



ILLUSTRATION STOCK

# Risk Management

## Resiliencia, todavía más y más...

*Hasta hace muy poco tiempo nadie se había atrevido a incorporar al planteamiento del 'risk management' este concepto un tanto curioso y más bien inesperado en este campo. De hecho, se refiere a una realidad generalmente ausente en todos los manuales, que se limitan a poner en marcha el proceso de gestión de riesgos mediante una necesaria identificación. El resto del contenido de los manuales en cuestión se dedica a determinar lo que se va a hacer con los riesgos así identificados, a saber, asumirlos, suprimirlos si es posible o al menos reducirlos, o incluso tratar de transferirlos. Si podemos beneficiarnos de modelos tanto mejor, puesto que la gestión del riesgo se convierte en una realidad científica cuya validez debe ser reconocida por todo el mundo... Pero si se profundiza sobre este asunto, veamos lo que ocurre.*

FRANÇOIS SETTEMBRINO  
Risk Manager FERMA

**T**ratemos de definir lo que el vocablo «resiliencia» oculta. La vida de las empresas y también la vida diaria, observadas con humildad, demuestran que el futuro nunca puede comprenderse en su esencia. Por más que queramos o hagamos, el futuro es una absoluta incertidumbre. Por tanto, es presuntuoso creer que la gestión del riesgo, en la medida en que se dirige al futuro, va a permitir trasladarse al mismo con toda tranquilidad. Cualesquiera que sean los medios utilizados, la realidad puede diferir mucho de lo que el procedimiento de *risk management* utilizado haya permitido prever.

Esto no quiere decir que el procedimiento no tenga un valor intrínseco, nada más lejos. Su mayor éxito procede del buen uso del cúmulo de experiencias, pues nunca se aprende tanto como observando y tratando de entender lo que no ha funcionado bien para corregirlo en el futuro. El problema es que el pasado sigue siendo el pasado y que nunca aportará todas las claves del futuro. Si solamente nos basamos en el pasado y en una perfecta identificación de los riesgos, dejaremos todo el procedimiento en el aire con respecto a los riesgos que no se han detectado o que simplemente se han despreciado porque todavía no son identificables. No olvidemos el ejemplo de esta terrible enfermedad que es el SIDA, que los actuarios de seguros de vida nunca habían incluido en sus cálculos, simplemente porque nadie conocía su existencia.

Volvamos ahora a lo que quiere decir «resiliencia». Es simplemente la capacidad de remontar en caso de un imprevisto; en el ámbito empresarial se trata de cómo hacer frente a un daño imprevisto. Lo mismo nos ocurre a nosotros como individuos, pues hay que haber practicado una gimnasia del espíritu para abordar y sobreponerse en lo posible a la incertidumbre que el

porvenir nos reserva. El ejemplo de resiliencia que se cita a menudo está al alcance del entendimiento de cualquiera. Un hombre preocupado por su forma física elige la carrera a pie como disciplina. Se entrena todos los días y está muy feliz por ello... Pero un día se enfrenta a una situación que podría resultar dramática: un grave incendio se declara cerca de él y nuestro deportista, para evitar sufrir sus consecuencias, pone pies en polvorosa y se aleja a toda velocidad. De todas las personas presentes, es el único que sale indemne; su salvación se debe a su forma física, pero nunca había previsto el uso que pudo hacer de ella. Esto es la resiliencia.

Un apóstol de la resiliencia, Boris Cyrulnik, ha profundizado en el tema de los niños maltratados por las guerras, incluidos los que han tenido la suerte de sobrevivir a los campos de la muerte. La mayoría ha



**SI SOLAMENTE NOS BASAMOS EN EL PASADO Y EN UNA PERFECTA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS, DEJAREMOS EL RISK MANAGEMENT EN EL AIRE CON RESPECTO A LOS RIESGOS QUE NO SE HAN DETECTADO O QUE SIMPLEMENTE SE HAN DESPRECIADO PORQUE NO SON TODAVÍA IDENTIFICABLES**



dado después muestras de extraordinarias cualidades de resiliencia para superar, e incluso utilizar, los sufrimientos que habían padecido. El título del libro que B. Cyrulnik ha elegido para describir sus descubrimientos, *Un merveilleux malheur* (Una maravillosa desgracia) (Poche 2002), es por sí solo toda una revelación. La resiliencia humana, y sobre todo la infantil, es estudiada e investigada por un científico, médico, psicólogo y psiquiatra.

