

# **IX CONGRESO DE GERENCIA DE RIESGOS Y SEGUROS INDUSTRIALES**

---

**MADRID, 10-11 DE MARZO DE 1997**

---



**LA FORMACION DEL  
GERENTE DE RIESGOS**

**Por: D. Gonzalo Fernández Isla  
Director General de PLEYADE PENINSULAR  
Correduría de Seguros de TELEFONICA, S.A.**

# LA FORMACIÓN DEL GERENTE DE RIESGOS

## 1.- INTRODUCCIÓN

En primer lugar quisiera agradecer a los organizadores del IX Congreso de Gerencia de Riesgos y Seguros Industriales (AGERS e INESE), cuyo lema es "La Gerencia de Riesgos en el horizonte del 2000", que me hayan invitado a participar en la mesa redonda sobre **LA FORMACIÓN DEL GERENTE DE RIESGOS**, junto con las dos instituciones de mayor prestigio en España en dicho terreno, Fundación Mapfre Estudios e INESE, que además cuentan con una gran proyección internacional.

Interpreto que el papel que se me ha pretendido asignar, es el de gestor empresarial con experiencia propia en el ámbito de la Gerencia de Riesgos, que a su vez la traslada a otros a través del asesoramiento de empresas en su función de Corredor de Seguros y de la labor docente como colaborador de las instituciones antes señaladas y otras de ámbito nacional e internacional, que expresa sus opiniones desde su propia visión.

Acotado el campo de mi intervención, quisiera dar unas breves pinceladas antes de iniciar el debate, recurriendo a Gabriel Barceló <sup>1</sup>, quien señala que "el desarrollo de un país es un reflejo de sus empresas y estas dependen de la calidad de sus dirigentes (y de todos aquellos que las conforman, me permito añadir), cuya formación y mejora se convierte en la actividad prioritaria para conseguir el verdadero progreso".

En esta breve manifestación se encierran las claves sobre las que va a girar mi exposición:

- Desarrollo
- País
- Empresa

---

<sup>1</sup>Barceló, Gabriel "La Formación del Dirigente" Pag. 11. Editorial CDN. Ciencias de la Dirección, S.A., Madrid 1989

- Calidad
- Personas
- Formación
- Progreso

El desarrollo de mi exposición será el siguiente:

- Caracterización del gerente de riesgos
- Educación y formación en la Gerencia de Riesgos
- El Gerente de Riesgos en la empresa en un entorno cambiante.
- Las necesidades de formación del Gerente de Riesgos
- A modo de conclusión

## **2.- CARACTERIZACIÓN DEL GERENTE DE RIESGOS**

La(s) persona(s) en nuestro caso concreto es el Gerente/Administrador/Director de Riesgos, del que todos conocemos las funciones que desempeña y tareas que desarrolla, aunque estas pueden variar de una empresa a otra y además se debe tener en cuenta que pueden ser realizadas por alguien de la propia organización o alguien externo a la misma.

En cualquier caso ¿qué es lo que caracteriza al Gerente de Riesgos cualquiera que sea su posición interna o externa?

- Persona
- Dentro de una organización (normalmente)
- Con conocimientos (habilidades y destrezas)
- Con capacidades:
  - \*Pensar
  - \*Percibir la realidad
  - \*Analizar y valorar cualquier situación
  - \*Tomar decisiones rápidas
  - \*Comunicar
  - \*Plantear estrategias, planificar, controlar, etc.
  - \*Organizar gentes diversas

- Establecer objetivos
- \* Adaptarse al cambio y situaciones cambiantes
- \* Negociar
- \* Aprender
- Etc.

- Con experiencia
- Interrelacionado e interdependiente (Comunicación y sistema)
- Con principios y valores propios
- Con determinadas actitudes
- ....

Se podría continuar haciendo una enumeración exhaustiva de las características del Gerente de Riesgos, pero aunque algunas pueden ser innatas, la mayor parte de las mismas han sido adquiridas o desarrolladas a través de los procesos de educación y formación.

### 3.- EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN LA GERENCIA DE RIESGOS

Según Buckley y Caple<sup>2</sup> la **educación** sería "un proceso y una serie de actividades orientadas a capacitar a un individuo para asimilar y desarrollar conocimiento, técnicas, valores y comprensión, factores que se relacionan no solo con un campo de actividad reducido, sino que permiten definir, analizar y solucionar una amplia gama de problemas".

