

Risk & Resilience Practice

Los seis hábitos de los directores de riesgo más destacados

Nuestras entrevistas con los mejores CROs nos permitieron identificar las prácticas que los líderes de riesgo de instituciones financieras pueden utilizar para expandir su influencia y aumentar la resiliencia de sus organizaciones en un contexto de cambios constantes.

Por Ida Kristensen, Marc Chiapolino, María del Mar Martínez e Ritesh Jain



En los últimos años, una serie de amenazas sin precedentes y aceleradas han causado disrupción en las organizaciones. La forma en que las compañías – en particular instituciones financieras – responden a estos riesgos complejos tiene profundas implicancias.

La pandemia de COVID-19 causó estragos en los modelos de crédito, y los medios sociales han tenido un rol clave para que las corridas bancarias ocurran en tiempo real. Esto último sacó a la luz un riesgo sistémico que ha obligado a los bancos a rediseñar sus modelos de liquidez y tasas de interés.

Nadie siente estos cambios más que los directores de riesgo (CRO) de las instituciones financieras. Tradicionalmente, los CROs se encargan de manejar el riesgo financiero y llevar al mínimo las pérdidas crediticias y de mercado – ambos factores clave para que las instituciones sean seguras para los clientes y para la economía en general. Pero con el tiempo, surgió una nueva era en que los CROs se enfrentaron a un mayor riesgo no financiero en medio de la presión por mejorar los resultados. La constante evolución de los riesgos vuelve a colocar nuevas presiones y exigencias sobre los CRO.

Para triunfar en estos días, los CROs deben ejercer más influencia y administrar más riesgos. Y lo necesitan en medio del creciente escrutinio de los supervisores. Más importante aún, deben incorporar resiliencia de cara al futuro en sus instituciones. Richard Treagus, CRO de Old Mutual Limited, nos contó que la resiliencia se ha convertido en el “Norte” que guía a la oficina del CRO y al equipo de liderazgo: “[Como

CROs] necesitamos demostrar que la resiliencia organizacional es respetada, saludable y prioritaria”.

Para comprender en qué medida está cambiando el rol del CRO y qué mentalidades, habilidades y mejores prácticas se requieren hoy para un liderazgo de riesgo superior, McKinsey llevó a cabo entrevistas en profundidad con más de 30 CROs y ex-CROs de las principales instituciones financieras de todo el mundo con al menos cinco años de experiencia en el rol.

A través de estas discusiones y de nuestros propios insights, identificamos seis hábitos esenciales de un CRO exitoso:

1. *Son explícitos acerca de su propósito y visión de riesgo y resiliencia, y promueven una cultura de conciencia del riesgo.*
2. *Invierten, empoderan y desarrollan a la siguiente generación de líderes – de riesgo y otras áreas.*
3. *Lideran más allá de la función de riesgo, interactuando profundamente con otros líderes de la alta dirección para alcanzar objetivos de negocios, resiliencia y riesgo.*
4. *Tratan a los supervisores como socios y son totalmente transparentes.*
5. *Se enfocan en lo que solo el CRO puede hacer, consolidando insights de toda la organización para anticipar amenazas futuras y fortalecer la resiliencia.*

‘[Como CROs] necesitamos demostrar que la resiliencia organizacional es respetada, saludable y prioritaria.’

– **Richard Treagus**
CRO, Old Mutual Limited

6. *Monitorean continuamente su efectividad personal y se ocupan de administrar el tiempo.*

Muchos de estos hábitos pueden parecer familiares, pero la forma en que los CROs los utilizan varía. Los CROs nos dijeron que deben aplicarse en todas las decisiones. En efecto, los CROs que siguen estos hábitos tienen más probabilidades que sus pares de gestionar el riesgo de manera más efectiva e incorporar resiliencia a sus organizaciones.

Hábito 1: Ser explícitos acerca de su propósito y visión de riesgo y resiliencia, y promover una cultura de conciencia del riesgo

En vista del mayor alcance de los riesgos potenciales, ahora más que nunca los empleados de las funciones de riesgo de las instituciones financieras necesitan un Norte que los guíe. Este principio rector es un entendimiento de la visión, la misión y los objetivos a largo plazo de la organización relacionados con el riesgo y la resiliencia – y una cultura de riesgo acorde. Los CRO más efectivos persiguen implacablemente su Norte y analizan si su organización lo está haciendo o no.