Uno de los profesionales del *risk management*, el *business continuity manager*, podrá mejor que nadie describir cuán difícil es su tarea. Como su futuro no es más que incertidumbre, solamente puede funcionar con supuestos, que son otras tantas hipótesis de grandes dificultades que podrían producirse y bloquear las actividades de su empresa. Para que las actividades continúen cueste lo que cueste, se cuenta mucho con él. A falta de una bola de cristal su tarea ya es extremadamente difícil, pero si ustedes supieran las pocas Di-

recciones que le dan importancia a esto... He aquí dos ejemplos:

Una empresa americana fabrica excelente calzado deportivo, con una bien ganada reputación; los modelos son excelentes y la horma irreprochable. Un día la Dirección decide deslocalizar la fabricación a un país emergente de Asia. Los precios de venta en el mercado no se modifican pero la operación casi ha triplicado los beneficios, nada menos. Y los accionistas están muy contentos. Pero he aquí que un día un deportista de alto nivel, fiel a la marca, presenta una demanda judicial por los daños físicos que le habría causado el calzado, aportando pruebas médicas de ello. Como ocurre muy a menudo en los Estados Unidos, las cantidades reclamadas son colosales pero la firma paga para no dar que hablar y mantener su buena imagen. Poco tiempo después, otro famoso deportista presenta el mismo tipo de demanda y reclama compensaciones todavía más astronómicas, que obtiene sin grandes dificultades. Como no hay dos sin tres, volvió a ocurrir otra vez con las mismas consecuencias. Había, por tanto, un grave problema de fabricación y, consecuentemente, un control de calidad que no estaba a su altura. Varios consejeros expresaron entonces su deseo de repatriar la fabricación para una mejor supervisión. La solución parecía lógica pero la respuesta fue demoledora: las fábricas habían sido vendidas, así como la maquinaria, y el personal cualificado estaba ilocalizable. Volver a empezar desde cero era casi imposible y su coste habría sido asombroso. Hubo que decidirse por enviar al extranjero, con un elevado coste, a un equipo que se hiciera cargo de la calidad, desplazarlo con indemnizaciones por expatriación, gastos de alojamiento, de escolarización de los hijos y visitas regulares al país de origen.

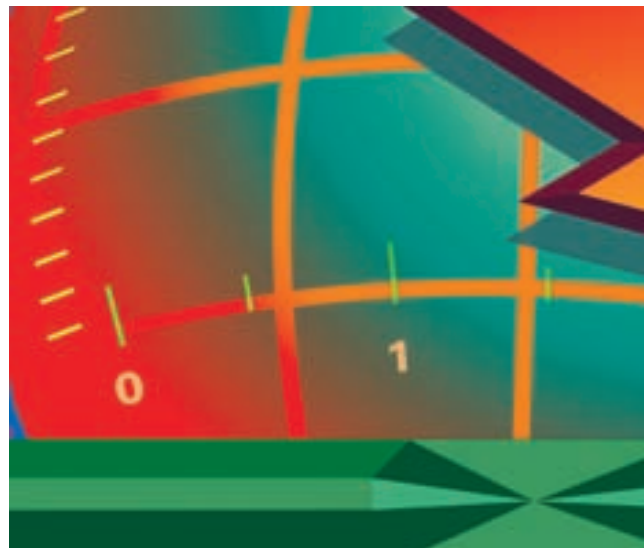
El otro ejemplo está de actualidad. Algunas fábricas Peugeot están paralizadas por falta de varias piezas fabricadas en Japón. Deberán afrontar el problema con paciencia, ya que relanzar una fabricación en Europa resulta una utopía y vender los vehículos afectados es totalmente impensable. Y Peugeot no es el único que lo padece...



