



La influencia de la gestión de riesgos en seguridad

Entendiendo la influencia del riesgo en la esfera de la seguridad corporativa

Resumen Ejecutivo

Spanish translation of The Influence of Security Risk Management: Understanding Security's Corporate Sphere of Risk Influence Executive Summary.

Mario Arroyo provided this translation as a volunteer service project for the ASIS Foundation.

Mario Arroyo elaboró esta traducción como un servicio voluntario para la Fundación ASIS.



La influencia de la gestión de riesgos en seguridad: entendiendo la influencia del riesgo en la esfera de la seguridad corporativa

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio investigó la compleja cuestión del nivel de influencia que tiene la gestión de riesgos de seguridad dentro del contexto corporativo. La gestión de riesgos de seguridad tiene una larga historia y una amplia aceptación como una actividad organizacional esencial para lograr los objetivos comerciales. Sin embargo, el grado de influencia en la toma de decisiones logrado por los profesionales de la seguridad no se comprende bien, y muchos gerentes y ejecutivos de seguridad corporativa informan anecdóticamente bajos niveles de influencia corporativa en la gestión de las amenazas a la seguridad. En consecuencia, este estudio adoptó un enfoque basado en la investigación sobre la cuestión de la esfera actual de influencia de riesgo de la seguridad corporativa para comprender cómo se recibe el mensaje de riesgo de seguridad y cómo se actúa en consecuencia en varias organizaciones.

Los objetivos del estudio fueron identificar las barreras profesionales para lograr una influencia efectiva y sugerir recomendaciones que puedan ayudar a los profesionales de seguridad a lograr una mayor influencia y asesorar a los tomadores de decisiones corporativas en materia de riesgos. Los investigadores buscaban que los participantes proporcionaran historias que describieran los obstáculos iniciales que encontraron al intentar influir en las decisiones de gestión de riesgos y cómo las superaron para lograr una mayor influencia. Varios profesionales de la seguridad compartieron historias similares, pero lo que surgió de la investigación es una narrativa clara de que la seguridad corporativa carece de influencia fuera de los entornos donde la seguridad es obligatoria. En situaciones en las que la seguridad es un mandato legislativo, la seguridad operaba más con un enfoque de práctica de cumplimiento que como un valioso habilitador empresarial de reducción de riesgos. El estudio encontró que la gestión de riesgos de seguridad tiene una estrecha esfera de influencia del riesgo corporativo, técnicamente enfocada. Los investigadores resumen esta estrecha influencia en nueve hallazgos clave y recomiendan cuatro formas en que la profesión de seguridad puede trabajar para expandir su influencia y valor.

RESULTADOS CLAVE

LA SEGURIDAD ES UNA ACTIVIDAD TÉCNICA ESPECIALIZADA, LO QUE RESULTA EN UNA MENOR INFLUENCIA QUE LOS GERENTES DE ACTIVIDADES GENERALISTAS MÁS AMPLIAS

La seguridad es un área de actividad técnica especializada y no se considera un habilitador de negocios. Esta especialización significa que, a nivel corporativo, la seguridad tiene un grado de influencia limitado en comparación con los gerentes generales que trabajan en múltiples áreas de actividad comercial y demuestran mayores grados de influencia comercial. Si bien las actividades operativas de seguridad abarcan toda la organización, sus actividades de diagnóstico de gestión de riesgos están aisladas, lo que da la impresión de una influencia más amplia que la que logra en los niveles superiores de toma de decisiones. Para mejorar la influencia, los profesionales de la seguridad deben desarrollar aún más el lenguaje comercial y las habilidades de enlace y defender su mensaje de riesgo a aquellos gerentes generales con un enfoque más amplio que ejercen una mayor autoridad para tomar decisiones.

LA SEGURIDAD SE CONSIDERA UNA PREOCUPACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL, CON IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS LIMITADAS

Los ejecutivos corporativos priorizan los riesgos que consideran que tienen un mayor impacto potencial en los niveles estratégicos de la organización o que tienen un mayor factor de temor. Esto significa que los profesionales de la seguridad tienen menos influencia en la toma de decisiones corporativas más amplia que las áreas que se considera

que tienen impactos más amplios y de nivel más estratégico. Esto coloca a la seguridad en un lugar más bajo en la jerarquía organizacional y de riesgos que otras áreas de riesgo. Para que la seguridad tenga un mayor peso en su mensaje de riesgo, deben comunicar cómo los eventos de seguridad impactan los objetivos estratégicos de la organización.

