

AEAI / RIMS**Montecarlo, 16 de Octubre 1991***1a BOKHA***EL GERENTE DE RIESGOS DEL FUTURO****Filomeno Mira****Presidente****MAPFRE SEGUROS GENERALES, S.A.****Madrid, Octubre 1991**

Queridos amigos,

Deseo, en primer lugar, felicitar a AEAI y a RIMS por la extraordinaria labor que vienen realizando en el desarrollo de la Gerencia de Riesgos, así como por la organización, una vez más, de este interesante evento que convoca a gerentes de riesgos y profesionales de esta disciplina de ambas partes del Atlántico. Es para mí un gran honor tener esta oportunidad de dirigirme a una audiencia tan prestigiosa.

MIRANDO HACIA ATRAS

Quiero empezar justificando mis puntos de vista sobre el tema que me han encomendado los organizadores: El Gerente de Riesgos del Futuro. No me atrevería a hablar de ello si no fuera desde la plataforma que me concede una cierta experiencia en campos profesionales relacionados con dicho tema. Esta plataforma o perspectiva se apoya en tres ejes:

- * Como asegurador durante muchos años en el campo de los riesgos industriales, fundamentalmente. Mi Grupo ha mantenido una definida filosofía de servicios técnicos autónomos, en ocasiones complementarios pero nunca marginales, en torno al riesgo y al seguro. Esta filosofía ha conducido a la creación, inicialmente, de departamentos especializados y, finalmente, de empresas dedicadas a servicios de prevención, protección, gestión y análisis de riesgos y otras actividades tecnológicas relacionadas,

bajo el principio de autonomía operativa y como vía de respuesta a las necesidades que la empresa moderna, nuestra civilización y la sociedad venían demandando. La prevalencia del fenómeno del riesgo desde una perspectiva global, antes que bajo su pura dimensión aseguradora, así como la conveniencia de un sistema integrado de servicios en torno al riesgo, más que al seguro en sí mismo, han conducido a mi Grupo Asegurador al desarrollo de estos servicios técnicos integrales -aunque no integrados- basados en el principio de la compensación económica.

- * Como estudioso -y enamorado- de la Gerencia de Riesgos como disciplina, área que entiendo de creciente importancia en nuestro mundo, en general, no sólo en la empresa sino como valor social que ya trasciende al puro factor económico. Ello me lleva a ser un asiduo lector de publicaciones, textos y asistente a conferencias de expertos, a muchos de los cuales he tenido la oportunidad de escuchar aquí, en esta Reunión, artífices, sin duda, de esta creciente ilusión personal por esta disciplina.
- * Como partícipe durante muchos años de un Grupo empresarial con una gran dinámica hacia nuevas áreas y actividades relacionadas con los servicios financieros y tecnológicos, a nivel internacional, lo que me ha brindado la oportunidad de una amplia perspectiva basada en el intercambio de ideas y experiencias con otros países, colegas y actividades que me permite ejercer una modesta reflexión sobre el futuro económico y social de nuestro entorno.

Ruego disculpas en todo caso por esta intromisión -y atrevimiento- en el mundo de la Gerencia de Riesgos que, como asegurador, me debería estar razonablemente vetado. Entiendo que son personas mucho más autorizadas para hablar de ello los colegas que me acompañan aquí así como tantos otros que han intervenido o van a intervenir durante esta Conferencia.

EL ENTORNO PRESENTE

Basta escuchar muchas de las conferencias aquí presentadas o leer las revistas más prestigiosas en este campo, o simplemente conversar con los grandes expertos que hoy profundizan sobre la Gerencia de Riesgos y el entorno de nuestra sociedad, para

comprender y estar de acuerdo en una serie de principios sobre los que no querría caer en reiteración y lo que es peor, en aprovechamiento de otras reflexiones. Muchas de estas opiniones son, hoy ya, lugares comunes casi como principios filosóficos del entorno cambiante de la Gerencia de Riesgos en nuestro mundo. Sin detenerme en ello, quiero, sin embargo, hacer mención expresa a ideas ya acuñadas que no pueden dejar de ser consideradas para efectuar una proyección seria hacia el futuro de la Gerencia de Riesgos. Me refiero, por ejemplo a:

- * los importantes conceptos sobre los límites a la certeza y el desarrollo de la Economía de servicios de Orio Giarini,
- * la idea sobre la reforma de la disciplina de la Gerencia de Riesgos y la presencia de los nuevos "luchadores" (agonistas de la Gerencia de Riesgos) que vaticina Félix Kloman,
- * el papel estabilizador de la Gerencia de Riesgos en nuestro mundo incierto y complejo, como señala Wolfgang Friedel,
- * la elevación, dentro de la empresa, de la tradicional Gerencia de Riesgos al área de la planificación estratégica, como señala Mitchell Cole,
- * la nueva función del Gerente de Riesgos en cuanto "manejador" de lo incierto, como elemento de supervivencia de la empresa,
- * los nuevos retos que implican los riesgos y los aspectos cambiantes de nuestro mundo desde una perspectiva activa o agresiva y no puramente defensiva, como algunos pretenden plantear,
- * la creciente presencia de los Gerentes de Riesgos en otras parcelas no financieras ni de riesgos puros como pueden ser: el control de pérdidas, el análisis de riesgos financieros y gerenciales, la gerencia de riesgos públicos, la gerencia de riesgos tecnológicos, etc,
- * el análisis de los mega-riesgos de nuestra sociedad, bien sean de carácter tecnológico, medioambiental, climático, de salud pública o de la naturaleza, que pueden afectar a áreas densamente pobladas o con grandes acumulaciones de riqueza. Junto a estos mega-riesgos, la existencia de mega-tendencias que ya fueron puestas de manifiesto por John Naisbitt en 1982.