En ambos casos, cualquier resiliencia habría resultado imposible. Cualesquiera que sean las ventajas (financieras o de otro tipo) de la deslocalización, no deben evitar hacernos pensar en el futuro con un poco más de realismo. A falta de esta reflexión, la resiliencia se ha convertido en algo totalmente imposible de organizar, y ya nadie sabe dónde está la verdadera relación coste/beneficio de los puntos muertos registrados. A pesar de ello, es responsabilidad de los directivos frente al personal, los clientes y la ciudadanía, responder a las acciones que pudieran interponerse. ¿Van a cambiar tales ejemplos la mentalidad de los directivos? Probablemente no si se observa su comportamiento, obnubilado únicamente por el corto plazo en el que el futuro no se tiene ni siquiera en cuenta.

Si volvemos al *business continuity manager*, su papel es mantener la empresa activa, pero esto se convierte muy pronto en una pesadilla. Desde siempre se ha analizado el incendio, el robo, la agitación social y para lo deslocalizado las posibilidades de cambio de los poderes, democráticamente, dictatorialmente, o con las armas en las mano... todo debía ser pesado y sopesado. Pero desde hace poco tiempo nuestro hombre debe también añadir a todo esto cuestiones de salud pública, nuevas enfermedades aleatorias o causadas por el hombre, huracanes, nubes volcánicas, temblores de tierra cada vez más devastadores, inundaciones e incluso

tsunamis... Las teorías del *risk management* ya han dado respuestas más o menos válidas, tales como la compartimentación de las instalaciones, el mantenimiento de las relaciones con diferentes proveedores mejor que con uno solo, el procurar disponer de un personal lo más flexible posible... Las fuentes de la resiliencia son innumerables, pero nunca se sabe ni dónde, ni cuándo, ni cómo se necesitarán. De cualquier modo, estudiar vías de solución antes de necesitarlas es el medio más seguro de dotarse de una resiliencia cierta, simplemente haciendo uso de un entrenamiento permanente. Aquí también, un pequeño ejemplo permitirá comprender mejor las expectativas. Un banco instalado en un gran edificio, de quince plantas, dotado de una unidad de *risk management*. Esta unidad comienza por interesarse por los riesgos más conocidos y, en el caso que no ocupa, el riesgo de incendio se encuentra en primer lugar. Como no se hace nada a medias, las compañías aseguradoras y los bomberos son invitados a valorar la situación. Sus ingenieros encuentran un edificio bien diseñado, bien construido y dotado de un sistema de aspersores, con una reserva de agua en el tejado. Su opinión es que un siniestro dañaría como mucho dos plantas, una por los medios de extinción utilizados y otra planta, o más bien dos medias plantas, resultarían dañadas por el agua y el humo. Para no dejar nada a medias, un equipo se encarga de estimar las necesidades en caso de in-



endio de las dimensiones previstas por los «especialistas». Estas necesidades van desde los contactos que hay que prever con las autoridades, la instalación de un perímetro de seguridad alrededor del lugar, hasta un inventario de los materiales que hay que adquirir. Se contacta meticulosamente con los proveedores para exponerles la situación probable. No se compran 200 mesas de oficina, sillas, teléfonos y ordenadores tan fácilmente como se cree; se entablan relaciones, se organizan contactos regulares, y todo el mundo cree que ha hecho lo máximo. Desgraciadamente, un día, para entretenerse, unos niños ponen a cocer unas salchichas en una lumbre hecha con cartón de embalar, en un solar que albergaba un supermercado contiguo al banco y que acaba de ser demolido. Jugando en un hueco abierto los niños descubrieron algunas latas de salchichas olvidadas. Trozos de cartones quemados vuelan por encima de la columna de aire caliente creada por el fuego, y al instante son aspirados por las entradas del aire acondicionado en todas las plantas, introduciendo el fuego en todo el inmueble al mismo tiempo. Afortunadamente era un día festivo y, por tanto, no hubo que lamentar víctimas. Pero ¿qué papel ha jugado la resiliencia en este caso? Simplemente en el hecho de que un equipo tenía ya interlocutores en casi todas partes y pudieron ponerse en marcha inmediatamente. Esto no fue fácil, pues conseguir 2.000 mesas, sillas, etc. es un poco más complicado que 200, pero los plazos se acortaron mucho. Para sus operaciones, el banco se había dotado de una excelente capacidad de resiliencia pues los sistemas informáticos ya estaban interconectados con las diferentes sedes y, por este lado, lo peor se había evitado.

