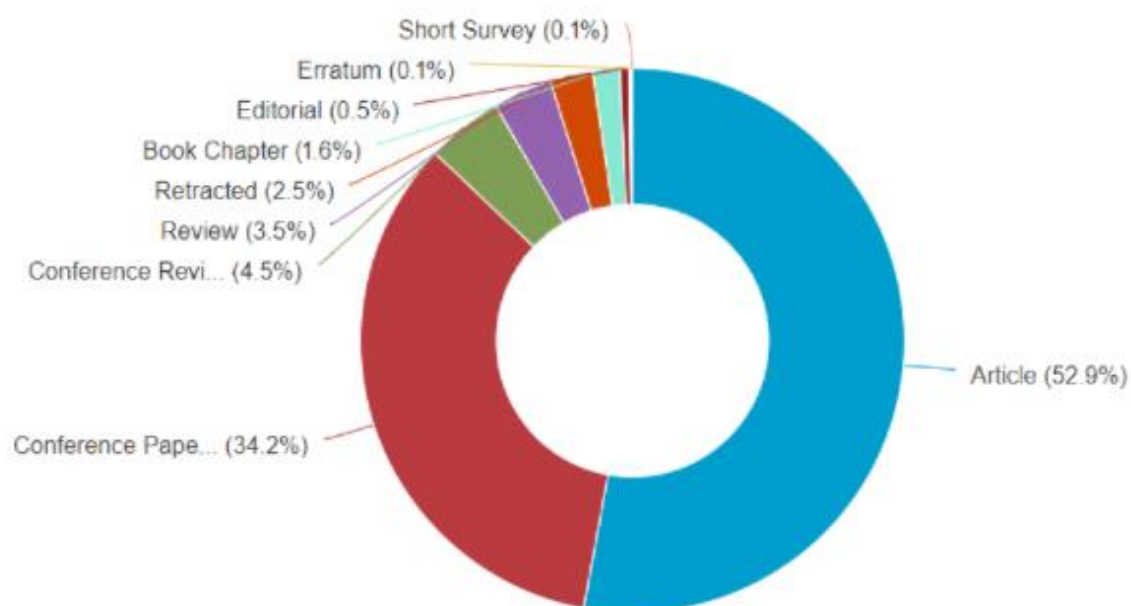


Ilustración 2. Documentos por tipo

Fuente: Scopus

Los líderes en esta investigación siguen siendo las potencias mundiales, China, Estados Unidos y más atrás el Reino Unido, lastimosamente documentos de este tema en Colombia solo hay 2 publicados.

Documentos por país / territorio

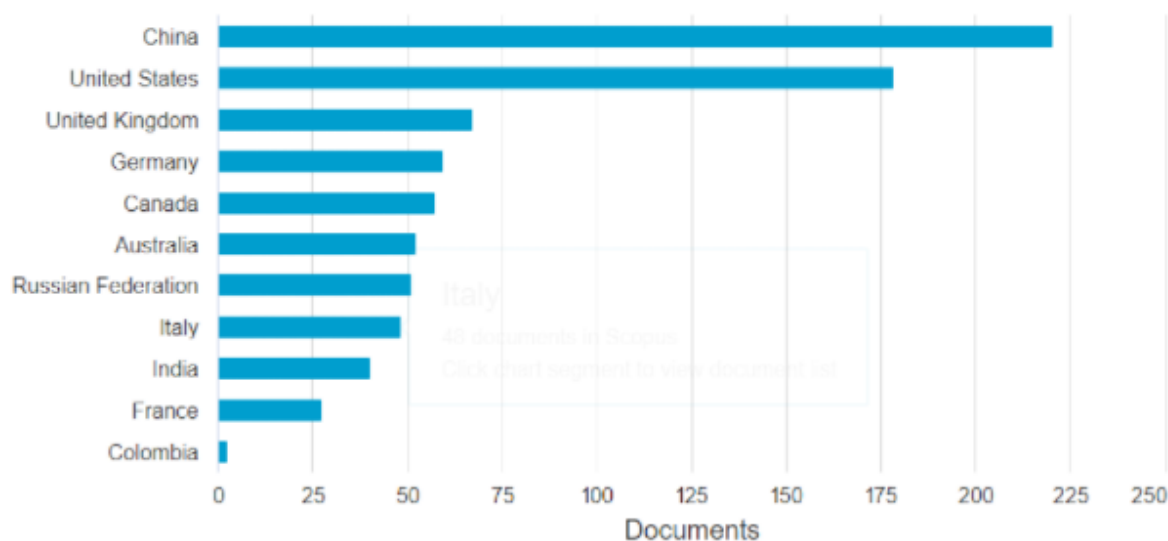


Ilustración 3. Documentos por país/ territorio

Fuente: Scopus

4.2 Antecedentes de investigación

Se condujo una búsqueda en diferentes bases de datos a las cuales tenemos acceso por ser estudiantes de la UPB y son usadas con fines solamente académicos; Usamos Discovery Service y Scopus como bases de datos principales para nuestra investigación, primero haciendo una consulta general del en todas las áreas y luego búsquedas más enfocadas en las áreas de administración y toma de decisiones. Primero en Discovery Service usamos las palabras claves “Gestión de riesgo” y obtuvimos 43.946 resultados, luego empezamos a restringir más la búsqueda usando las palabras claves “gestión riesgo empresa” y nos arrojó 631 documentos publicados, ahora pasamos Scopus y en esta base de datos restringimos la búsqueda con las palabras “enterprise risk management” y solamente publicaciones hechas en las áreas de administración y negocios, y de toma de decisiones resultando con 1.108 publicaciones las cuales estás muy enfocadas y van a ser de las más valiosas para nuestra investigación.

El método para escoger los documentos fue: Lectura de títulos, luego lectura de la introducción y de las conclusiones para determinar si el documento tiene la información pertinente y necesaria para el desarrollo de la investigación.

En la siguiente tabla están organizados los documentos que usaremos:

#	Ecuación de búsqueda	Referencia
1	gestión de riesgo	<p>- Guerrero-Aguiar, M., Medina–León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2019). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. <i>Ingeniería Industrial</i>, <i>XLI</i>(1), 1-14. Discovery Service para la Universidad Pontificia Bolivariana.</p> <p>- Marques, L., Habitzreuter Muller, S., & Zanievicz da Silva, M. (2019). Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officers. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i>, <i>Vol. 27</i>(2), pp. 105-126. Discovery Service para la Universidad Pontificia Bolivariana.</p> <p>- ANALYSIS AND MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISK IN FINANCIAL AND INSURANCE COMPANIES. A COMPARATIVE. By: PÉREZ FRUTUOSO, MARÍA JOSÉ; GRAGERA CUBERO, JESSICA. <i>Revista Ibero-Latinoamericana de Seguros</i>. jul-dic 2018, Vol. 27 Issue 49, p219-245. 27p. Language: Spanish. DOI: 10.11144/Javeriana.ris49.agro. , Base de datos: Business Source Complete.</p> <p>- Business risk management model for small companies in Costa Rica: An exploratory model. By: Sánchez Sánchez, Juan Diego; Chacón León, Luz; Hernandez Vasquez, Edgar. <i>Small Business International Review</i>. Jul-Dec2019, Vol. 3 Issue 2, p49-68. 20p. Language: Spanish. DOI: 10.26784/sbir.v3i2.191. , Base de datos: Business Source Complete.</p> <p>- Relationship between risk and innovation: Risk perception by project managers. By: Martínez Hernández, Rosalba; del Pilar Pastor Pérez, María. <i>Journal of Technology Management & Innovation</i>. 2018, Vol. 13 Issue 2, p94-102. 9p. Language: Spanish. , Base de datos: Business Source Complete.</p> <p>- Technology of drought risk management for decision making. By: Varela-Ledesma, Nélica; Mulet-Deulofeu, Elizabeth; Rojas-</p>

