

CEGERS '94

**EL RIESGO HUMANO Y
LA GERENCIA DE RIESGOS**

MADRID, 7 Y 8 DE MARZO DE 1994

**LA PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD EN LOS
RIESGOS EMPRESARIALES: PATRIMONIALES,
FINANCIEROS Y HUMANOS**

Por: D. José M^a Benedí Giménez
Gerente de Riesgos
Area humana

No quiero cerrar las ponencias magistrales que hemos escuchado ayer y hoy; ni tampoco abrir un coloquio tras mi intervención. Me gustaría solamente, comunicarme con Vds en un paréntesis entre ponencias y coloquio.

Agradezco y reconozco el valor del tiempo que se me concede para mi intervención. Pero tan solo puedo en 18 minutos, analizar y provocar algunas reflexiones, desde algunas de las puntualizaciones del trabajo del que he entresacado esta comunicación.

Crecí en un despacho, donde un profesional autodidacta con una gran entrega personal y de servicio a los demás, mi padre, tenía una cita en la pared de Henri Barbusse: "Intentando lo imposible es como se realiza todo lo posible". Un hombre de un gran sentido común, un fuerte sentido práctico y un gran trabajador del día a día.

Sin embargo, como él mismo me decía y escribía hace pocas fechas, "los tiempos cambian y las personas también".

El día a día lo viví, en mi niñez y juventud, con mi tío Manuel (fallecido), hermano de mi padre, asegurador también. De él aprendí "la calle". Todo un profesor de mundología en la escuela de la vida. Para él, que sé que está aquí con nosotros y muy presente en mí, la dedicación de mi trabajo, en justa correspondencia, como guía y director de mi inicial carrera profesional.

Me sorprende, incluso a mí, hablar de riesgo global para identificar la interrelación de las áreas de la gerencia de riesgo, (patrimonial, financiera y humana), con sus derivaciones hacia lo social, lo político, lo económico y lo tecnológico.

Pero es que hoy, ya ni podemos hablar de riesgos sin observar, con análisis y planificación, los resultados de las acciones que, como gerentes de riesgos, determinamos.

Critiqué, constructivamente, el pasado año 93, mediante un trabajo, no publicado, los conceptos de seguridad integral de mi compañero Francisco Martínez; y hoy debo de reconocer su acierto en la delimitación de ámbitos de los riesgos presentes y futuros, publicados por la revista "Gerencia de Riesgos" de la Fundación MAPFRE, con el título "Los riesgos en la empresa moderna".

Si bien, Francisco Martínez, denomina "comercial" a lo que yo expreso como económico, lo cierto e importante es que , lo social, lo político, lo comercial y lo tecnológico, viene derivado de lo incertidumbre, individual y por suma social.

La sociedad y quienes la componemos, es todo un cuerpo celular con base de costumbre, comportamiento y desarrollo familiar. Todavía, y falta mucho, ni es el individuo en sí mismo, quien autodirige su comportamiento dentro de la sociedad, y hablar de familia, supone referirse tanto a familia humana, como empresarial, como laboral, como de sector económico o político o tecnológico o social, (asociaciones civiles, agentes sociales etc.); todo son "familias", (entre comillas) o partes de un cuerpo: la sociedad global que prima y dirige al individuo como elemento básico y fundamental.

Cabría pues señalar, la identificación existente entre riesgo global correspondiéndose con familia global.

Sin embargo hoy, es el concepto y sistema empresarial y económico, quien da vida a ese cuerpo social o familiar y global. Es la empresa el verdadero, inicio y auténtico motor social. Pero es necesario reconstruir el concepto de empresa y el sistema empresarial en los momentos de incertidumbre existentes, y persistentes todavía durante veinte años, hasta que seamos capaces de lograr una auténtica, aceptable y leal asunción de los riesgos individuales, que deberán paralelarse con el desarrollo personal de los individuos que componemos la sociedad.

Porque..... ¿y en la primera organización humana? es el propio individuo, ¿quien gerencia su propio riesgo? si no es el mismo, ¿son aquellos con quien se integra como organización?... De cualquier modo son precisos:

- conocimiento
- medios
- desarrollo
- entendimiento
- comprensión
- asimilación

"Ocio", en definitiva, sea este apartado por tiempo libre, o por la propia organización.

Sin pretender tratar el fenómeno de los riesgos y la incertidumbre que provoca, desde un punto de vista sociológico y ni siquiera humanístico, sino de desarrollo económico y humano unidos, y dirigidos hacia la rentabilidad global, (económica y humana) y calidad de vida, tengo que insistir una vez más en mi definición de empresa: "algo que hay que hacer, que hay que emprender, desde el corazón, desde el núcleo del individuo, y por suma de la empresa".