Para desarrollar este Norte verdadero, los CROs tendrán que pensar más allá del cumplimiento regulatorio y la protección del banco. Si bien es cierto que ambos siguen siendo esenciales, ya no son el foco exclusivo de la función de riesgo.

Un primer paso para el CRO es reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿Cuál es la estrategia general de la compañía? ¿Cómo se diferencia la organización a través de su modelo de negocios? ¿Qué áreas son más importantes para nosotros? ¿Qué es lo que más importa a los *stakeholders*? ¿Qué implica tener éxito? Un CRO que regularmente ayude a la organización de riesgo a responder estas preguntas puede impulsar significativamente la conciencia y el compromiso institucional.

En el caso de algunos CROs, el Norte verdadero se articula en un enunciado de misión. Un equipo de riesgo utilizó *feedback* de 360 grados de los líderes del nivel C, los negocios y el equipo de

riesgo para elaborar uno. Otro CRO nos dijo que su organización había separado intencionalmente su misión en tres partes: establecer estándares para toda la organización, colaborar con la junta y el CEO para maximizar el retorno del capital invertido en recursos, y cumplir los estándares regulatorios y externos (incluidos accionistas y la comunidad). Otro CRO manifestó que el grito de guerra de su compañía puede resumirse en una sola palabra: confianza. Todo lo que hacen debe reforzar la confianza de los clientes y los empleados en la institución.

Lograr identificación con la propuesta de valor puede generar beneficios para la función de riesgo. Un CRO veterano con quien hablamos opinó que alinear los valores con la gerencia, los accionistas y las comunidades no sólo desmitifica el riesgo y provee una mejor comprensión, sino que también provee cierto margen para el error. Los *stakeholders* “te darán mucha libertad para cometer errores y gestionar en tiempos difíciles si ven que tus valores y los suyos están alineados”, sostuvo.

Una vez implementada la visión, el CRO puede promover la cultura de riesgo en toda la organización y cultivar la conciencia sobre el riesgo en línea con su propósito y visión. Como explicó Frank Roncey, CRO de BNP Paribas, “uno de mis principales objetivos es preservar la cultura de riesgo del banco, que hasta ahora nos ha funcionado bastante bien. Esto no significa que seamos necesariamente conservadores; significa que somos disciplinados, exigentes y exhaustivos”. Roncey se considera a sí mismo un “guardián del templo”, y su presidente ve al equipo de riesgo como los “ángeles del banco”.

“Entre otras cosas”, dijo Roncey, “se me asigna la tarea de velar por que esta cultura se transmita de generación en generación. Esto se logra a través de una toma de decisiones de riesgo firme, basada en principios al más alto nivel de la organización, y con una comunicación clara de las decisiones, extrayendo y compartiendo lecciones de eventos de riesgo o de nuestros errores, y explicando nuestras decisiones a los colegas más jóvenes”.

Una CRO puede alentar la transparencia y el escalamiento oportuno haciendo saber a su equipo que “si me alertan sobre un potencial problema de riesgo y ese problema luego se materializa, entonces es mi problema. Si no me lo dicen, el problema será suyo”.

Establecer una misión, una visión y una cultura de riesgo no sucede de la noche a la mañana; tampoco es fácil. Un CRO lo describió como un “recorrido cultural” en el que los principios de riesgo y resiliencia permean lentamente a todos los niveles de la organización. Lorie Rupp, que ha sido CRO de First Citizens BancShares desde 2017, utilizó una forma creativa de comunicar la cultura de riesgo. “Encontramos una foto antigua de una línea de cajas en Smithfield donde tenían rejas en las ventanas. Así era la gestión de riesgos en 1898. Hemos estado gestionando el riesgo como compañía desde el primer momento. Cuando comencé a contar esa historia, todos me invitaron a repetirla con sus equipos. Se convirtió en una especie de *road show* para dejar claro que la gestión de riesgos es lo que hacemos todos los días”.