		<p>Varela, Lisabeth. Ingeniería Industrial. 2021, Vol. 42 Issue 1, p1-10. 10p. Language: Spanish. Base de datos: Fuente Académica Premier</p> <p>- ENSEÑANDO LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES: LECCIONES DE ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT. By: TILCSIK, ANDRÁS. Ad-minister. ene-jun 2016, Issue 28, p127-140. 14p. DOI: 10.17230/ad-minister.28.6.</p> <p>- Improving the processes of production through risk management and statistical tools. By: Pulido-Rojano, Alexander D.; Ruiz-Lázaro, Alex; Eduardo Ortiz-Ospino, Luis. INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería. Mar 2020, Vol. 28 Issue 1, p 56-67. 12p. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier.</p>
2	enterprise risk management	<p>- Qubtan, T. R. A., Gan, P. -, Hadi, F. S. A., Jalil, N. A., & Rambeli, N. (2021). Practical risk management approaches among small and medium enterprises. TEM Journal, 10(2), 996-1004. doi:10.18421/TEM102-65</p> <p>- Bakos, L., & Dumitraşcu, D. D. (2021). Decentralized enterprise risk management issues under rapidly changing environments. Risks, 9(9) doi:10.3390/risks9090165</p> <p>- Glowka, G., Kallmünzer, A., & Zehrer, A. (2021). Enterprise risk management in small and medium family enterprises: The role of family involvement and CEO tenure. International Entrepreneurship and Management Journal, 17(3), 1213-1231. doi:10.1007/s11365-020-00682-x</p> <p>- Altuntas, M., Berry-Stölzle, T. R., & Cummins, J. D. (2021). Enterprise risk management and economies of scale and scope: Evidence from the german insurance industry. Annals of Operations Research, 299(1-2), 811-845. doi:10.1007/s10479-019-03393-x</p>
3	gestión riesgo empresarial	<p>- Cómo adaptar el control de gestión a una situación de crisis empresarial. By: de Silva, Alberto Martínez. Partida Doble. Dec 2009, Vol. 20 Issue 216, p62-70. 9p. 3 Color Photographs, 1 Chart, 1 Graph. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier.</p> <p>- Entrepreneurship and business survival in times of crisis: The case of Barcelona. By: Buil Fabregá, Marian; Rocafort Nicolau, Alfredo. Intangible Capital. 2016, Vol. 12 Issue 1, p95-120. 26p.</p>

		Language: Spanish. DOI: 10.3926/ic.689. , Base de datos: Business Source Complete.
4	gestión crisis riesgo empresarial	Trends in business risk management research: A bibliometric analysis By: Hasper Tabares, J.; Correa Jaramillo, J.; Benjumea Arias, M.; Valencia Arias, A.. Revista Venezolana de Gerencia, 2017, 22(79):506-524 Language: English; Spanish; Castilian. Universidad del Zulia DOI: 10.31876/revista.v22i79.23036 , Base de datos: Scopus®.
5	riesgo empresa	<p>- Assessments about financial risk in the medium sized companies of Manabí. By: Barzaga Sablón, Oscar Santiago; Nevárez Barberán, José Víctor; Hidalgo Ávila, Argelio Antonio; loor Velez, David lizandro. Revista Lasallista de Investigación. 2018, Vol. 15 Issue 2, p 83-94. 12p. Language: Spanish. DOI: 10.22507/rli.v15n2a6. , Base de datos: Fuente Académica Premier</p> <p>- Londoño Gomez, L. P., & Nuñez Patiño, M. A. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos.Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. <i>Revista universidad EAFIT</i>, Vol 46(Nro 158), pp 34-51. Catálogo en línea Medellín - Palmira.</p> <p>- CÓMO LAS INSTITUCIONES DAN FORMA A LA INCERTIDUMBRE Y EL RIESGO. By: Goulart Moura, Stephanie Tonn; Daniel Falaster, Christian; Elena Bianchi, Christine; de Souza Mazato, Érica; Taysa Espig, Laura. <i>Internext: Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM</i>. set-dez 2021, Vol. 16 Issue 3, p238-251. 14p. DOI: 10.18568/internext.v16i3.604. , Base de datos: Business Source Complete</p> <p>- Characteristics of risk management in cuban enterprises. By: Pando, Radel Calzada; de León Cano, José Manuel. <i>Revista Cubana de Ciencias Informáticas</i>. jul-dic 2010, Vol. 4 Issue 3/4, p1-10. 10p. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier</p> <p>- Strategic Risks. A Study of the Treatment Measures Implemented by the Big Private Companies in Antioquia, Colombia. By: Jaraba, Isabel; Nuñez, María Antonia; Villanueva, Eduart. <i>Cuadernos de Contabilidad</i>. 2018, Vol. 19 Issue 47,</p>

		<p>pN.PAG-N.PAG. 1p. Language: Spanish. DOI: 10.11144/Javeriana.cc19-47.reem. , Base de datos: Fuente Académica Premier</p> <p>- Prioritization of Operational Risks for Third Party Logistics Suppliers - 3PL. By: Osorio, Juan C.; Manotas, Diego F.; Rivera, Leonardo. <i>Información Tecnológica</i>. 2017, Vol. 28 Issue 4, p135-144. 10p. Language: Spanish. DOI: 10.4067/S0718-07642017000400016. , Base de datos: Fuente Académica Premier</p>
--	--	--

6	<p>Enterprise Risk Management OR corporate risk management) AND implementation AND strategic</p>	<p>-Viscelli, T. R., Hermanson, D. R., & Beasley, M. S. (2017). The Integration of ERM and Strategy: Implications for Corporate Governance. <i>Accounting Horizons</i>, 31(2), p 69-82. ebscohost. 10.2308/acch-51692</p> <p>-Sánchez Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. <i>QUIPUKAMAYOC</i>, 23(44), 43-50. https://core.ac.uk/download/pdf/304895479.pdf</p> <p>-Patiño Galván, I. (2019). The Background of Organizational Structures. In <i>Designing Local e-Government: The Pillars of Organizational Structure</i> (pp. pp5-52). Emerald Publishing Limited, Bingley. 10.1108/978-1-78973-227-620191002</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Aportes referenciales

Los aportes que hemos recogido de los documentos todos tienen información muy valiosa y variada en cuanto a la gestión de riesgos, tenemos documentos que hablan sobre cómo en las empresas está siendo empleada la gestión de riesgos como en los siguientes documentos: Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones, Gestão de riscos corporativos: percepções dos chief risk officers, Analysis and management of operational risk in financial

and insurance companies. a comparative, Practical risk management approaches among small and medium enterprises, Enterprise risk management in small and medium family enterprises, Trends in business risk management research: A bibliometric analysis, Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Characteristics of risk management in Cuban enterprises, la información de estos documentos es muy útil porque muestra ya modelos de gestión de riesgos en funcionamiento y cómo éste ha influenciado a las empresas y también nos aportan las opiniones de los gerentes de cómo estas gestiones afectan la toma de decisiones.