Y solo desde el cambio individual, desde el cambio en los modos de pensar, podremos aprovechar ordenadamente y sin desgaste, ese impulso empresarial, siempre necesario e inherente al concepto y, evitar ese rechazo laboral, siempre subsistente,

enfrentado y contrario, que se nos aparece en todo momento como una fuerza externa en cualquier dirección que movamos el vehículo empresarial.

Leí hace algunos días, en la prensa diaria, un acertado lema de "Manos Unidas": "Porque la diferencia nos hace cómplices a todos". Y no es solo indiferencia, el factor actualmente existente ante el acelerado cambio que estamos empzando a vivir en todos los órdenes, sino unos factores que se mueven en los parámetros de la reticencia, rechazo mental y resistencia.

Estamos viviendo de pasado a presente y no de presente a futuro, y para salir de esta situación de incertidumbre y temor frente a los nuevos riesgos que constantemente aparecen en nuestro panorama económico, tecnológico y social, debemos enfrentarlos desde una base de seguridad real, no solo integral sino integrada en lo social, para que sea su respuesta la base de no retorno y avance y confianza ante los nuevos riesgos que, de inmediato, nos aparecerán. Y ello descansa en la seguridad individual.

Y, Sras. y Sres., si de seguridad individual hablo y el momento actual es, si no puramente, sí principalmente económico, tenemos que hablar de rentabilidad económica para que, cualquier planteamiento, cualquier acción, como gerentes de riesgos en el área humana, tenga efectividad y resultados no solo a medio plazo sino inmediatos y a corto plazo.

Los parámetros de individualidad y evitación de incertidumbre en que nos movemos en nuestra sociedad, son muy diferentes a los de nuestros "vecinos" japoneses, americanos (norte y sur), chinos, alemanes, ingleses o portugueses por no extenderme.

Fijen Vds. su atención e intenten retener:

	Individualismo	Evitación de la incertidumbre
Japón	46	92
EE.UU	91	46
Canadá	80	48
Brasil	38	76
Argentina	46	86
México	30	82
Hong Kong	25	29
Alemania (R.F.)	67	65
Gran Bretaña	89	35
Portugal	27	104

¿Como lograr pues, una respuesta social que no dificulte nuestro progreso y desarrollo sostenido y equilibrado, en función de una seguridad y certeza?...

En mi opinión, la palabra que define la acción para lograrlo es: participación, y esta, conlleva la implicación y el compromiso individual y por ello la confianza y el dominio personal derivados del desarrollo del individuo.

¿Y cómo logrará acelerar el desarrollo individual, (por suma social), para equipararlo al desarrollo de los riesgos que afectan a lo patrimonial a lo financiero y a lo humano, derivados de lo social, político, "comercial" y tecnológico que señala en su trabajo Francisco Martínez?...: Evitando su repercusión en el sistema empresarial y haciendo que sea el propio sistema empresarial quien prepare a los individuos para una asunción de los propios riesgos. En definitiva un principio asegurador: la atomización del riesgo, dividiendo así, en pequeñas porciones, el gran riesgo imprevisto, proveyendo a sus células, de capacidad individual de asumir y retener, sin que sea preciso trasladar parte de este, evitando el efecto de un boomerang, que es lo que estamos recibiendo en estos momentos.

Hemos lanzado un objeto arrojadizo con capacidad de vuelta; un objeto, por su forma, desequilibrado pero lanzado a conciencia y con técnica.

La competitividad acaba minando las capacidades del individuo, porque el verdadero acicate humano es la cooperación.

Uno no puede dar más que lo que tiene; y es necesario estimular con algo positivo que no se vuelva contra uno mismo: Unir el factor económico con el factor humano.

Debería hablar de la economía del riesgo y de los riesgos de la economía, pero, en definitiva Sras y Sres, el riesgo que tenemos, es el de perder estabilidad, más todavía, en nuestro patrimonio, en nuestro sistema financiero o en nuestra persona individual; en todo eso que llamamos bienestar.

Y el bienestar, se inicia y se mantiene con un simple "estar bien", las mismas letras pero en distinto orden, y así me expresé cuando desarrollé un trabajo el pasado verano que titulé "De la economía del bienestar al bienestar de la economía".

La actual situación económica y social, plantea una clara necesidad de implicación y compromiso de cuantos participan en su evolución.

Progreso es una palabra múltiple que conlleva, avance, construcción y positivismo.

No está nada claro, en el componente social, cual es la dirección de progreso a seguir; se contraponen dos intereses: los económicos y los humanos.

Participación, es pues la clave para despejar la confusión e incertidumbre y determinar la dirección.

El rechazo en la puesta en práctica de acciones encaminadas a la integración personal y social de intereses, supone un deterioro que no vamos a poder asumir sin fuertes quebrantos o estallidos sociales.