Al fusionar el riesgo con la visión de la organización – y de cultivarla continuamente –, los CROs han elevado su rol. Han pasado de la gestión tradicional de riesgos a otra en la que una cultura resiliente fomenta y, en muchos sentidos, lidera el crecimiento. Pero esto no es posible sin un equipo preparado para hacer frente a los cambios sin precedentes de la actualidad.

Hábito 2: Invertir, empoderar y desarrollar la siguiente generación de líderes – de riesgo y otras áreas

Las exigencias de la gestión en el complejo contexto de riesgo actual requieren que los CROs construyan un banco de talento capacitado para este momento. Es por eso que los CROs forman la próxima generación de líderes de riesgo y, en última instancia, de la organización. Lo hacen creando un equipo diverso, delegando y empoderando a sus miembros, y planificando el desarrollo y la sucesión del liderazgo desde el principio.

Los CROs nos dijeron que el aspecto más crítico de la diversidad es la diversidad de pensamiento. Lograrlo implica combinar diferentes formaciones, experiencias y habilidades.

También afirmaron que cuando los profesionales no tradicionales aprenden sobre riesgo, pueden aportar otras experiencias y puntos de vista. Muchos líderes mueven a sus trabajadores de manera deliberada dentro y fuera del área de riesgo y entre la primera y segunda líneas de defensa. Esto les ayuda a desarrollar una perspectiva más amplia, y al mismo tiempo facilita la atracción de talentos externos. Los cambios de roles también deben ocurrir dentro de la propia función de riesgo. Y el mismo principio se aplica a cada geografía. Al rotar a los profesionales de riesgo en su *footprint* geográfico, una organización crea oportunidades para que los miembros del equipo compartan *insights* y agrega una perspectiva de “despliegue de fuerzas”, a la vez que refuerza la cultura de riesgo.

Otro componente esencial para formar un equipo de riesgo resiliente y listo para el futuro es invertir directamente en ellos. Los CROs nos dijeron que dedicaban en promedio el 34 por ciento de su tiempo a trabajar con los miembros de la función de riesgo. De esta manera, pueden conocer las fortalezas y debilidades de un equipo y sus líderes naturales.

Para Mahesh Aditya, CRO de Grupo Santander, mantenerse cerca de los líderes de su organización durante una crisis aporta importantes insights. Aditya opinó que en tiempos estables los líderes a menudo parecen fuertes, pero ante una crisis, algunos muestran debilidad e indecisión. “¿Lideran instintivamente o buscan a alguien a quien culpar? Para mí, esa es la primera prueba verdadera de un líder”, agregó.

Es un proceso de aprendizaje y desarrollo. Muchos CROs afirmaron que interactúan continuamente con sus empleados para darles *feedback*. Lo que pretenden es que los empleados no solo acepten el *feedback*, sino que lo pidan espontáneamente. Los CROs exitosos modelan este comportamiento pidiendo *feedback* ellos mismos. “Eso crea una sensación de vulnerabilidad deliberada y apertura

al crecimiento, y hace que sea bueno que otras personas hagan lo mismo”, dijo un ex-CRO.

O, como sostiene el ex-CRO de Ally Financial, Jason Schugel, “tenemos algunas conversaciones incómodas [como equipo de liderazgo]. No hay nada de malo en ello. Porque si no tenemos esas conversaciones, no podremos mejorar en absoluto”.

Los CROs identifican a los talentos de mejor desempeño entre los profesionales de riesgo *junior*. Los preparan para el crecimiento futuro y el avance en la carrera dentro o fuera de la organización de riesgo. En el día a día, esto puede incluir interacciones con el equipo ejecutivo, los líderes de negocios y, en algunos casos, la junta.

Al igual que sucede con otros roles del nivel C, las reuniones, cenas y otros eventos son lugares donde los CROs presentan a la siguiente ola de talento. Los CROs permiten que sus mejores recursos interactúen, respondan preguntas y se destaquen. Por ejemplo, Brian Leach inició el programa Women in Risk en Citigroup. Su objetivo es visibilizar a las mujeres mediante capacitación y una mayor participación, preparándolas para puestos de liderazgo de riesgo y más allá.