¿Creen ustedes que todas estas lecciones van a servir para algo? Si nos referimos al mundo de las finan-



zas y a la banca en particular, la respuesta solo puede ser negativa. Habían tentado a la suerte dotándose de un *risk management* financiero tan bien diseñado que no les podía ocurrir nada; se ha visto cuál ha sido el resultado. Pero apenas han asumido la catástrofe, se repiten los mismos errores. Quizás se esconde en ello una forma de cinismo: para qué dotarse de una resiliencia, puesto que cuando las cosas van mal, los Estados van a ir a pesar de todo en ayuda de los bancos. En consecuencia, son los contribuyentes los que van a enjugar las pérdidas. Y como muchos son también clientes, pasarán dos veces por caja.

La moraleja de esta historia es que la certeza no existe en absoluto y no existirá nunca; los fatalistas dirán que el riesgo cero no existe y los realistas dirán que incluso cuando se ha hecho todo para evitar el riesgo, no se está nunca seguro de que no vaya a ocurrir nada. Fíjense en el drama de Japón: las únicas construcciones que han resistido al seísmo son los edificios más caros, contruidos según las normas. Los edificios modestos han desaparecido. Si a ello se añaden los estragos cau-



**ESTUDIAR VÍAS DE SOLUCIÓN ANTES DE NECESITARLAS ES EL MEDIO MÁS SEGURO DE DOTARSE DE UNA RESILIENCIA CIERTA, SIMPLEMENTE HACIENDO USO DE UN ENTRENAMIENTO PERMANENTE**



sados por el tsunami, esto se convierte en un desastre total. Ya no se puede seguir hablando de las angustias de la central nuclear si no es para decir que fue construida para resistir los efectos de un seísmo de menor intensidad del ocurrido y que prácticamente tanto el edificio como los equipos han sufrido enormemente. Si se evita un nuevo Chernóbil, el aseguramiento del lugar no será fácil y durará mucho tiempo. El tsunami, por su parte, se ha llevado casas, barcos y habitantes con una violencia increíble, y las fotos y vídeos han impactado fuertemente a los espectadores. Lo que muchos olvidan es el significado de la escala de Richter; recordando lo aprendido en primaria, muchos entienden que un valor 9 es casi el doble de 5. En realidad, todo incremento de intensidad 1 corresponde a una multiplicación por 30 de la energía y por 10 de la intensidad del movimiento, lo cual es verdaderamente espantoso.

En cuanto a la resiliencia demostrada por las autoridades japonesas, parece especialmente débil. En Kobe fueron necesarios tres días para que los servicios de so-

corro se pusieran en marcha... y ahora ha sido un poco más rápido. Se enviaron rápidamente 80.000 soldados para ver si había supervivientes y retirar los cadáveres de los escombros. En cambio, para los supervivientes, la resiliencia fue casi nula. En una época en la que se utilizan aviones y helicópteros para cualquier cosa, se podían haber depositado o lanzado equipos y alimentos para los más necesitados, inaccesibles por carretera, pero aparentemente no ha sido así. Hay que decir que la comunicación no ha sido el fuerte de las autoridades.

Todo esto va a constituir un cúmulo de experiencias suplementarias inéditas y muy importantes para los practicantes del *risk management*, pero que seguirán careciendo de valor si los directivos de las empresas o los políticos no las utilizan como deberían hacerlo. Solo el futuro nos dirá lo que ellos han hecho con estas experiencias. |



**LAS EXPERIENCIAS SUPLEMENTARIAS INÉDITAS ADQUIRIDAS A RAÍZ DE UN DRAMA COMO EL DE JAPÓN SON MUY IMPORTANTES PARA EL *RISK MANAGEMENT*, PERO SEGUIRÁN CARECIENDO DE VALOR SI LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS O LOS POLÍTICOS NO LAS UTILIZAN COMO DEBERÍAN HACERLO**