Otros documentos como Improving the processes of production through risk management and statistical tools y Cómo adaptar el control de gestión a una situación de crisis empresarial, nos aportan un enfoque más actual de la gestión de riesgos y cómo haciendo uso de herramientas estadísticas e indicadores se pueden predecir y prever riesgos para adelantarse a ellos y tomar decisiones más acertadas.

Por último tenemos aportes que aunque no están directamente relacionados con gestión de riesgo sí nos aportan mucha información de sobre cómo las empresas perciben los riesgos, de qué clase de riesgos pueden afectar a sus operaciones y que tan graves serían, esta información da una vista de si en realidad las empresas están preocupadas por los riesgos en el futuro y si ven necesario hacer algo al respecto; Estos documentos son: Business risk management model for small companies in Costa Rica: An exploratory model, Relationship between risk and innovation: Risk perception by project managers, Technology of drought risk management for decision making, Assessments about financial risk in the medium sized companies of Manabí, Cómo las instituciones dan forma a la incertidumbre y el riesgo, Strategic Risks. A Study of the Treatment Measures Implemented by the Big Private Companies in Antioquia, Colombia, Prioritization of Operational Risks for Third Party Logistics Suppliers - 3PL.

4.3 Marco teórico

Abordamos temáticas principales: La estructura organizacional, cultura organizacional, la gestión de riesgos empresariales y los modelos de gestión de riesgos.

4.3.1 Estructura organizacional

Es importante tener claro qué es una estructura organizacional, sus funciones, obligaciones y su alcance, y a sí mismo cuáles son sus componentes, para de esta manera poder anticipar y analizar los efectos que va a tener una planeación e implementación de una gestión de riesgos. Según Patiño Galván “Una estructura organizacional representa y describe las relaciones entre los miembros de la organización, lo que a su vez sirve para limitar, orientar y anticipar las actividades organizacionales, para aumentar la eficacia de las operaciones y los resultados (Gonzalez, 1999).” (2019, p8), como vemos los miembros de la organización están conectados, causando que cada proceso nuevo, cada cambio que se haga en un área tenga efecto en las otras.

Para Patiño Galván los componentes de una estructura organizacional son los siguientes:

Cumbre estratégica: Representa el papel de la alta dirección de la empresa, su función esencial es asegurar que la organización esté funcionando de manera correcta para cumplir sus objetivos.

Línea media: Representa el papel de gerentes medios, o ejecutivos, o gerentes de línea. El objetivo fundamental de la línea media es servir como un enlace entre la alta gerencia y el centro de operaciones. Se vuelve necesaria a medida que crece la compañía.

Núcleo operativo: El elemento que incluye aquellos trabajos que están directamente relacionados con la producción de bienes y servicios, el núcleo operativo es el centro de cualquier organización, ya que es responsable de la ejecución de las actividades para las que se ha creado la organización.

Tecnoestructura: Este elemento representa el papel de analistas, especialistas o expertos en las diversas funciones de gestión y explotación económica de la

empresa, la estructura tecno está formada por analistas que no participan en el flujo de trabajo, pero que lo diseñan y planifican, con el propósito de hacer el trabajo de los otros participantes más eficaces y productivos.

Personal de apoyo: Es el componente más diverso, está compuesto de un conjunto de unidades especializadas, que no participan en la producción de bienes y servicios, pero cuyo objetivo es apoyar la organización proporcionando tareas y servicios especializados.

4.3.2 Cultura Organizacional

La definición de cultura organizacional se le atribuye habitualmente a la antropología. En el nivel literario esta cuenta con múltiples definiciones “Kast y Rosenzweig (1988) definen a la cultura organizacional como un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con los miembros de la organización, la estructura organizacional y los sistemas de control de una empresa para producir normas de comportamiento” (Patlán Pérez et al., 2020, 3) Una cultura se constituye principalmente de valores, normativas y patrones de comportamiento de los trabajadores en una organización. Cada empresa desde su existencia ha venido diseñando unas costumbres y formas específicas de hacer las cosas y toda persona nueva que llegue a la organización deberá aprender o, al menos, adaptarse a esta con el objetivo de que puedan tanto seguir el ritmo de trabajo como ser aceptados dentro de este. En general, una cultura organizacional debe basarse en tres factores; debe ser aprendida, compartida y transmitida, pensando en que cada miembro de la empresa la conozca y trabaje con ella de por medio.

4.3.3 Gestión de riesgos empresariales

En razón de definir lo que es una gestión de riesgos, primero tenemos que hablar del riesgo a nivel general. La literatura trata la definición de riesgo de diversas maneras y propósitos. Se considera como un grado de incertidumbre con respecto a la posibilidad de que ocurra un determinado evento, y si sucede este

se puede convertir en una problemática, una chance de pérdida financiera, o la probabilidad de que cause un impacto positivo o negativo. (Lucca et al., 2019, p244) Analizándolo desde una perspectiva más empresarial lo podemos definir como ciertos factores de los cuales conocemos su probabilidad de suceder, basado en componentes del pasado, presente y futuro; Nos da la información sobre escenarios que podrían generarle una problemática a la empresa o en ciertas ocasiones, darle una oportunidad de crecimiento y mejora (Jaraba et al., 2018, p173). Asimismo, cualquier decisión que tomemos en el accionar de la empresa puede generar la probabilidad de que un riesgo se convierta en una problemática real.

Basados en esto se convierte en factor determinante para la empresa que aplica la gestión de riesgo, saber cómo se clasifican estos con el objetivo de entender a que se están enfrentando. Hay una gran cantidad de variaciones en la clasificación de los riesgos, estas dependen meramente del autor o revista donde se busca, pero también del sector empresarial el cual se esté investigando. Por ejemplo, los riesgos para una empresa distribuidora de alimentos no serán los mismos que tiene una corredora de seguros ya que las amenazas son diferentes. Entendiendo esto nosotros consideramos 4 tipos de riesgo que abarcan de manera general las amenazas de las empresas, estos son: Riesgos estratégicos, operativos, financieros y fortuitos.

Riesgos estratégicos: “El riesgo estratégico no administrado puede hacer que la estrategia empresarial fracase y que haya pérdidas que pueden llevar a la empresa a la quiebra” (Jaraba et al., 2018, p172). En el momento de crear una estrategia este riesgo se convierte en la posibilidad de que la empresa no esté bien posicionada y por eso la estrategia planteada no sea realizable ni sostenible. En general, estos riesgos nacen de las decisiones estratégicas o de las políticas de la empresa que, en ocasiones al no adaptarse a ciertos factores, pueden generar algunos problemas que afectan la continuidad de la organización.

Riesgos operativos: “El riesgo operacional se refiere a la posibilidad de que eventos inesperados ocurran como consecuencia de alteraciones en el normal

funcionamiento e incluye todas las cosas que pueden pasar en las actividades del día a día” (Osorio et al., 2018, p136). Este tipo de riesgo es el más común por lo que se convirtió en una tendencia el elaborar normativas a nivel nacional para administrarlos, asimismo, se promueven sistemas tecnológicos para un manejo eficiente de estos en diferentes actividades económicas. (Pando & de León Cano, 2010, p4)

Riesgos financieros: Los riesgos financieros son estos riesgos en los que incurren las empresas en el momento de hacer inversiones, son riesgos “calculados” en los que está muy presente la especulación y la incertidumbre, los riesgos de estas inversiones están sujetos a factores externos que cambien el panorama financiero del momento de la inversión. El análisis de riesgo financiero al momento de hacer inversiones es muy importante y es lo que determina si las empresas invierten o no.