Delegar en miembros *junior* del equipo puede ser un gran desafío para muchos CROs que sienten el peso de la responsabilidad, pero como dijo el ex-CRO de Goldman Sachs, Craig Broderick, “No es bueno ponerse a la defensiva de nuestra propia posición; si [los colegas *junior*] son exitosos, todos lo seremos”. Y añade: “Un CRO no debe mostrarse inseguro en ese sentido. Para una organización exitosa y una persona exitosa, hay crédito más que suficiente”.

Además de formar un equipo directivo de profesionales de riesgo, el objetivo de desarrollar talentos es preparar al futuro CRO. No es inusual que un CRO piense en la planificación de la sucesión en su primer día de trabajo. Al principio, puede que no haya un candidato obvio o destacado, y tal vez no surja inmediatamente. Sin embargo, el

CRO puede formar a los candidatos compartiendo *insights* y construyendo relaciones personales con el equipo de riesgo.

Estas jugadas dan frutos a futuro cuando los líderes tienen la capacidad de delegar. Los mejores talentos ocupan el centro del escenario y están más preparados para la sucesión. Una parte importante de la capacitación también incluirá aprender un hábito crítico para la excelencia como CRO: construir relaciones más profundas e influyentes con el nivel C y la junta.

Hábito 3: Liderar más allá de la función de riesgo, colaborando con el equipo ejecutivo y la junta para alcanzar los objetivos de riesgo y del negocio

Los CROs líderes de hoy no se limitan a informar a la junta y al CEO; son una pieza vital del equipo ejecutivo y asesores de confianza. Han construido una relación profunda que mantiene el riesgo y la resiliencia sincronizados con la misión general de la organización. Se comunican temprano y frecuentemente, y promueven el debate, lo que asegura que no haya sorpresas.

En la construcción de relaciones, los CROs exitosos están cerca de los miembros de la junta y del equipo ejecutivo, evitando los impactos inesperados. Los CROs que se consideran a sí mismos impulsores de negocios de sus instituciones son especialmente adeptos a esto. Los directores de riesgo entrevistados nos dijeron que pasaban hasta el 56 por ciento de su tiempo con el equipo ejecutivo y la junta. Esas interacciones van mucho más allá de reuniones formales. Algunos CROs mantienen conversaciones informales con el CEO todos los días. También hablan con frecuencia con el comité de riesgo de la junta, y suelen reunirse más de una vez al mes.

Lógicamente, los CEOs y las juntas siempre están bien dispuestos para recibir buenas noticias. Pero los CROs tienen la obligación de brindar noticias incómodas cuando sea necesario. Tener un diálogo

continuo facilita las discusiones difíciles y fortalece el principio “sin sorpresas”.

La construcción de relaciones, por supuesto, requiere adaptar la jerga de riesgo y resiliencia al lenguaje de los directores. Debido a la diversidad de formaciones, algunos miembros de la junta podrían no conocer el dialecto técnico de la gestión de riesgos. Así, algunos CROs se consideran traductores para el resto de la organización, y usan palabras del mundo de los negocios en lugar de la jerga de riesgo habitual de sus equipos.

Poder comunicarse sin esfuerzo con los miembros del negocio va más allá de las palabras. En la actualidad, los CROs están más involucrados en la toma de decisiones de negocios, incluidos temas como estrategia, productos, mercados y M&A. Entienden cómo se generan los ingresos y cuáles son las prioridades estratégicas.

Un CRO mantiene reuniones regulares “a la hora del té” con el director de información (CIO) de la organización. Estas charlas les ayudan a comprender tanto las prioridades tecnológicas y de información como sus implicancias de riesgo.

Como expresan algunos CROs, las conversaciones no siempre tienen que ver con el riesgo, y eso está bien. Hablar sobre una amplia variedad de temas – relevantes para un líder de negocios – ayuda a evitar una mentalidad de “nosotros contra ellos”, con el CRO mostrando un fuerte interés en el desarrollo de negocios.

Uno de los indicadores de un compromiso efectivo, dijo un CRO, es “ser llamados a participar cuando nuestra presencia no es esencial, e involucrarnos en la elaboración de un caso de negocios desde el Día 1, en lugar de limitar nuestra intervención a aprobar límites cuando todo fue decidido seis meses antes. Tener éxito como CRO significa recibir llamadas para acceder a la información, y no tener que hacerlas uno mismo”.