Dichos autores distinguen la educación (más orientada hacia la persona, a la que se dota de estructuras más teóricas y conceptuales, concebidas para estimular las capacidades analíticas y críticas del individuo), de la **formación** (más orientada hacia el trabajo, hacia el desarrollo de tareas específicas), entendida ésta como "un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades".

---

<sup>2</sup>Buckley, Roger y Caple, Jim "La Formación Teórica y Práctica" Pags. 2 y ss. Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1991

La distinción planteada me suscita una duda que traslado y dejo en el aire para el debate. La Gerencia de Riesgos, en su sentido más amplio, ¿debe formar parte del proceso educativo, o solo del formativo o de ambos?

Según Peter Senge<sup>3</sup>, existen cinco disciplinas personales de aprendizaje ("tecnologías de componentes"), precisas para el desarrollo de un proceso formativo (para adquirir ciertas aptitudes o competencias):

- 1- **Pensamiento sistémico.** Ver la empresa como un sistema donde cada uno de los elementos está interrelacionado y es interdependiente con los demás y con el todo, permitiendo la comprensión de la "complejidad dinámica y de detalles" (variables) a través de la experiencia y la práctica.
- 2- **Dominio personal.** Desarrollo personal y profesional para alcanzar coherentemente los resultados o metas propias y de la organización en la que nos encontremos, a través del aprendizaje permanente (incesante).
- 3- **Modelos mentales.** Supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que a través del "aprendizaje institucional"<sup>4</sup>, se afloran y se modifican para que sean compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores.
- 4- **Construcción de una visión compartida.** Capacidad para crear una visión de futuro (conjunto de principios y prácticas rectoras), con metas, valores y misiones profundamente compartidas por la organización a través de un compromiso genuino no impuesto.
- 5- **Aprendizaje en equipo.** La unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo y comienza con el diálogo (libre flujo

---

<sup>3</sup>Senge, Peter, "La Quinta Disciplina (Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligente)" Pag. 15 y ss. Ediciones Granica. Barcelona 1992.

<sup>4</sup>Geus, Arie de "Planning as Learning", Paga. 70-74, Harvard Business Review (Marzo-Abril 1988)

del significado a través del grupo), para ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto".

#### 4.- EL GERENTE DE RIESGOS EN LA EMPRESA EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Si nos centramos en el campo específico de la formación, ésta parece que adquiere su sentido pleno en la empresa, donde se desenvuelve el Gerente de Riesgos, como una necesidad absoluta para el desarrollo personal y profesional del individuo y como palanca clave de futuro y progreso para la misma, como elemento clave de competitividad en el entorno dinámico, en cambio permanente, de la sociedad de la información, donde el trabajo rutinario poco a poco y cada día más lo realizan las máquinas, reservando para el individuo la iniciativa, la innovación, la creatividad, la capacidad de emitir juicios de valor. "Cuando pensamos en el futuro, no debemos caer en la ingenuidad de creer que los años que han de venir, nos van a traer un desarrollo lógico de las cosas ya existentes. A menudo se produce un cambio radical"<sup>5</sup>

¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y como afectan a la empresa y al Gerente de Riesgos? ¿Qué nuevos riesgos comportan dichos cambios y en qué medida pueden ser reducidos, eliminados y financiados optimizando los recursos disponibles? ¿Pueden poner en peligro los fines y objetivos de la empresa, su patrimonio y/o su cuenta de resultados?

Sin ánimo de ser exhaustivo, se podrían enumerar una serie de cambios significativos en el entorno empresarial. Entre otros cabría destacar:

- El proceso de **globalización de la economía**, que según Jordi Canals<sup>6</sup>, se podría considerar como "... la **convergencia** creciente de algunas **dimensiones** (preferencias de los consumidores, productos estandarizados para diferentes países, apertura de los mercados y caída de las barreras comerciales, creciente coordinación de las funciones en las empresas transnacionales, interdependencia

---

<sup>5</sup>Ibidem(1)

<sup>6</sup>Canals, Jordi "Globalización. Hacia la Interdependencia. La empresa en una economía global": Pags. 13 y ss. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Editorial Folio. Barcelona 1997.

económica de las políticas económicas de los países) y **variables** de la economía de un elevado número de **países**". siendo sus principales motores:

- \* **La expansión internacional de las empresas.**
- \* **La convergencia de los sistemas económicos.**
- \* **La mundialización de las finanzas.**
- \* **El uso de las nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas.**
- \* **La deslocalización en la producción de las empresas.**
- \* **La terciarización** (preeminencia del sector servicios) **de la economía.**
- \* **La existencia y creación de nuevos bloques regionales,** que fomentan la **competencia y rivalidad global.**

- **El uso de los conocimientos (Know) como recurso económico y aprovechamiento de los activos específicos intangibles (How), desarrollados por las empresas,** que Jordi Gual<sup>7</sup> los cifra en:

- \* **Tecnología propia y capacidad para crearla.**
- \* **Capacidades organizativas y directivas.**
- \* **Capacidad de transferir capital humano entre culturas.**
- \* **Poseción de los derechos de explotación de marcas comerciales.**

- **Las nuevas tecnologías,** que aunque ya se han señalado en el proceso de globalización de la economía, quisiera resaltar su gran incidencia en:

- \* **Innovación y desarrollo**
- \* **Sistemas de comunicación e información:** (Internet, RDSI, etc.)
- \* **La gestión de las empresas** (Teletrabajo, Outsourcing, etc.)
- \* **Formación**

---

<sup>7</sup>Gual, Jordi "Crecimiento e Inversión. La Inversión Extranjera Directa" Pags. 37 y ss. Biblioteca IESE de Gestión de empresas. Editorial Folio. Barcelona 1997

- La **evolución en la sociedad**, con una mayor toma de conciencia:
  - \* Social (relaciones, equidad, respeto, etc.)
  - \* Medioambiental
  - \* etc. (como el respeto a los derechos de las minorías, etc.)
- La incidencia de los **cambios en las normas legales** a nivel:
  - \* Nacional (normas, leyes, etc.)
  - \* Internacional (tratados, etc.)
- Los **procesos de concentración empresarial**, que profundizan en el contexto de la globalización.
- El **enfoque hacia el cliente y el resultado del negocio** de las empresas, como resultado de un **programa de Calidad Total**.

Se podría continuar con la enumeración de los cambios en el entorno, pero creo que lo más importante es suscitar la necesidad de profundizar en su análisis para dar respuestas a las preguntas formuladas anteriormente, determinando los cambios en los riesgos y la aparición de otros nuevos, que comportarán a su vez cambios en la formación del Gerente de Riesgos, capacitándole para prever y anticiparse a los cambios futuros.

En este sentido, la **European Foundation For Quality Management** (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), establece dentro de sus "Directrices para la Autoevaluación"<sup>8</sup>, siguiendo el Modelo Europeo de Gestión de la calidad Total, la Autoevaluación de la Gestión de Personal (Criterio 3) y dentro de ella evalúa "cómo la **Experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan** por medio de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales", señalando como áreas a tratar entre otras si:

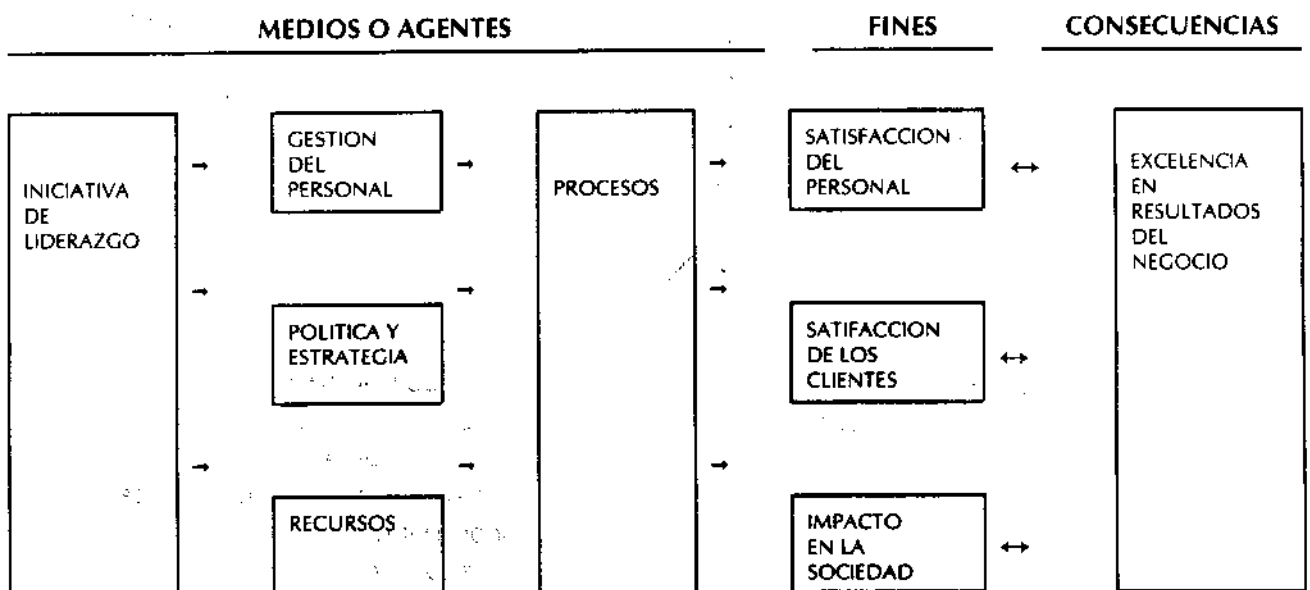
---

<sup>8</sup>THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. AUTOEVALUACION. Directrices. Bruselas 1994.



- \* se establecen y aplican los planes de formación
- \* se revisa la eficacia del plan de formación

También se autoevalúa la satisfacción del Personal (Criterio 7) y dentro de ella "La percepción que los empleados tienen de su empresa", a través entre otros, de la "Formación y nueva formación"



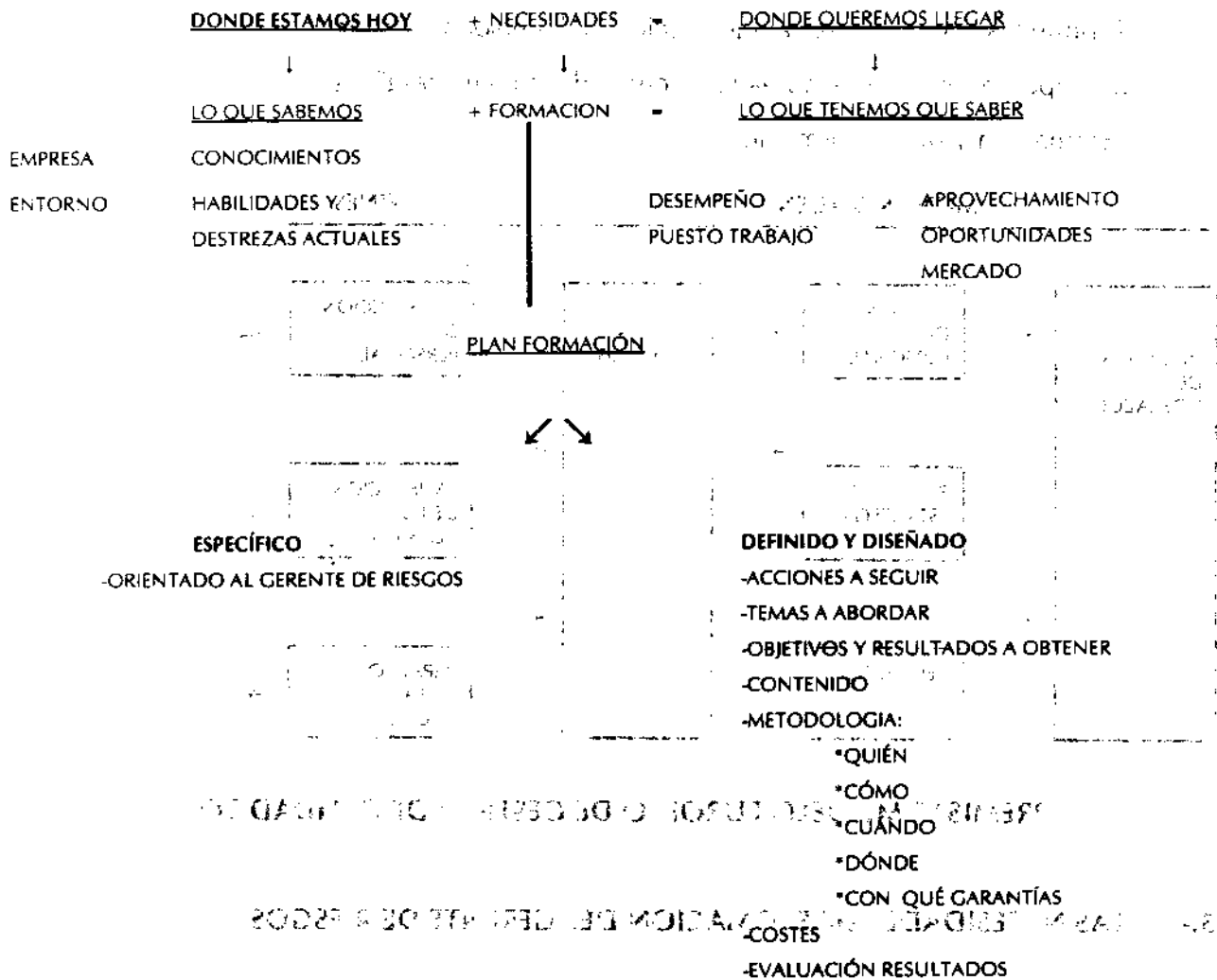
### PREMISAS MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