A diferencia de otras clases de riesgos este es uno que las empresas enfrentan voluntariamente en busca de beneficios.

Riesgos fortuitos: Los riesgos fortuitos los podemos definir como ciertas situaciones que pueden suceder de un momento a otro y tenemos un control nulo de estas. Un ejemplo claro es un desastre natural, al cual normalmente no se está preparado, pero hay que enfrentarse a este de llegar a suceder.

Este tipo de riesgo al ser una problemática inesperada a nivel general afecta a todos los sectores económicos, sociales y políticos de un país, por lo que la puesta en escena de un riesgo fortuito se puede convertir en un riesgo operativo o estratégico para cualquier empresa. Por ejemplo, es muy común que un terremoto genere avalanchas o corrimientos de tierra, esto obstruye, o en ocasiones, destruye vías de transporte. Para una empresa distribuidora un sismo no sólo es contemplado como un riesgo fortuito sino también un riesgo operativo.

Comprendiendo el riesgo y sus características, las empresas ya están en toda la capacidad de proponer su plan de contención de acuerdo al nivel de amenaza que representa. En general la gestión de riesgos está para “Contribuir a la

longevidad de la organización, cumpliendo sus objetivos estatutarios y estratégicos” (Marques et al., 2019, p108). Su principal objetivo es protegerla de algún factor o peligro que afecte negativamente a este, cambiando sus procesos en búsqueda de un dinamismo que evite que se estanquen por cualquier mínima razón.

La gestión de riesgos empresariales debe ir de la mano de la cultura organizacional y trabajarse como un proceso recurrente y común, con el objetivo de promover acciones que se integren directamente en el direccionamiento estratégico de la organización.

4.3.4 Modelos de gestión de riesgos

Existe un organismo internacional encargado de promover modelos de gestión de riesgos y sus principios básicos del mismo modo en el que funciona una norma ISO, este es conocido como COSO II o COSO ERM. Ellos definen la gestión de riesgos como:

(...) un proceso llevado a cabo en una organización por la junta directiva y otros empleados, aplicado en el establecimiento de estrategias, formulado para identificar eventos potenciales en toda la organización, capaces de afectarla, y gestionar los riesgos con el fin de mantenerlos compatibles. con el apetito por el riesgo de la organización y proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de sus objetivos.

La definición de COSO nos da a entender que la gestión de riesgos empresariales trabaja teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización sin tener en cuenta el nivel jerárquico, esto con el objetivo de establecer estrategias que cubran los riesgos a los que la empresa se expone y del mismo modo cumplir sus objetivos estratégicos. (Marques et al., 2019, p108). Más específicamente, COSO enfatiza en la importancia de que el riesgo haga parte de las actividades y las operaciones, con análisis en las diferentes áreas y actores de diferentes niveles jerárquicos, se logran identificar las posibilidades que tienen algunos eventos específicos de suceder en la organización. Así mismo tener un análisis basado en este modelo COSO ERM le permite al gerente

encontrar una manera más eficaz de utilizar sus recursos y enfrentar el riesgo de manera proactiva y eficiente. (Sánchez Sánchez, 2015, p45)

Al momento de implementar una gestión de riesgos empresarial(GRE) se tiene que tener en cuenta que esta va a afectar diferentes departamentos de una empresa, también es posible que cambien los procesos y las planeaciones estratégicas e incluso el modelo de negocio, cabe aclarar que la GRE no son solo los estudios que se hacen de los riesgos, según Viscelli-Hermanson-Beasley en 2017: “COSO (2004) hace hincapié en que la GRE está diseñada para ser aplicada en el marco de la estrategia como un proceso.

La GRE está diseñada para ser un proceso evolutivo que proporciona a la dirección y al consejo información sobre los riesgos que pueden estar en el horizonte que podría afectar el modelo de negocio principal de la organización o sus iniciativas estratégicas actuales o futuras.

Este posicionamiento de la GRE en el contexto de la estrategia demuestra que la GRE tiene la necesidad de integrar los procesos de GRE con el modelo de negocio y las iniciativas estratégicas de una entidad.” Con base en esto confirmamos que la gestión de riesgos debe estar conectada con la parte estratégica de la empresa y según disponga el modelo de gestión, se debe adaptar o cambiar lo que sea necesario dentro de la empresa.

Por otro lado, existe una normativa de calidad basada en orden de formalizar una gestión de riesgo, con un funcionamiento y planteamiento bastante fácil de comprender. El primer estándar de calidad a nivel internacional ISO 31000 fue publicado en 2009. Debido a la constante evolución de la gestión del riesgo como concepto en la última década, este estándar se fue quedando atrás en contenido por lo que estaba incompleto. Esto obligó así a que se hiciera un rediseño del mismo publicado en 2018.

La ISO 31000 se centra en la integración con la organización y el papel de los líderes y su responsabilidad. Los practicantes de riesgos a menudo se encuentran al margen de la gestión organizacional y este énfasis los ayudará a demostrar que la gestión de riesgos es una parte integral del negocio. En si lo

que muestra este estándar es como una iniciativa de gestión de riesgo exitosa se debería ver.

En esencia, el principio fundamental y el propósito de la gestión de riesgos es la creación y protección de valor. A partir de este propósito central, existen 8 principios que respaldan este objetivo, incluidos los integrados, personalizados, inclusivos, estructurados y completos, y más.

Integrado: La gestión de riesgos es una parte integral de todas las actividades de la empresa.

Estructurado y completo: Un enfoque estructurado e integral de la gestión de riesgos que contribuye a la coherencia y a los resultados comparables.

Personalizado: El marco y el proceso de gestión de riesgos son personalizados y proporcionales al contexto externo e interno de la empresa relacionado con sus objetivos.

Inclusivo: La participación adecuada y oportuna de los interesados permite su conocimiento, puntos de vista y percepciones a considerar. Esto se traduce en una mejor conciencia y una gestión de riesgos informada.

Dinámico: Los riesgos pueden surgir, cambiar o desaparecer a medida que cambia el contexto externo o interno de la empresa. La gestión de riesgos anticipa, detecta, reconoce y responde a los cambios y efectos de una forma apropiada y oportuna.

La mejor información disponible: Las aportaciones a la gestión de riesgos se basan en información histórica y actual, así como en el futuro. La gestión de riesgos tiene en cuenta cualquier limitación e incertidumbre asociada a la información y expectativas. La información debe ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas relevantes.

Factores humanos y culturales: El comportamiento humano y la cultura influyen de forma significativa en todos los aspectos de la gestión del riesgo en cada nivel o etapa.

Mejora continua: La gestión del riesgo se mejora de forma continua mediante el aprendizaje y la experiencia.

Proceso

El propósito de la comunicación y consulta es asistir a las partes interesadas pertinentes a comprender el riesgo, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas. La comunicación busca promover la toma de conciencia y la comprensión del riesgo, mientras que la consulta implica obtener retroalimentación e información para apoyar la toma de decisiones. Una coordinación cercana entre ambas debería facilitar un intercambio de información basado en hechos, oportuno, pertinente, exacto y comprensible, teniendo en cuenta la confidencialidad e integridad de la información, así como el derecho a la privacidad de las personas.

La organización debería definir el alcance de sus actividades de gestión del riesgo.