LA GESTIÓN DE RIESGOS DE SEGURIDAD EMPRESARIAL AÚN NO SE LOGRA

Los profesionales de seguridad creen que la naturaleza operativa del riesgo de seguridad evita que sea una preocupación a nivel empresarial. El riesgo de seguridad es sólo una parte de una cartera de riesgos operativos más amplia. El riesgo de ciberseguridad es una excepción y las empresas lo tratan de manera diferente a otros riesgos de seguridad porque tiene un alto grado de temor entre los ejecutivos corporativos, que ven la ciberseguridad como un imperativo estratégico. Para superar esto, los profesionales de seguridad deben tener una comprensión clara de las categorías más amplias de riesgo organizacional (incluidos los riesgos de terceros, la gestión de capital y las preocupaciones de supervisión gubernamental) y cómo la seguridad se integra con dichas preocupaciones de riesgo.

LOS PROFESIONALES DE SEGURIDAD NECESITAN TRABAJAR MEJOR CON LOS TOMADORES DE DECISIONES CORPORATIVOS

La seguridad, junto con otras disciplinas de riesgo, incluida la seguridad, la gestión de la continuidad del negocio y la gestión de crisis, se han basado en modelos estructurados temáticamente similares (incluidos estándares y material relacionado) para facilitar sus tareas de diagnóstico específicas. Los estándares pueden reconocer la necesidad de la aceptación de los ejecutivos, pero su enfoque en procesos amplios pasa por alto la importancia y proporciona poca orientación sobre cómo identificar, involucrar y comunicarse directamente con los tomadores de decisiones clave. Esto contrasta con la función de inteligencia corporativa y la correspondiente revisión del ciclo de inteligencia, que resaltan explícitamente un enfoque claro en responder a los requisitos de quienes toman decisiones y producir productos para quienes toman decisiones. La seguridad puede lograr una mejor influencia al involucrar explícitamente a los tomadores de decisiones a nivel de gerente general durante sus evaluaciones.

EL DIAGNÓSTICO DE RIESGOS DE SEGURIDAD Y EL TRATAMIENTO DE RIESGOS DE SEGURIDAD NO SON UNA ACTIVIDAD SINGULAR Y DEBEN REALIZARSE COMO PROCESOS DE DECISIÓN SEPARADOS

La mayoría de los estándares de riesgo publicados guían a los evaluadores desde la evaluación (diagnóstico) hasta la identificación e implementación del tratamiento. Sin embargo, debido a la estructura organizacional y al posicionamiento a nivel gerencial, la seguridad a menudo no es quien toma las decisiones corporativas. A menudo, el personal de seguridad no tiene la autoridad necesaria para pasar efectivamente a la etapa de tratamiento sin la aprobación previa de los gerentes de nivel superior que asignan los recursos financieros. Esto a menudo significa que las recomendaciones proporcionadas a quienes toman las decisiones se basan en suposiciones sobre el apetito por el riesgo, la capacidad y la disponibilidad de recursos, decisiones económicas fuera del ámbito del departamento de seguridad. Los profesionales de seguridad pueden lograr una mejor influencia al aceptar que los mensajes de riesgo de impacto comercial y los de análisis de costo-beneficio del tratamiento son transacciones de comunicación claramente separadas.

EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL TIENE UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN LA INFLUENCIA DEL RIESGO DE SEGURIDAD

El contexto organizacional afecta la influencia que tiene una función, y esto se nota cuando la implementación y los recursos de seguridad son obligatorios dentro de un entorno regulatorio dirigido al cumplimiento. Por ejemplo, el control de seguridad del personal es una práctica aceptada y estándar porque está legislado y auditado; existe un acuerdo colectivo obligatorio de importancia y, por lo tanto, la seguridad tiene una influencia significativa. La investigación encontró que cuando la gestión de riesgos de seguridad no es obligatoria como parte de un marco regulatorio, lo que suele ser el caso, los gerentes de seguridad a menudo restan importancia a la gestión de riesgos de seguridad y priorizan las acciones impulsadas por el cumplimiento. Esto reduce aún más la influencia que tiene la seguridad en los procesos de gestión de riesgos de una organización.