#### 5.- LAS NECESIDADES DE FORMACION DEL GERENTE DE RIESGOS

Una vez que se ha caracterizado al Gerente de Riesgos y enunciado algunos de los cambios en el entorno empresarial, ya se puede proceder al análisis de las necesidades de formación del Gerente de Riesgos, considerando los factores antes expuestos.

Se debe tener en cuenta que el análisis de las necesidades de formación en la empresa, forman parte de su estrategia global y el diagnóstico e identificación de las mismas y el plan de acción que se pretende desarrollar en el futuro, considerando la situación actual y futura del negocio y considerando a las personas como clave del mismo.

Esquemáticamente lo podemos representar así:



¿Dónde estamos hoy? ¿Cuales el punto de partida del Gerente de Riesgos actual y cual el del futuro? ¿Cómo ven y prevén las organizaciones empresariales la función del Gerente de Riesgos en las empresas en el futuro? (¿dónde queremos llegar?).

El punto de partida actual de los diferentes Gerentes de Riesgos es muy heterogéneo, según sea su campo de procedencia, sin que exista casi correlación alguna entre su educación y la empresa en la que desarrolla sus actividades y a veces con o sin formación sistemática y planificada posterior:

- Economistas/Actuarios (Telecomunicaciones, Cementos, Petróleo, Electricidad,...)

- Ingenieros Industriales (Aluminio, Construcción, ...)
- Arquitectos (Centros Comerciales, Grandes superficies,...)
- Abogados (Telecomunicaciones, Tabacos, Grandes superficies,...)
- Etc.

¿Por qué? ¿Por qué no se les enseñó a gestionar los riesgos desde su formación?

Por eso creo pertinente retomar la pregunta que formulaba casi al inicio, si la Gerencia de Riesgos debía formar parte del proceso educativo además del proceso formativo, para dotarla de raíces comunes desde su origen y así prever el Gerente de Riesgos del futuro.

Por supuesto que lo anterior, está muy vinculado a las perspectivas de evolución de la Gerencia de Riesgos en las organizaciones empresariales, si éstas quieren profundizar en la implementación de la misma y situarla en el nivel que le corresponde o si solo pretenden conseguir seguros más baratos, aunque a veces no tengan que ver con sus riesgos y necesidades reales, o desconozcan o quieran desconocer el verdadero coste de los riesgos de su organización, eludiendo así la gestión eficaz y eficiente de los mismos, y que éste se diluya en partidas presupuestarias distintas y aparentemente dispersas.

Señala Barto Roig<sup>9</sup>, que "la observación de la realidad nos dice que las deficiencias de la gestión eficaz", están en el:

- Pensar
- Informar
- Comunicar
- Motivar y exigir
- Conocer y considerar a las personas
- Organizar
- Delegar
- Decidir
- Negociar

<sup>9</sup>Roig, Barto "Cómo mejorar nuestra empresa (Hábitos de Gestión Eficaz)" Pags. 41 y ss. Biblioteca. IESE de Gestión de Empresas. Editorial Folio. Barcelona 1997

- Impulsar el desarrollo de la Gerencia de Riesgos
- Juzgar y justificar los riesgos de la Gerencia de Riesgos
- Liderar el desarrollo de la Gerencia de Riesgos

¿Qué formación relativa a la Gerencia de Riesgos estamos impartiendo hasta ahora en España?