El objetivo es construir relaciones que favorezcan una discusión honesta y eviten que los líderes consideren los cuestionamientos como críticas. “Van a asumir riesgos y van a cometer errores”, dijo Broderick. “Eso está perfectamente bien, siempre y cuando la distribución y la composición de esos errores o pérdidas ... encajen dentro de los parámetros y de un espectro claramente identificado como un resultado posible”.

La familiaridad, la confianza, la apertura y el entendimiento son maneras en que los CROs han redefinido su rol para volver a su organización más resiliente. Sin embargo, estas cualidades no se limitan a la organización. También se necesitan para transformar las relaciones con supervisores y reguladores en colaboraciones mutuamente beneficiosas.

Hábito 4: Tratar a los supervisores como socios y ser totalmente transparentes

De la misma manera que los CROs necesitan comprender e influenciar a los líderes del nivel C y de la junta, también deben establecer relaciones de trabajo positivas con los supervisores. Su tarea es identificar un terreno común e intentar entender sus perspectivas, motivaciones y lo que los hace exitosos. También deben ser transparentes y proactivos al discutir tanto las novedades positivas como las negativas.

Una clave para desarrollar una relación constructiva es internalizar las prioridades del supervisor y entender cuál es el problema que desea resolver. Un CRO nos dijo que comenzaba cada conversación con un supervisor asumiendo que tenían una visión diferente. Los supervisores también se preocupan por su trabajo, por supuesto. De esta manera, los CROs deben comenzar por tratar de comprender y apoyar las prioridades de sus contrapartes.

Una mentalidad de colaboración es esencial. Los CROs exitosos se reúnen frecuentemente con los supervisores y discuten abiertamente qué está sucediendo en sus negocios. Al igual que el hábito

‘Es mi responsabilidad desde lo más alto tener mi propio análisis, apoyado por hechos. [También ofrecer una] cantidad extrema de rigor y datos para dar mi visión personal e independiente de cómo estamos operando, dentro o fuera de nuestro apetito de riesgo. Soy la única persona que puede hacer eso..’

– Lorie Rupp

CRO, First Citizens BancShares

de involucrar al equipo ejecutivo y al CEO, los CROs deben evitar las sorpresas con sus supervisores. No es infrecuente que los CROs consideren a los supervisores como asesores en algunos temas.

“Lo importante para cualquiera de nosotros es tomarse un tiempo para entender lo que el regulador está tratando de lograr”, sostuvo Shaun Dooley, de National Australia Bank (NAB). “Necesitamos verlos como socios, no como adversarios, y utilizar un enfoque de gestión de relaciones con ellos. Tenemos una mentalidad activa de planeación de relaciones internamente en la forma en que interactuamos con los reguladores”. Otro CRO dijo, “debes ser transparente y colaborativo; de lo contrario, tarde o temprano fracasará”, y añadió, “cuestionamos mucho a los supervisores, pero nunca somos agresivos... intentamos anticiparnos a sus pedidos, y nos preparamos exhaustivamente con muchos datos

y hechos para defender nuestra posición. Por este motivo, [los supervisores] nos respetan”.

Algunos CROs ponen énfasis en su capacidad para influir en la formulación de normas y políticas cuando las relaciones son sólidas y hay confianza mutua. La confianza permite a los supervisores apoyarse en los CROs para obtener orientación. Después de todo, los CROs están más cerca de las comunidades que los supervisores buscan mantener seguras.

Promover relaciones más sólidas con supervisores y reguladores es una manera en que un CRO puede aportar habilidades y valor únicos a una organización. Pero hay más cosas para las que es especialmente apto, y los más exitosos han desarrollado un hábito.

‘A veces puedes no ser la persona más querida en la sala, por lo que debes prepararte para ello y ser valiente de todos modos.’