Como el proceso de la gestión del riesgo puede aplicarse a niveles distintos (por ejemplo: estratégico, operacional, de programa, de proyecto u otras actividades), es importante tener claro el alcance considerado, los objetivos pertinentes a considerar y su alineamiento con los objetivos de la organización.

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.

La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes interesadas. Se debería utilizar la mejor información disponible, complementada por investigación adicional, si fuese necesario.

El propósito del tratamiento del riesgo es seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo.

El propósito del seguimiento y la revisión es asegurar y mejorar la calidad y la eficacia del diseño, la implementación y los resultados del proceso. El seguimiento continuo y la revisión periódica del proceso de la gestión del riesgo y sus resultados debería ser una parte planificada del proceso de la gestión del riesgo, con responsabilidades claramente definidas.

5. Diseño Metodológico

5.1 Objetivos de la Investigación

5.1.1 Objetivo general

Explorar las principales transformaciones que afronta Alico S.A.S en su estructura y cultura organizacional con la implementación de un modelo de gestión de riesgos.

5.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las razones por las cuales Alico S.A.S en Medellín implementó modelos de gestión de riesgo.
- Analizar la percepción que tienen en Alico S.A.S sobre la gestión de riesgos.
- Explorar la influencia del modelo de gestión de riesgos sobre la estructura y cultura organizacional de Alico S.A.S
- Conocer las expectativas que tiene Alico S.A.S en cuanto a la implementación de un modelo de gestión de riesgos.

5.2 Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo, buscando mostrar de manera precisa los ángulos o dimensiones del fenómeno o situación que se presenta. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. 2014: Pág. 92). En este caso, la gestión de riesgos en Alico y limitándose solo a ella y como es la percepción que tienen los empleados del área administrativa. Cabe resaltar que la investigación se hará de acuerdo a la información tanto actual como los antecedentes históricos de la gestión de riesgos de la empresa, caracterizando que ha cambiado y afectado su estructura organizacional.

5.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación cuenta dos formas necesarias para la redacción de resultados, una de manera cualitativa donde se de cuenta de las razones de

implementación y el funcionamiento de la gestión de riesgos en la empresa, también tendrá un enfoque cuantitativo que recopile datos y especifique la información que entregue la encuesta realizada sobre percepción y expectativas sobre la gestión de riesgos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. 2014: Pág. 358)

5.4 Categorías de estudio

Para las categorías de estudio y sus subcategorías correspondientes, partiendo de los objetivos específicos se ha identificado la categoría principal que lo identifica, buscando así desglosarlo de manera que cubra todos los factores que se relacionen con estos.

Matriz Categorial		
Objetivos	Categoría	Subcategoría
Identificar razones por las cuales Alico implementa la gestión de riesgos.	Gestión de riesgo.	Antecedentes de la empresa.
		Riesgos corporativos.
		Cultura Organizacional.
Analizar la percepción que se tiene en Alico sobre la gestión de riesgos.	Percepción sobre gestión de riesgos.	Cambios en los procesos organizacionales.
		Selección de responsables.
Explorar la influencia del modelo de gestión de riesgos sobre la	Influencia del modelo en la estructura.	ISO 31000

estructura y cultura organizacional de Alico.		Estructura Organizacional.
Conocer las expectativas de Alico en cuanto a la implementación del modelo de gestión de riesgos.	Expectativas sobre el modelo de gestión.	Comprensión de los riesgos en la organización.

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Fuentes de información

- La investigación fue realizada principalmente a partir de fuentes primarias, las cuales son el jefe del área de control interno y la directora de gestión de riesgos en Alico S.A.S.
- La información para el marco teórico fue extraída de fuentes secundarias; artículos de revistas, noticias y las bases de datos certificadas que provee la universidad.

Fuentes Primarias	
Persona	Código
Director de control interno Alico S.A.S (Alexander Munar)	A.A.M
Directora de gestión de riesgos Alico S.A.S (Sandra Osorio)	A.S.O
Herramienta	Código
Encuesta de percepción y conocimiento sobre gestión de riesgos	A.E

Fuente: Elaboración Propia

Fuentes Secundarias

Documento	Código
Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officers.	D.P.1
Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones.	D.E.1
Business risk management model for small companies in Costa Rica: An exploratory model	D.I.1
Relationship between risk and innovation: Risk perception by project managers.	D.I.2
COSO ERM y la gestión de riesgos.	D.E.2
The Integration of ERM and Strategy: Implications for Corporate Governance.	D.I.3

Fuente: Elaboración Propia

5.6 Instrumentos para la recolección de datos

Como la investigación es realizada partiendo de un enfoque mixto, necesitaremos un instrumento específico para la recolección de los datos cuantitativos sobre el conocimiento y percepción que tienen los empleados de Alico sobre la gestión de riesgos. Estas se procesarán de forma manual, por medio Google Forms para así entregar los datos pertinentes y serán repartidas por parte del director de control interno de la empresa tanto para el conocimiento propio como para el nuestro.

Preguntas Respuestas 20 Configuración

Sección 1 de 6

Gestión de riesgos corporativos

Como parte del trabajo de grado de estudiantes de la facultad de administración de la Universidad Pontificia Bolivariana y con el fin de enriquecer la gestión de riesgos corporativos en la compañía, les agradecemos dar respuesta a la siguiente encuesta:

Este formulario registra automáticamente los correos de los usuarios de Alico S.A.. [Cambiar configuración](#)

Ilustración 4. Encuesta

Fuente: Elaboración Propia en Google Forms

5.7 Método y plan de análisis de datos

La metodología de la recopilación de información de este trabajo fue un análisis documental y estadístico, partiendo que desde nuestro enfoque mixto debido a la necesidad que conseguir resultados tanto de manera documental escrita en relación a toda la información que se consigne desde los documentos, como de estadísticas que recopila la encuesta que contestan los empleados.

De la mano de las siguientes matrices de resultados, se saca la información desglosada por las categorías anteriormente establecidas, entregando la información específica que nos entrega, el documento, la persona o la encuesta sobre la subcategoría identificada.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO			ANÁLISIS
		AAM	AE	ASO	
Gestion de riesgos	Antecedentes empresa				
	Riesgos Corporativos				
	Cultura organizacional				
Percepcion sobre gestion de riesgos	Cambios en los procesos organizacionales				
	Selección de responsables				
Influencia del modelo en la estructura	ISO 31000				
	Estructura organizacional				
Expectativas del modelo de gestion	Comprension del riesgo en la organización				

Fuente: Elaboración Propia

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO						ANÁLISIS
		DI1	DI2	DI3	DE1	DE2	DP1	
Gestion de riesgos	Riesgos Corporativos							
	Cultura organizacional							
Percepcion sobre gestion de riesgos	Cambios en los procesos organizacionales							
Influencia del modelo en la estructura	ISO 31000							
	Estructura organizacional							
Expectativas del modelo de gestion	Comprension del riesgo en la organización							