En mi modesta opinión, en algunas instituciones se limitan a formar (informar) centrándose en las etapas que comporta abordar la Gerencia de Riesgos en la empresa. Otras lo amplían con el conocimiento de algunas de las técnicas más usuales dentro de la Gerencia de Riesgos (Estadística, Derecho, Economía, etc.) pero considero que no se tienen en cuenta los aspectos que afectan al directivo, que se relaciona (comunica), negocia, etc. por lo que se debería hacer extensiva dicha formación de manera planificada y sistemática, a través de un M.B.A. específico (M.R.B.A.), que solventara las necesidades formativas del Gerente de Riesgos, con actualizaciones periódicas adicionales.

Debemos lograr que los centros de formación de Gerentes de Riesgos sean "facilitadores del aprendizaje" (proceso por el que los individuos adquieren: conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia; la reflexión; el estudio o la instrucción)<sup>10</sup>, estimulando la iniciativa y creatividad, con apoyos tecnológicos y audiovisuales de los mejores expertos y atendiendo a las necesidades globales del Gerente de Riesgos y las organizaciones empresariales y las específicas de cada individuo, para que supere, entre otras, las deficiencias en la "gestión eficaz" a veces tan olvidadas.

Dicha formación, deberá ser complementada con la desarrollada en el seno de la empresa, mediante el entrenamiento y desarrollo personal y profesional, con el fin de disponer de personas con capacidades globales, que se anticipen, valoren e interpreten adecuadamente los cambios en el entorno y su incidencia en la empresa y en sus fines y objetivos, ya que los específicos y genéricos del Gerente de Riesgos se enmarcan en "garantizar la supervivencia de la empresa, protegiendo su patrimonio y su cuenta de resultados.

---

<sup>10</sup>Ibidem (2) pgs. 211-212

## A MODO DE CONCLUSION

En la **sociedad industrial**, el **valor primordial** era el **producto**, ahora estamos inmersos en la **sociedad postindustrial** en la que el **conocimiento** y la **información** son las **claves** o **elementos diferenciadores** en la **consecución del valor añadido**, por lo que la **mejora** de las **empresas** y de la **sociedad** en su conjunto vendrá **dada** por el **aumento de aquéllos**, a través de la **educación**, la **formación** y **aprendizaje permanente**.

En la **sociedad de la información** lo **único permanente** es el **cambio**, y por ello ha de ser **permanente** la **formación** como una **inversión capital** en **futuro**, para **adquirir** una **visión prospectiva** de los **riesgos del negocio**, que junto con las **capacidades de liderazgo**, **resolución de conflictos**, **consecución de objetivos**, **creación y manejo de equipos multidisciplinares**, etc., **otorgue al Gerente de Riesgos las capacidades precisas para vivir proyectado al futuro**, analizando posibles **acontecimientos** y sus **causas y factores causantes**, así como las **consecuencias o efectos derivados de los mismos**, con un **enfoque sistémico**, que permita **adoptar las medidas o mecanismos previsores para evitar o reducir dichos efectos**.

La mejor forma de abordar el futuro es inventarlo.

Muchas gracias.

Madrid, 10 -11 de Marzo de 1997

## FORMACION EN LA EMPRESA

- ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA Y FUNCIONES
- ACTIVIDADES FUNCIONALES DE LA EMPRESA Y SU DESARROLLO
- CICLO ECONOMICO DE LA EMPRESA Y PROCESOS ASOCIADOS
- PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN INTERNOS Y CIRCUITOS Y FLUJOS DE INFORMACION

### FORMACION EXTERNA

#### **-DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN EMPRESAS:**

\*ECONOMÍA

\*DEREGHO

\*ESTADÍSTICA

\*INFORMÁTICA

\*COMERCIO EXTERIOR

\*ORGANIZACIÓN

\*FINANZAS

\*RELACIONES INTERNACIONALES

\*PRESUPUESTACIÓN

\*CONTABILIDAD/COSTES

\*TÉCNICAS ACTUARIALES

- MANEJO DE GRUPOS
- SISTEMAS INFORMACIÓN
- REINGENIERÍA DE PROCESOS
- TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN
- RELACIONES INSTITUCIONALES
- CALIDAD TOTAL