– Sadia Ricke

Group CRO, Standard Chartered

Hábito 5: Enfocarse en lo que solo el CRO puede hacer, integrando *insights* a lo largo de la organización

Dentro de la organización, los CROs exitosos utilizan tres palancas para ayudar a sus instituciones a triunfar. Primero, tienen una perspectiva distintiva, que les brinda visibilidad y acceso a detalles en toda la organización, así como a tendencias externas. Esto les proporciona una visión independiente sobre los temas transversales con mayores implicaciones de riesgo y resiliencia. En segundo lugar, pueden permitirse una visión a más largo plazo y crear resiliencia para eventos futuros. Por último, son ellos quienes administran el despliegue de recursos para cada uno de los riesgos que amenazan a la institución.

Los CRO exitosos que ponen en práctica el Hábito 1 – ser explícitos acerca del propósito y la visión de su función – han logrado infundir conciencia de riesgo y resiliencia en la organización. A su vez, el negocio, guiado por la función de riesgo, siempre está trabajando para fortalecer su resiliencia a fin de asegurarse de estar preparado para cualquier disrupción.

Dado que el riesgo puede ser impredecible en naturaleza y plazos, los CROs necesitan desarrollar capacidades para preparar a la institución para crisis futuras desconocidas, al menos parcialmente. Lo hacen aprendiendo de las respuestas de sus organizaciones a crisis anteriores, a la espera de la próxima crisis potencial. Están listos para utilizar esas enseñanzas no sólo para reducir los riesgos, sino para encontrar oportunidades que ayuden a alcanzar los objetivos de negocios de sus instituciones.

Los líderes y la junta pueden verse influenciados por objetivos de corto plazo y presiones de inversores. Pero el CRO se encuentra en una posición especial – aunque no fácil – para ayudar a su organización a hallar un equilibrio. Como dijo Sadia Riche, CRO del Grupo Standard Chartered, un CRO debe haber desarrollado influencia y peso propio para recordar a los líderes el impacto a mediano y largo plazo de sus decisiones de corto plazo. Y agregó: “A veces

puedes no ser la persona más querida en la sala, por lo que debes prepararte para ello y ser valiente de todos modos”. El CRO de Westpac, Ryan Zanin, dijo: “Incluso en una crisis, trato de comportarme con tranquilidad. Eso no significa que no tenga ansiedad ni preocupaciones. Pero creo que desacelerar un poco para averiguar cuáles son las cosas que debemos hacer de inmediato y cuáles las que pueden esperar hasta más tarde, puede permitirte correr más rápido y con confianza”.

De la misma manera que los CROs exitosos tienen el hábito de encontrar el equilibrio adecuado entre los problemas actuales y potenciales, también necesitan gestionar los recursos organizacionales con el mismo enfoque.

“Las cosas que deberían llegar a mí son decisiones realmente grandes de asignación de recursos o grandes problemas de exposición o estrategia de la organización”, opinó David Kimm, ex-CRO de R&T Deposit Solutions. “Esos son los temas de los que debería ocuparme, y dejar que mi organización se encargue del resto”.

Los costos y presupuestos pueden forzar a los CROs a tomar decisiones difíciles en cuanto a la administración de recursos. Para Dooley, de NAB, reasignar recursos puede ser contrario a un enfoque más tradicional, como agregar trabajadores para resolver un problema. “Mi rol es realmente decir, ‘¿Sabes qué? Voy a desinvertir en esta parte de la función de riesgo porque la automatizaremos, y vamos a invertir aquí. Y no todos pueden ver eso como la prioridad más importante, pero yo sí, y aquí está el por qué’”.

El hábito de encargarse de lo que sólo el CRO puede hacer significa emplear una visión holística para “ver un poco más allá” y tomar decisiones difíciles. Los CROs deben aprender de crisis pasadas, anticiparse a las próximas, delegar responsabilidades en un equipo de confianza y administrar los recursos – y su propio tiempo. En vista de todas las nuevas responsabilidades que debe asumir un CRO, se necesita un hábito final que las mantenga equilibradas y listas.

“[Mi madre decía que] cada vez que hagas algo, siempre piensa en cómo se verá seis meses después... Si eso implica hacer algo que hará que despidan, al menos podrás decir que fue porque no estabas de acuerdo con el principio y no porque obraste contra tus creencias.’