Fuente: Elaboración Propia

6. Resultados

6.1 La gestión de riesgos en Alico S.A.S

Para Alico S.A.S siempre ha habido un alto grado de conocimiento sobre el riesgo y sus problemáticas. Hace 10 años la empresa comenzaba un trabajo sobre el riesgo y como enfrentarlo, con un enfoque directo en la cadena de suministro y con Seguros Bolívar como su empresa asesora. Se tuvo una visión sobre el riesgo y sus afectaciones, pero dentro de la estructura para su gestión solo se tuvo que cada empleado identificara sus riesgos y tuviera su propio control. El punto de inflexión llegó en el momento en que tomaron la decisión de dejar de depender del corredor de seguros como un tercero para gestionar el riesgo, “mejor diseñar uno propio que se adapte a las funciones de la organización” (Alexander Munar). La gestión de riesgos en Alico ha sido un proceso que ha venido implementando la dirección de control interno desde el 2019 , se ha enfocado en la gestión de riesgos desde un punto de vista metodológico, diseñado principalmente una matriz la cual contó con todos los riesgos que afectan el funcionar de la empresa, toda la información fue sacada

de lo que los corredores de seguros entregaban, pero se adapta/cambiaba de forma que la compañía identificara fácilmente los riesgos inherentes que los podían alterar. En el proceso, la empresa tomó la decisión de reutilizar y modificar una de las funciones que venían utilizando antes, cada persona con sus riesgos identificados se convertiría directamente en el responsable de cada dentro de la matriz, entendiendo que cada trabajador es el que sabe el impacto de cada riesgo y apoyando la realización de la metodología: “Gestión de riesgos a través de gestión de causas”. Esto entregó la primera parte de la matriz de riesgos, después de los riesgos, sus causas y quien se responsabiliza de estos. Con el pasar del tiempo la matriz se ha ido alimentando de diferentes factores que aumentan la importancia de esta, añadiendo planes de acción por cada riesgo y auditorías para revisar o calificar la calidad de los controles de gestión de causas.

6.2 Gestión de riesgos como cultura organizacional.

Dentro del proceso de aplicación de la metodología de gestión de riesgos intentamos entender, que tanto había afectado a la organización la aparición de esta matriz de riesgos. Para nuestra sorpresa, dentro de Alico S.A.S no hubo realmente cambios a nivel de procesos o en la destinación de recursos. La dirección de control interno fue más allá de eso y tomó un enfoque diferente, tener una gestión dentro de la cultura organizacional de la empresa. La cultura organizacional “Todos somos gestores de riesgos” nace del pensamiento inicial de que las personas en su vida diaria enfrentan riesgos, entonces por cuenta propia entienden las causas, su impacto y cómo evitarlos, por esto, control

interno adapta esta idea de manera que dentro del control de causas de riesgos se encuentre un responsable que realice la gestión de este y documente todas las repercusiones que pueda contener. La mayor complicación que enfrenta todavía la organización es ese hecho de “cambiar el chip” dentro de los empleados y que estos estén conscientes de ellos. La gran visión y objetivo que tienen sobre esta cultura es que llegue el momento donde el empleado por sí solo después de comprender la existencia de un riesgo pueda calificarlo y realizar el plan de acción correspondiente antes de comunicarnos al área de control interno.

Todo este proceso de la gestión de riesgos lo adaptó el área de control interno por lo que ninguna del resto de áreas de la organización tuvo una gran participación dentro del proyecto de gestionar los riesgos, además otro cambio en la estructura de la empresa fue la contratación de una persona que sea encargada directa de todo el tema de gestión de riesgos y ayude al director de control interno con el proceso. Esta persona se especializa en el tema y es la principal fuente de información sobre actualizaciones dentro de la matriz y la aplicación de una herramienta de gestión de riesgos sobre la cual no nos entregaron información.

6.3 Percepción en Alico S.A.S sobre la gestión de riesgos.

Para analizar la percepción de la gestión de riesgos en Alico, primero vamos a hacer una diferenciación entre cómo se percibe esta desde la dirección de control

interno, la cual es la encargada de implementarla y cómo la perciben en el resto de la empresa;

Para la dirección de control interno, la implementación la gestión de riesgos propia fue un paso muy importante para la compañía en cuanto a ampliar su entendimiento de los riesgos y empezar a ver estos como oportunidades de mejora no solo en el área de producción (que es lo que primero se piensa cuando se escucha la palabra riesgo) sino también en áreas gerenciales, financieras, riesgos estratégicos, entre otros. Otra percepción que la dirección tiene sobre esta gestión, es que ha servido como herramienta para cambiar la cultura de la empresa enfocada a la prevención de riesgos y ha concientizado a los empleados a apropiarse de las medidas puestas y en el rol que tienen en la gestión de riesgos.

Para medir la percepción que tiene el resto de la empresa de la gestión de riesgos, se desarrolló una encuesta dirigida a 20 gerentes y directores de la empresa, en conjunto con el director de control interno y la directora de gestión de riesgos, enfocada en identificar qué conocimiento tienen los empleados de Alico S.A.S sobre la gestión que ha sido implementada en la empresa.

Con los resultados obtenidos pudimos identificar:

En cuanto a los cambios que notaron los gerentes y directivos.

- De los 20 encuestados, 2 personas no estaban al tanto que la empresa había implementado la gestión de riesgos lo que equivale al 10%.
- De los 18 que sí eran conscientes que la empresa tenía puesta una gestión de riesgos, 14 notaron cambios dentro de la empresa, desde estructurales hasta culturales y de procesos, o sea un 77%.

También otros resultados como:

- 7 de los encuestados han notado que en la compañía se está logrando una mayor concientización de los riesgos, de los controles que se están aplicando para la prevención de estos y una disminución de los errores que se estaban cometiendo.
- 4 de los encuestados notaron un cambio en la estructura y la cultura empresarial, ya que los empleados están entendiendo que ellos son parte de un todo y cada proceso que desempeñan tiene un impacto en la organización, al inculcarles que todos son gestores de riesgos en todo momento.
- 2 personas destacaron que habían notado una mejor organización por parte de la compañía en cuanto al manejo de la información, a los procesos y al planeamiento.
- Y solo 1 persona sintió una mejoría en la seguridad física y financiera.