Las necesidades humanas se sitúan hoy en los parámetros de la seguridad individual, de la confianza y del dominio personal, y ello traspasa los límites de la ilusión, entusiasmo y esperanza externos. Los factores generadores de estabilidad económica, laboral y social, tienen su punto de apoyo en la individualidad, en el desarrollo de capacidades y potencial personal para establecer el propio equilibrio. La palanca para mover la estabilidad, es la participación de las partes, encontradas o enfrentadas, con distintas actitudes ante una situación, conflicto o problemática.

Encuentro razones más que suficientes, para opinar que, la crisis económica, laboral y social que atravesamos, es un medio y momento óptimos para construir sobre la destrucción que está generando. La evolución de todo sistema, se basa en la aparente destrucción y selección para una construcción más sólida y estable.

Si el deterioro, lento y gradual, genera crisis y la confusión conflicto, el paso siguiente, o es caos, como generador de algo nuevo, o es reflexión, coherencia y consiguiente acción. Ambas salidas son constructivas, positivas y ambas también necesitan de una preparación a la participación.

No debo de pronosticar un resultado cierto, sino las dos opciones más significativas a producirse a través del estudio de los ciclos económicos y sociales, de las llamadas "eras" en un contexto histórico; "Creíamos que... y sin embargo fue..."

Las creencias no sirven, tampoco los principios y menos las fijaciones; solo cuentan soluciones y ellas están en el pensamiento actitud y disposición de cada persona.

Alterar creencias, variar el pesamiento empresarial, abrir la base del pensamiento racional para que emerjan las soluciones, es la palanca para que la mente y la razón sean una herramienta de equilibrio en el proceso de todo cambio.

El interés en lograr cuanto deseamos como seres, precisa una unión con cuanto precisamos como humanos.

Podemos conocer por qué debemos lograrlo, también qué logramos, a cambio de renunciar para equilibrar, pero no tenemos tan claro como lograrlo, cuál es el proceso.

Aprender a participar no es tan sencillo; el equipo surge y en un determinado momento deja de funcionar, sin saber cuáles son realmente, claramente, las razones que lo han deteriorado.

Crear es fácil, impulsar también; mantener es ya más difícil. Preparar para participar es la necesidad que tenemos que intentar potenciar.

¿Alguien es capaz de poder correr una carrera de fondo sin preparación física y psíquica?...¿Puede tener probabilidades de llegar en un buen puesto, o en condiciones de recuperación aceptables?...¿Por qué no poder intentar llegar casi todos juntos?...

Y si así lo decidimos: ¿Alguien es capaz de poder correr una carrera de velocidad en parecidas condiciones?...¿Sin entrenamiento!?

El campo de acción de los departamentos de Risk Management (Gerencia de Riesgos) sitúa su actividad en el análisis, identificación y prevención/preparación, frente a los riesgos y la incertidumbre.

Esta disciplina empresarial, académica, y totalmente financiera, ha aportado, desde su desarrollo en los años 60, unos resultados de rentabilidad empresarial en las áreas patrimonial y financiera, que ha hecho validar su necesidad hasta la ampliación al área humana propuesta en este congreso desde mi trabajo-tesis de marzo del 91.

Hablar de desarrollo humano, presupone preocuparse de algo social, de algo general, de algo que va de fuera a dentro y sin embargo, es de desarrollo individual de lo que debemos hablar, y este viene de dentro a fuera, surge, o más bien ponemos los medios para permitir que surja.

Si no hay confianza, dominio, seguridad personal, individual, los parámetros y capacidades de asumir riesgos y de prevenirlos, estarán, no solo cada vez más disminuidos, por la aparición, cada vez más frecuente y rápida de nuevos, sino que nuestra potencialidad, como individuos o como "empresa", estará también cada vez más bloqueada y dispersa, sin nuestra atención analítica.

Y no solo no es necesario hablar de recesión sostenible, sino de impulso y desarrollo, para que equilibre sostenidamente nuestra economía, nuestro bienestar y nuestra calidad de vida, en definitiva para sentirnos bien.

Realmente, no hacemos lo que podemos, o cuanto podemos, aunque hacemos lo que debemos.

Y esta es nuestra importante y necesaria aportación como gerentes de riesgos en lo humano, precisamente en este punto de partida señalado con este Congreso: contribuir con nuestra capacidad de análisis y con nuestra planificación, a determinar unas acciones en el controvertido fenómeno paralelo de reforma laboral y cambio social.

Pero para ello, necesitamos todavía ampliar y consolidar después, esta muy niña área humana de la Gerencia de Riesgos, y el momento, por la necesidad, nos obliga a todos los gerentes de riesgos y a todos los empresarios, sobre un apoyo, como soporte y guía, Institucional y académico.