– Mahesh Aditya

CRO, Santander Group

Hábito 6: Monitorear continuamente su efectividad personal y administrar el tiempo

Los CROs exitosos también reflexionan sobre su propia efectividad. Son implacables y decididos acerca de cómo invierten su tiempo, establecen objetivos y los priorizan. Identifican estrategias para hallar el equilibrio entre trabajo y vida personal y mantener su propia sostenibilidad a largo plazo. Estos CROs reconocen que manejar una función de riesgo es una maratón, con ocasionales *sprints*. Piden opinión a los demás, se reúnen regularmente con sus pares de la industria y desarrollan un círculo íntimo de asesores para mantenerse informados y actualizados.

Muchos CROs pusieron de relieve lo que consideran una paradoja de su función. Es uno de los roles más interesantes de su carrera, dada su amplia perspectiva transversal sobre la compañía. Sin embargo, también es uno de los más desafiantes, debido a la gran variedad de problemas a manejar y las demandas de los diferentes *stakeholders*.

La forma en que un CRO gestiona su tiempo y recursos va más allá de la efectividad personal. Ser un modelo a seguir es primordial. La manera en que el CRO balancea trabajo y vida personal y establece límites en torno a cada una es clave para motivar a su equipo – y a sí mismo. Por lo tanto, el aporte de

la familia y los amigos no se ignora. Muchos CROs exitosos tienen lo que ellos llaman un “círculo de confianza”, que les provee *feedback* sincero.

Esto incluye personas dentro de la organización que se sienten libres de discutir las acciones del CRO, así como voces externas. Los CROs opinan que cuantas más voces sean, mejor será a la hora de medir su efectividad general.

Mahesh Aditya, CRO, Grupo Santander

Y a pesar del indudable valor de los asesores cercanos, los CROs necesitan tiempo para leer y pensar estratégicamente por sí mismos. Deben estar al tanto de los problemas actuales, reunirse con personas de la industria, asistir a conferencias y participar en *think tanks*.

Para beneficiarse de estas perspectivas sin sentirse abrumados, necesitan delegar y gestionar el tiempo, no solo para sus equipos sino para sí mismos. Los CROs dedican diferentes cantidades de tiempo a las cuestiones de riesgo cotidianas. Pero todos ellos han destinado al menos una quinta parte de su tiempo (29 por ciento en promedio) a identificar y prepararse para potenciales riesgos. Algunos dedican hasta el 73 por ciento de su tiempo a amenazas futuras, según nuestra encuesta.

Find more content like this on the
McKinsey Insights App



Scan • Download • Personalize



Un CRO nos dijo que después de recibir *feedback*, ajustó su cronograma de trabajo para modelar un mejor equilibrio con su equipo y dentro del propio equipo. Otro sostuvo que priorizar las responsabilidades de manera efectiva puede incluir medidas simples como recortar las reuniones de una hora a media hora. Y muchos mencionaron haber recibido aliento de sus cónyuges e incorporado ejercicio a sus rutinas diarias.

Para todos los CROs exitosos, la auto-reflexión y la medición del propio desempeño son clave para sostenerse en el rol. El *input* de fuentes profesionales y personales garantiza que el trabajo no obstaculice la vida.

Los seis hábitos de los CROs altamente exitosos – ser explícitos y promover la conciencia de los riesgos y la resiliencia, invertir en la siguiente generación de líderes, ir más allá del riesgo, colaborar con los supervisores, enfocarse en su rol único y mejorar continuamente su efectividad – son prácticas esenciales que les permiten enfrentar el desafío sin precedentes de los riesgos actuales.

En última instancia, estos hábitos derivan de la necesidad de resiliencia y son cruciales para infundir una cultura de riesgo sólida en la organización. Al adoptar estos hábitos, los CROs pueden evolucionar sus roles desde simples gerentes de riesgo a líderes más influyentes que impulsan el éxito y la sostenibilidad de la organización en un entorno en constante cambio.

Ida Kristensen es Socia Senior de McKinsey con base en la oficina de Nueva York, de la cual **Ritesh Jain** es Socio; **Marc Chiapolino** es Socio de la oficina de París; y **María del Mar Martínez** es Socia Senior de la oficina de Madrid.

Este artículo fue editado por David Weiner, Editor Senior de la oficina de San Francisco.

Designed by McKinsey Global Publishing
Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.