LA SEGURIDAD COMO MARCA, AÚN CARECE DEL RESPETO PROFESIONAL EN COMPARACIÓN CON OTRAS PROFESIONES TRADICIONALES

El estudio reveló un grado percibido de falta de respeto profesional hacia la seguridad corporativa. Muchos participantes reconocieron que a menudo los profesionales de la seguridad aprenden su oficio a través de carreras policiales o militares, a diferencia de la educación universitaria formal. Los programas educativos universitarios formales imparten conocimientos empresariales fundamentales con prestigio. Los participantes señalaron que la certificación profesional por sí sola no genera, en los niveles superiores, el mismo respeto que la educación universitaria formal. La investigación indica que fomentar la seguridad “práctico-académico” es clave para desarrollar habilidades y respeto empresarial adecuados, junto con la certificación de la industria de la seguridad, la experiencia práctica y los conocimientos individuales. Muchos participantes que participaron en este estudio reconocieron que esto está cambiando; sin embargo, el cambio se está produciendo a nivel individual, caso por caso, más que culturalmente a nivel de industria o sector, lo que resulta en una percepción de una profesión educativamente inferior que debe superarse.

EL IDIOMA ES UN PROBLEMA IMPORTANTE AL COMUNICAR MENSAJES DE RIESGO DE SEGURIDAD

La gran cantidad de modelos de gestión de riesgos generales y específicos de seguridad ha resultado en una falta de claridad en torno a la terminología y el lenguaje de riesgos tanto en toda la industria como a nivel organizacional, lo que afecta aún más la esfera de influencia de la seguridad. En consecuencia, la comunicación del mensaje de riesgo de seguridad es un factor clave en la influencia organizacional y se otorga importancia a la capacidad de prever amenazas, pero más importante aún, comprender (a través de teorías como el temor psicométrico) y articular efectivamente (a través de métodos como el análisis de impacto en el negocio) el mensaje de riesgo de seguridad. Impacto del riesgo en la organización. La capacidad de comunicar el vínculo entre la naturaleza operativa del riesgo de seguridad con impactos comerciales estratégicos comparables es el medio más eficaz para ganar influencia. Los profesionales de la seguridad pueden lograr una mayor influencia traduciendo los riesgos de seguridad al lenguaje empresarial, utilizando métricas empresariales para los altos directivos y las juntas directivas. Los participantes de la investigación señalaron que la función de la junta directiva no es comprender la seguridad, sino la de la seguridad comunicarse eficazmente con la junta directiva.

LA INFLUENCIA ESTÁ IMPACTADA POR LAS CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO

La seguridad, como área de actividad técnica especializada, no ejerce el grado de influencia corporativa que experimentan otras áreas comerciales de especialización técnica como el derecho o la contabilidad. Sin embargo, los propios individuos pueden alcanzar niveles muy altos de influencia a través del liderazgo personal. En este caso, el nivel de influencia es un continuo que depende de la educación y la experiencia de un individuo, las facetas de la personalidad, incluidas las habilidades de comunicación, y el contexto de riesgo organizacional en el que opera.

RECOMENDACIONES

Para lograr una mejor influencia corporativa, los profesionales de la seguridad deben considerar:

- Alinear su trabajo de gestión de riesgos directamente con el marco jerárquico de riesgos organizacional más amplio. Para que los profesionales de seguridad informen de forma clara, concisa y precisa a los tomadores de decisiones sobre su mensaje de riesgo, deben asegurarse de que sus mensajes estén alineados con contextos de riesgo empresarial precisos y comunicar sus hallazgos en términos comerciales exactos y comparables utilizando métricas comerciales. Este enfoque permitirá a los líderes empresariales comprender y alinear plenamente todas las evaluaciones de las unidades de negocio para una toma de decisiones comparable.

- Utilizar modelos de riesgo con herramientas de mensajería distintas y separadas para las diferentes etapas del proceso. Por ejemplo, utilice un análisis de impacto empresarial para las etapas de identificación, valoración y evaluación de riesgos; y utilizar un análisis de costo-beneficio y una recomendación de comparación de decisiones para el proceso de identificación del tratamiento de riesgos. Este enfoque incorporaría explícitamente aportes de toma de decisiones de gestión de alto nivel en toda la actividad de gestión de riesgos de seguridad en lugar de sólo en la fase de tratamiento de riesgos.
- Interactuar con escuelas y asociaciones de negocios a través de membresías y oportunidades educativas para aprender a comunicar la importancia de la seguridad y la gestión de riesgos de seguridad en métricas y lenguajes comerciales tradicionales. Sólo a través de ese compromiso se pueden comunicar los beneficios de la gestión de riesgos de seguridad empresarial y lograr influencia con los gerentes generales y las juntas directivas.
- Adoptar una política de promoción para miembros que posean credenciales con grados académicos reconocidos como requisito obligatorio para puestos de seguridad de alto nivel. Este enfoque mejoraría y reforzaría el estatus de la profesión, ayudando a superar la percepción negativa de que la seguridad es un campo con deficiencias educativas.