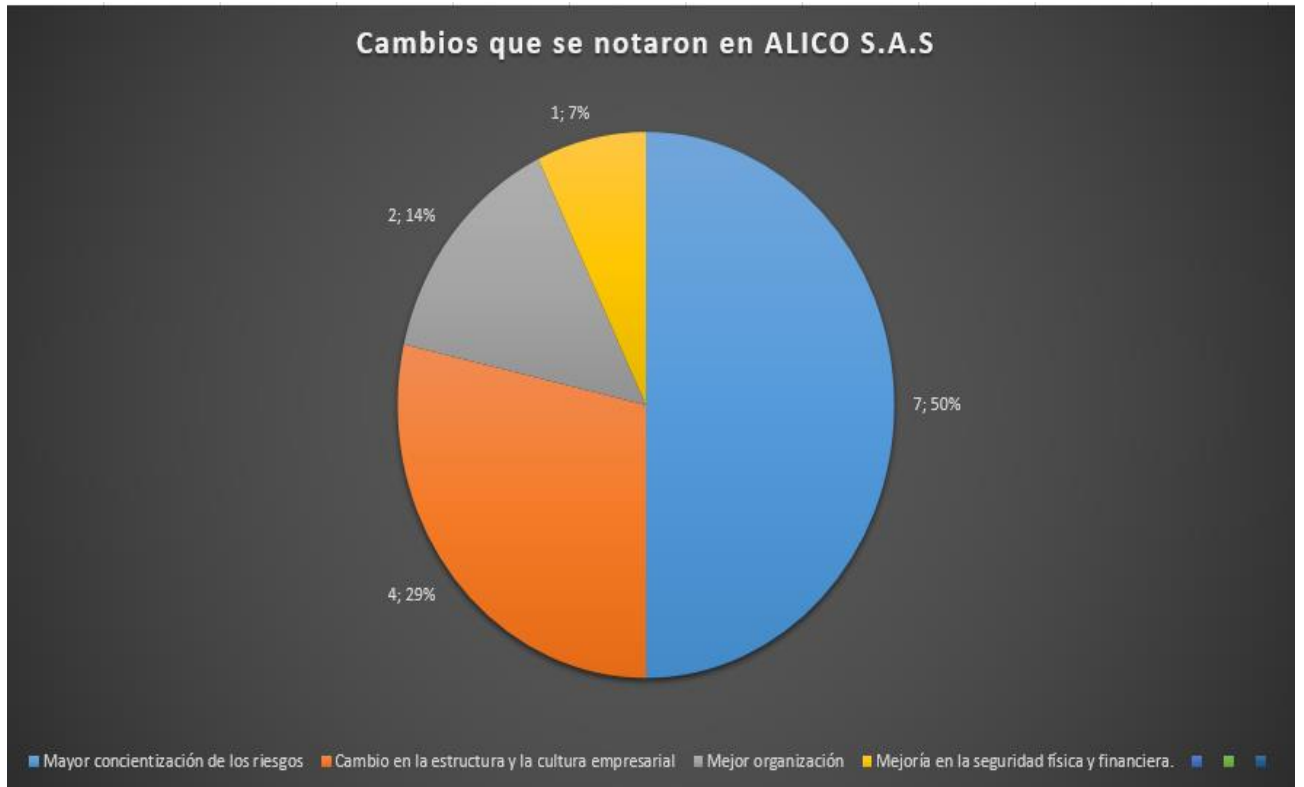


Ilustración 5. Cambios que se notaron en ALICO S.A.S

Fuente: Elaboración Propia

De estos resultados podemos ir viendo cómo se está percibiendo la gestión de riesgos en Alico S.A.S; Los directivos están viendo la gestión de riesgos como una herramienta que ha servido para concientizar a los empleados sobre su rol en la empresa y cómo ellos desde su posición pueden impactar a la misma, también como un medio para concientizar a los empleados sobre los riesgos, las maneras de evitarlos y los controles que se necesitan para mitigarlos.

6.4 Expectativas de Alico S.A.S para su gestión de riesgos

Al inicio de la investigación nos dimos cuenta junto con el director de control interno que él nunca se había preguntado qué era lo que los directivos esperaban

de la gestión de riesgos, en control interno lo tenían muy claro y consiste en que con esta herramienta se pueda mitigar los riesgos corporativos, cambiar la cultura empresarial y lograr que los empleados interioricen que “todos son gestores de riesgo”, estos en el fondo son los objetivos de control interno al crear e implementar la gestión de riesgos en Alico S.A.S.

Entonces para enterarnos de las expectativas de los directivos hicimos uso la misma encuesta mencionada anteriormente la cual nos arrojó los siguientes resultados en base:

- 7 encuestados coincidieron en que esperan que la gestión de riesgos ayude con el reconocimiento, anticipación y prevención de riesgos.
- 4 encuestados respondieron que la gestión de riesgos va a permitir una continuidad en las operaciones diarias de la compañía.
- 2 encuestados esperan que la gestión de riesgos le permita a la compañía diseñar planes de crecimiento más sólidos, asegurando los objetivos y metas estratégicas de la compañía.
- 1 encuestado dice que la gestión de riesgos va a servir para la alineación de los riesgos en las diferentes áreas y su correspondiente integración organizacional.
- 1 encuestado tiene la expectativa que la gestión de riesgos le de solución a las necesidades de la compañía por medio de la ordenación de lineamientos estandarizados y labores acorde.
- 1 encuestado espera que la gestión de riesgos muestre los reportes de resultados de los riesgos que han mitigado periódicamente.

- Y por último 1 encuestado respondió que no conoce lo suficiente del tema, para dar a conocer sus expectativas.

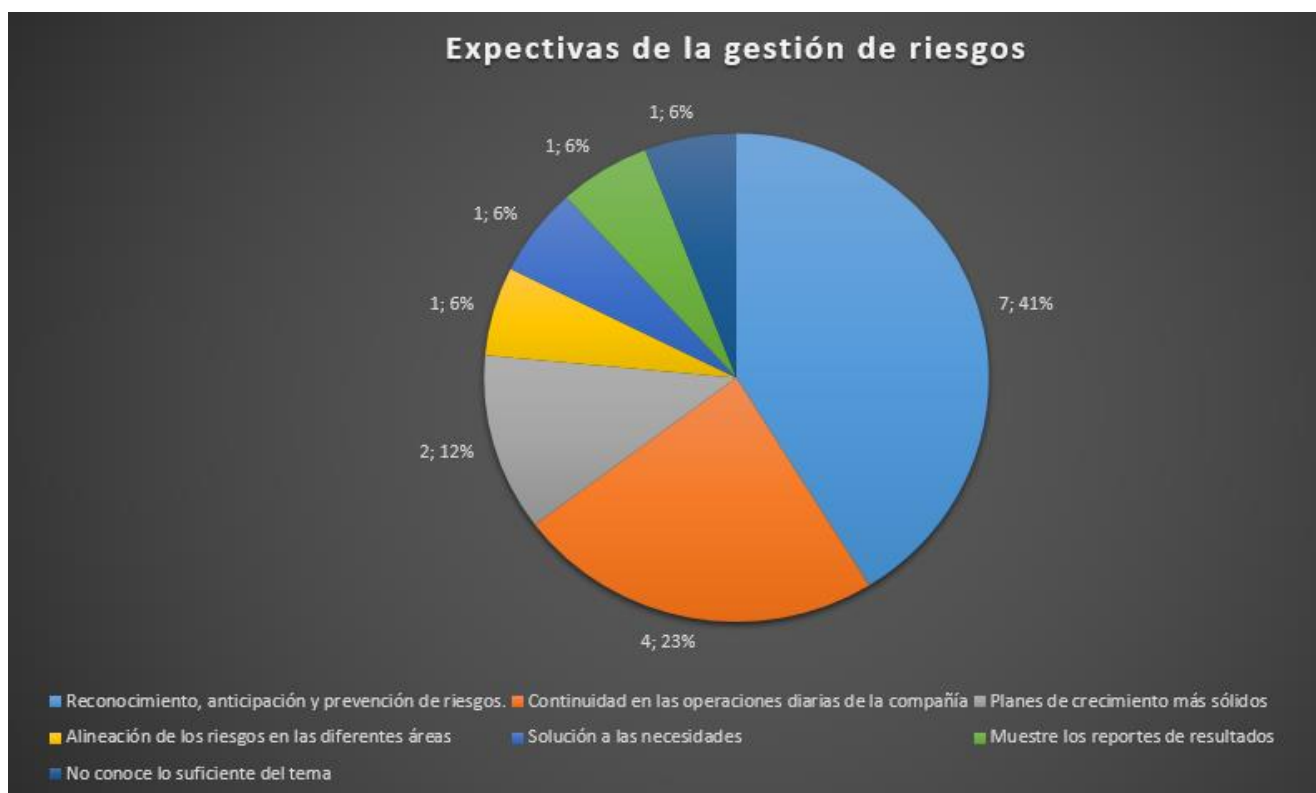


Ilustración 6. Expectativas de la gestión de riesgos

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo de investigación, realizando un análisis sobre los resultados recolectados y las expectativas propias que teníamos desde el principio cuando tomamos la decisión de investigar sobre el tema de gestión de riesgos, sacamos unas conclusiones que solucionaron nuestras problemáticas iniciales.