Permitir que trabajadores y técnicos, desarrollen sus capacidades humanas individuales, no solo las profesionales; (estas últimas vienen derivadas de las primeras y no al contrario). Permítanlo Vds. empresarios, y fomenten esta renovadora andadura quienes estén en Instituciones y Centros de Formación.

Las acciones que determiné como necesarias para propiciar un desarrollo económico sostenido y global, tuvieron ya sus resultados económicos, concretos, y en palabras de otros, economistas y académicos, asombrosos y "revolucionarios".

Sus bases y programas fueron desarrollados, sucintamente, en el trabajo anteriormente citado: "De la economía del bienestar al bienestar de la economía".

Sus resultados fueron, y siguen siendo criticados y comprobados, por un magnífico equipo joven de trabajo voluntario; ocho personas, graduados sociales, economistas y abogados, a los que hay y desde aquí agradezco y reconozco su trabajo y su confianza; Marian Leo, Jesús Martín, Pedro Rubio, Eva Crespo, Javier Bueno, Susana Malo, Carmen Baques y Ana Marco.

El absentismo se redujo en un 15% sostenido.

La productividad se incrementó en un 45% sostenido. Las bases de experiencia realizadas se aplicaron a dos empresas del sector del metal con 1.300 y 260 trabajadores de plantilla.

En el primer mes estos porcentajes se situaron en:

Absentismo: 60/80 % (reducción)
Productividad: 55/65 % (aumento)

Por todo esto, si quienes lo ven y comprueban, no están preparados para aceptarlo, potenciarlo y sostenerlo, sería, coloquialmente hablando, "pan para hoy y hambre para mañana", y lo que pretendo es un reequilibrio empresarial en lo económico y en lo humano y ello conlleva un impulso empresarial.

Las acciones que determiné para lograrlo, tienen también sus nombres: "Objetivo empresa comprometida" y "Objetivo empresa total". Por medio de estos dos programas, he pretendido abordar, una reforma laboral empresarial de dentro a fuera; un número de "oasis" o de módulos, que establezcan una red en nuestro sistema empresarial, en lo económico y laboral y en lo social y humano individual.

Su contribución a la reducción de cargas sociales, (Seguridad Social e INEM) y su mayor, más extensa y repartida contribución a las mismas, hacen, en opinión de cuantos debaten el tema laboral, interesante, estudiar y desarrollar estas propuestas laborales, tanto más cuanto día a día, la inquietud aumenta, por la necesidad de nuevas aportaciones.

Sras., Sres.; casi no se puede poner ya más parches a esta "rueda" empresarial-laboral, para que cumpla con su cometido de soportar una economía y un desarrollo social. O la recauchutamos, bien recauchutada, o tenemos que buscar y encontrar una nueva.

Y, ¡cuánto no van a tener que hacer aquí el sector asegurador y el sector bancario!, ¡cuánto no pueden aportar como complemento a los recortes de prestaciones de la Seguridad Social y al actual sistema de pensiones. Y, ¡cuánto no pueden, desde su actividad, hacer, y hacia ello, en mi opinión, se dirigen las últimas declaraciones políticas publicadas en prensa, para corregir el déficit público!.

Sras. y Sres.,: si han decidido seguirme en mi intervención, y he logrado captar su atención, en estos cortos pero intensos e importantes minutos para mí y para mis compañeros de trabajo en equipo, verán, que, desde las perspectivas de la Gerencia de Riesgos, y desde el campo determinado para su aplicación, -(asistir a la Dirección General como un órgano de Staff)-, tenemos la posibilidad, que para mí es necesidad y obligación y compromiso profesional y personal, de determinar, unas acciones de tan amplio espectro, que, de obtener, demostrando rentables, económica e inmediatamente su beneficio económico, que, de obtener, repito, los medios para permitir el desarrollo humano-individual, paralela y equilibradamente con el profesional, tenemos la posibilidad, vuelvo a repetir, de contribuir y obtener, una estabilidad empresarial y laboral, y, un real -no aparente-, bienestar social. Porque la realidad, Sras. y Sres., es tan hija del pragmatismo (resultado) y de la utopía (calidad de vida), como este Congreso lo es de aquel trabajo-tesis del año '91, "-La Gerencia del Riesgo Humano. Su integración en las

nuevas culturas corporativas. Bases para una estrategia gerencial"- que prologó nuestro Presidente Tomás Romanillos, y del que (me refiero al trabajo-tesis) estoy obligado y comprometido a decir, por mis compañeros de equipo, que estoy orgulloso, aunque lo que me hizo, como ser humano, es sentirme realizado.

Gracias por su atención.

90
31
21

11 7