TABLA 1 HALLAZGOS DEL PROYECTO: LIMITACIONES A LA INFLUENCIA Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Desconexión entre la sede organizacional de la seguridad corporativa y la estructura y dirección de los estándares de riesgo de seguridad	
Limitación/barrera a la influencia	Oportunidad de mejora
<p>La seguridad es una actividad técnica especializada aislada que depende de un gerente general y un tomador de decisiones más amplio. La seguridad carece de capacidad de toma de decisiones y asignación autorizada de recursos para mitigar eficazmente el riesgo de acuerdo con las directrices publicadas de gestión de riesgos de seguridad.</p>	<p>La influencia del riesgo de seguridad puede ser mejorada por los ejecutivos y gerentes de seguridad corporativa a través de un compromiso proactivo con sus gerentes generales relevantes para garantizar la alineación del riesgo con el contexto y la jerarquía de riesgo corporativo más amplio.</p>
<p>Si bien las actividades operativas de seguridad abarcan toda la organización, sus actividades de diagnóstico de gestión de riesgos están aisladas, lo que da la impresión de una influencia más amplia de la que realmente logra en los niveles superiores de toma de decisiones.</p>	<p>Los ejecutivos y gerentes de seguridad deben esforzarse por comprender el contexto organizacional más amplio en el que operan en términos tanto de expectativas como de capacidades y métodos de comunicación. Luego pueden trabajar para realinear la función de seguridad de modo que otros ejecutivos comprendan la función de gestión de riesgos de la seguridad.</p> <p>Revisar la articulación de la posición de la función de seguridad, realineándola con la literatura socioorganizacional para proporcionar una comprensión más realista.</p> <p>Alinearse con el contexto organizacional, tanto en términos de expectativas como de capacidad y métodos de comunicación.</p>
<p>Los tomadores de decisiones organizacionales perciben la Gerencia de Gestión de Riesgos (SRM) como un subconjunto menor de la gestión del riesgo operativo sin importancia estratégica en la jerarquía de riesgos, por lo que tiene una influencia limitada.</p>	<p>Comunicación más efectiva de los impactos a nivel estratégico del riesgo de seguridad, utilizando herramientas como el Análisis de Impacto Empresarial.</p> <p>Una comprensión integrada de la jerarquía de riesgos organizacionales a través de una taxonomía de riesgos formalizada permitiría una comprensión más completa del contexto de riesgos organizacionales, lo que permitiría adaptar mejor el mensaje de riesgo.</p> <p>La influencia del riesgo de seguridad podría mejorarse separando formalmente los riesgos operativos y estratégicos en distintas actividades de evaluación de riesgos, alineando las evaluaciones con una taxonomía, perfil y apetito de riesgo estratégico organizacional más amplio.</p>
La autenticidad del modelo SRM al asumir que quien toma las decisiones es el propietario del proceso de evaluación de riesgos.	

<p>Los modelos actuales de SRM carecen de un compromiso directivo claro con los tomadores de decisiones autorizados. La suposición de los modelos actuales de que la Seguridad toma la decisión después de la identificación del riesgo significa que el desarrollo de planes de tratamiento de riesgos sin involucrarse previamente con los tomadores de decisiones corporativos puede conducir a estrategias de tratamiento de riesgos que pueden no alinearse con los objetivos estratégicos organizacionales más amplios, el apetito de riesgo o las prioridades económicas.</p>	<p>Quien toma las decisiones estaría en la mejor posición para brindar orientación y dirección después de la actividad de identificación y comunicación de riesgos, luego de un análisis claro del impacto comercial.</p> <p>El proceso de SRM debe proporcionar orientación y opciones de tratamiento basadas en costo/beneficio en un formato que ayude a la toma de decisiones.</p>
<p>Los modelos de riesgo actuales entrelazan el tratamiento del riesgo con la identificación, el análisis y la comunicación del riesgo, a pesar de la falta de autoridad para tomar decisiones por parte de la seguridad. La presentación de este “paquete completo”, omitiendo herramientas clave como el Análisis de Impacto en el Negocio o el análisis de costo/beneficio dirigido por quien toma las decisiones, da como resultado que el mensaje de riesgo sea descartado por ser menos relevante o incomparable con otros mensajes de riesgo organizacional.</p>	<p>La separación de los mensajes de impacto de la evaluación de riesgos y la identificación de opciones de tratamiento y el análisis de costos y beneficios en distintas actividades formales de comunicación comercial, regresando al tomador de decisiones en cada etapa para garantizar que la siguiente etapa del proceso sea la más adecuada.</p> <p>Los mensajes de riesgo deben comunicarse de manera que permitan comparaciones comerciales directas con otras tipologías de riesgo en toda la organización.</p>
<p>Los Estándares SRM no forman parte de un marco regulatorio</p>	
<p>Las industrias reguladas tienen un marco basado en el cumplimiento al que las organizaciones deben ajustarse, lo que en consecuencia aumenta la influencia organizacional. La implementación de programas de seguridad dentro de un entorno autodirigido da como resultado que los riesgos de seguridad se prioricen detrás de las preocupaciones impulsadas por el cumplimiento y la influencia reducida.</p>	<p>Compromiso activo con grupos de presión o grupos industriales para desarrollar e implementar legislación (como el Protect Duty del Reino Unido) diseñada para aumentar el requisito de considerar las amenazas a la seguridad que representan un riesgo.</p> <p>Promoción de organizaciones de supervisión, como el Consejo de Seguridad Cibernética, para crear foros para el debate del sector privado y del gobierno sobre el valor estratégico corporativo de la gestión de riesgos de seguridad..</p>
<p>La seguridad como marca - percepciones organizacionales</p>	
<p>La seguridad conlleva connotaciones de costos negativos, lo que genera una capacidad limitada como habilitador empresarial.</p>	<p>La influencia del riesgo de seguridad podría mejorarse aprovechando relaciones organizativas más amplias, trabajando en asociación en lugar de silos para convertirse en un “multiplicador de fuerzas” y facilitador de negocios.</p>