- A nivel teórico es de vital importancia tener claridad sobre cómo funciona tanto el COSO ERM, como el ISO 31000. Estas 2 son las normativas globales de mayor importancia y trascendencia dentro de la gestión de riesgos, por lo que es muy probable que una empresa que esté en el proceso de aplicar un modelo se esté basando directamente en estos 2.
- Contrario a nuestras expectativas, las variaciones dentro de la estructura de la empresa en el momento de implementar un modelo de gestión de riesgos no fueron tan exageradas o impactantes como esperábamos. Alico lo vio más como un modelo que se debía aplicar dentro de la cultura y el operar diario de cada empleado, por lo que el único cambio grande fue la contratación de una persona que se encargue de liderar toda la gestión.
- Igualmente, se podría analizar y entender el modelo de cultura organizacional como un cambio estructural, teóricamente no lo es porque no hay ninguna aplicación o cambio operacional en los procesos, pero el hecho de integrar a cada uno de los empleados, responsabilizándose de gestionar sus riesgos logrando que se sientan parte de la estructura de la

empresa y esto sobre todo con el nombre de “Todos somos gestores de riesgos”. Es importante el aporte que cada persona le hace a la empresa, no solo desde lo productivo, todo suma y sobre todo sabiendo que los intereses de los empleados se están alineando a una misma cultura que rige a la organización.

- Si es una realidad dentro del mundo económico y empresarial el conocimiento sobre la gestión de riesgos y la existencia de modelos personalizados para ser guía a la hora de aplicarlos, pero como nos menciona Alexander, muchas empresas lo dejan en conocimiento sin aplicación teórica o procesal, queda siendo algo muy empírico que depende de cada persona y nunca se termina integrando dentro de las características de la organización.
- En la realización de un trabajo similar en el futuro, nuestra principal recomendación es el relacionamiento de la percepción sobre el modelo de gestión de riesgo de las personas que no están directamente encargadas de este, buscando así tener un vistazo más amplio sobre cómo toda el área entiende y conoce el modelo, obviando que quien lo propone lo conoce de pies a cabeza.
- Encontrar organizaciones que cuenten con una gestión de riesgos tan bien establecida aquí en Medellín no es trabajo fácil, tenemos la expectativa que después de la pandemia, la utilización de matrices de riesgo y la creación de planes de acción establecidos para enfrentar estos tanto en empresas como en proyectos crezca. Esto ya significa un comienzo de gestión de riesgos y a pesar de que no sea la aplicación de

un modelo global como ISO 31000 y COSO ERM, funciona y puede que sea más fácil encontrar empresas que lo apliquen de esta manera.

Referencias

- De Silva, A. (2009). Cómo Adaptar El Control De Gestión A Una Situación De Crisis Empresarial. *Partida Doble*, Vol. 20(Issue 216), P62-70. Base De Datos: Fuente Académica Premier.
- Goulart Moura, S., Falaster, C., Bianchi, C., De Souza Mazato, É., & Espig, L. (2021). How Institutions Shape Uncertainty And Risk. *Review Of International Business*, V. 16(N. 3), Pag. 238-251. Business Source Complete. 10.18568/Internext.V16i3.604
- Jaraba, I., Nuñez, M. A., & Villanueva, E. (2018). Riesgos Estratégicos. Un Estudio De Las Medidas De Tratamiento Implementadas Por Las Grandes Empresas Privadas De Antioquia, Colombia. *Cuadernos De Contabilidad*, Vol. 19(N. 47), 171-181. Fuente Académica Premier. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.Cc19-47.Reem>
- Kranz, O., & Steger, T. (2013, Junio 7). The Impact Of The Global Financial Crisis On Employee Participation – Two German Case Studies. *International Journal Of Manpower*, 34(3), 252-270. Emerald Insight. 10.1108/ijm-04-2013-0081
- Lucca, C., Menchini, F., & Tadeu, P. (2019). Percepção Sobre Os Fatores Do Gerenciamento De Riscos Corporativos Que Influenciam O Planejamento Estratégico. *Future Studies Research Journal - Fia Business School*, 11(2), 241-254. Ebscohost. 10.24023
- Marques, L., Habitzreuter Muller, S., & Anievicz Da Silva, M. (2019). Gestão De Riscos Corporativos: Percepção Dos Chief Risk Officers. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, Vol. 27(2), Pag 105-126. Discovery Service. <https://doi.org/10.18359/Rfce.3932>

Martínez De Silva, A. M. D. S. (2009, December 1). Cómo Adaptar El Control De Gestión A Una Situación De Crisis Empresarial. *Partida Doble*, 20(216), P62-70. Fuente Académica Premier. 47670579

Osorio, J., Manotas, D., & Rivera, L. (2018). Priorización De Riesgos Operacionales Para Un Proveedor De Tercera Parte Logística. *Información Tecnológica*, Vol. 28(N. 4), Pag 135-144. Fuente Académica Premier. 10.4067/S0718-07642017000400016

Pando, R., & De León Cano, J. (2010). Características De La Gestión De Riesgos En Las Empresas Cubanas. *Revista Cubana De Ciencias Informáticas*, Vol. 4(N. 3/4), Pag 1-10. Business Source Complete. 10.18568/Internext.V16i3.604

Pulido Rojano, A., Ruiz Lazaro, A., & Ortiz Ospino, L. (2020). Improving The Processes Of Production Through Risk Management And Statistical Tools. *Ingeniare - Revista Chilena De Ingeniería*, Vol. 28(Issue 1), P 56-67. Fuente Académica Premier.

Sánchez Sánchez, L. R. (2015). Coso Erm Y La Gestión De Riesgos. *Quipukamayoc*, 23(44), 43-50.

<https://core.ac.uk/download/pdf/304895479.pdf>

Towers Watson, W. (2018). *Las Multilatinas Y Su Manejo Del Riesgo*.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahukewjm0_p5sf3yahxlppuchvsratoqfnoecasqaw&url=https%3a%2f%2fwww.willistowerswatson.com%2f-

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahukewjm0_p5sf3yahxlppuchvsratoqfnoecasqaw&url=https%3a%2f%2fwww.willistowerswatson.com%2f-media%2fwtw%2finsights%2f2018%2f09%2flas-Multilatinas-Y-Su-Manejo-Del-Riesgo.pdf&usq=Aovvaw3l8

Viscelli, T. R., Hermanson, D. R., & Beasley, M. S. (2017). The
Integration Of Erm And Strategy: Implications For Corporate
Governance. *Accounting Horizons*, 31(2), P 69-82. Ebscohost.
10.2308/Acch-51692

Anexos

Preguntas de la encuesta

- ¿En qué cree que consiste una gestión de riesgos corporativos?
- ¿Sabe usted si en Alico existe un sistema de gestión de riesgos corporativos?
- Explique con sus propias palabras en qué consiste el sistema de gestión de riesgos y cuál es su objetivo.
- ¿Ha notado cambios en la compañía desde que se implementó la gestión de riesgos corporativos?
- ¿Qué cambios ha notado?
- ¿Cómo cree usted que puede ser más dinámica la gestión de riesgos corporativos en Alico?
- ¿Qué expectativas tiene sobre la gestión de riesgos corporativos en Alico?
- ¿Qué oportunidades de mejora cree usted que puede tener la implementación de la gestión de riesgos corporativos en Alico?