<p>La gestión de la seguridad, y la profesión en general, conlleva connotaciones de rol negativas (guardias, puertas, armas) y los altos responsables de la toma de decisiones en la organización no comprenden la importancia estratégica de la seguridad.</p>	<p>Adoptar ejemplos de análisis de casos de éxito y fracasos (como Rick Rescorla, el ataque a la planta de gas de Amenas, el ataque terrorista en el estadio de Manchester) como marcos para comunicar los impactos de los riesgos de seguridad en términos comerciales amortizados, que permitan comparaciones de eventos entre organizaciones que mitigaron con éxito el riesgo a través de gestión activa de la seguridad y aquellos que no lo hicieron.</p>
<p>Los profesionales de la seguridad suelen ser exmilitares o agentes del orden con experiencia o cualificaciones empresariales limitadas, a menudo respaldadas por una formación profesional y, en consecuencia, carentes de educación empresarial formal para ser vistos como iguales en las empresas.</p>	<p>Desarrollar asociaciones profesionales con reconocidas organizaciones y escuelas empresariales internacionales para comunicar e integrar conocimientos sobre cómo la seguridad contribuye al éxito corporativo en los niveles estratégico, táctico y operativo, y facilitar la incorporación del pensamiento ESRM a los gerentes generales.</p> <p>Fomentar el papel de lo “práctico-académico” en seguridad como clave para desarrollar habilidades comerciales apropiadas, junto con experiencia y conocimientos prácticos en seguridad.</p> <p>Registros formales de profesionales de seguridad que posean títulos de grados de terceros reconocidos como un requisito obligatorio. Este enfoque crearía el estatus de profesional de seguridad registrado para superar las percepciones negativas o falta de respeto debido a la desigualdad educativa.</p>
<p>El lenguaje y la comunicación carecen de claridad y coherencia</p>	
<p>El lenguaje y la terminología utilizados en los modelos SRM carecen de conexión con el riesgo organizacional y el lenguaje comercial más amplio, lo que impide la transferencia de mensajes. Esto a menudo significa que los tomadores de decisiones organizacionales descuentan el impacto estratégico del riesgo de seguridad.</p>	<p>Adoptar técnicas y lenguaje más amplios de análisis y comunicación de gestión de riesgos empresariales. La influencia de los riesgos de seguridad podría mejorarse utilizando una taxonomía de riesgos organizacionales formalizada que estandarizara el lenguaje de todos los tipos de riesgos en toda la organización para realizar comparaciones de impacto directo.</p>
<p>Limitación/barrera a la influencia Falta de claridad en torno al lenguaje y los conceptos utilizados en organizaciones, industrias y países, pero también en varios estándares. La confusión posterior puede resultar en una falta de comprensión en la toma de decisiones, lo que diluye el impacto del mensaje de riesgo de seguridad.</p>	<p>Oportunidad de mejora</p> <p>Una revisión y adopción del lenguaje general sobre riesgos como parte de la organización de supervisión. A nivel organizacional, un ejercicio activo de alineación y “traducción” entre los mensajes de riesgo externos y los procesos de riesgo internos.</p>