En este entorno cambiante emerge una nueva economía que se basa en la ausencia de principios o reglas fijas, ansiosamente buscadas durante mucho tiempo. El mundo estático de Newton dio paso al mundo relativista de Einstein quien, no obstante, pretendía encontrar una fórmula mágica que explicara el Universo; pero hoy sabemos, con Heisenberg, que nuestro mundo físico está regido por la incertidumbre y la indeterminación y ello, sin duda, también afecta a nuestros principios y relaciones económicas y sociales. Las leyes son estocásticas y la empresa y las organizaciones humanas sólo pueden sobrevivir acostumbrándose a vivir y a aprovechar este mundo cambiante del que los riesgos forman una parte sustancial y crecientemente importante.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

¿Cuál es en mi opinión el futuro de la Gerencia de Riesgos y del Gerente de Riesgos?
 ¿Cuáles son las tendencias que cabe imaginar en esta profesión y en estas funciones?
 ¿Cuáles serán los desafíos que se avecinan o que yo vaticino para esta profesión en el año 2000? Mi predicción está basada en mi experiencia a la que me referí anteriormente y en el entorno que acabo de relatar. A modo de decálogo, señalo las siguientes observaciones como tendencias de ese futuro.

1. Creciente importancia de la Gerencia de Riesgos en la esfera individual y familiar. Hoy, el individuo y la familia son auténticos "Compradores de Seguros", como en su día lo fue el Gerente de Riesgos de la empresa. El consumidor vela de forma creciente por su futuro económico, por su salud presente y futura, por su seguridad física, manejándose en un ambiente económico de recursos limitados en el que esta función puede ir adquiriendo unas mayores dosis de experiencia que le permita la canalización de tales recursos por vías distintas a las tradicionales. En la medida en que su formación, mentalización y sensibilidad hayan avanzado en esta dirección, los términos prevención, protección, autoseguro y búsqueda de soluciones asociativas o colectivas podrán constituir una clara tendencia de la Gerencia de Riesgos en los futuros años.

2. El Gerente de Riesgos de la pequeña empresa pasará de ser un comprador de seguros a un comprador de servicios de Gerencia de Riesgos. La función adquirirá una creciente complejidad que exigirá una mayor formación personal y la utilización de

asistencia, o consultores distintos de los tradicionales, para resolver los nuevos desafíos a los que deba enfrentarse: contaminación ambiental, responsabilidad de productos y directivos, planificación de crisis, análisis de riesgos financieros, etc.

3. En la gran empresa, la Gerencia de Riesgos puede surgir como área de desarrollo propio, como servicio autónomo que creará grandes oportunidades de acción en áreas técnicas o financieras, de forma aislada o en cooperación con otras empresas similares e incluso en posible alianza con los grandes proveedores de financiación de seguros (aseguradores y reaseguradores). El Gerente de Riesgos puede pasar a ser el gerente del área de los servicios de Gerencia de Riesgos de los grandes grupos en la que pueden desarrollarse actividades independientes y autónomas, como empresas cautivas de seguros o reaseguros ya habituales, servicios de prevención y protección, servicios de análisis medioambientales, recuperación de bienes dañados, consultoría, formación, etc.

4. Mayor desarrollo de la Gerencia de Riesgos en actividades de servicios. Si nuestro mundo de hoy, en gran parte, avanza hacia una creciente importancia del sector servicios frente a los sectores tradicionales de la economía, cabe pensar en una creciente importancia de la Gerencia de Riesgos en estas áreas de actividad económica, hoy posiblemente a la zaga del resto de las actividades industriales ¿Hay muchos gerentes de riesgos que procedan o que realicen sus actividades en entidades de servicios, como las propias compañías de seguros, centros hospitalarios, centros educativos, administración pública, entidades financieras como bancos, etc?.

Cabe pensar en la trascendencia que pueda tener, por ejemplo, para estas actividades la propuesta de directiva de responsabilidad civil de los prestadores de servicios que fue presentada en Octubre pasado por la Comunidad Europea.

El concepto "riesgos de servicios" frente al tradicional "riesgos técnicos" puede ser por todo ello de creciente relevancia en los próximos años.

5. La Gerencia de Riesgos como desafío de los megagrupos aseguradores que han venido desarrollando una actividad creciente de absorciones, fusiones y alianzas en los últimos años para adquirir una dimensión hasta hace poco tiempo inimaginable, pero en los que todavía no se observa, en general, la tendencia hacia la creación de áreas tecnológicas de servicios especializados en el campo de los riesgos como función distinta a la puramente financiadora propia del seguro. Esto permitiría una nueva entrada en áreas de servicios para grandes clientes industriales en términos distintos a los tradicionales, bien sea mediante el ofrecimiento de servicios sobre riesgos no asegurados o no asegurables o de colaboración en áreas específicas de la Gerencia de Riesgos, incluso con posibilidad de alianzas.

El mundo del seguro, aun cuando debería reconocer sus limitaciones o incapacidad para hacer frente a la cobertura financiera de determinados mega-riesgos o de algunos riesgos vinculados a los cambios que se avecinan, está moralmente obligado a participar de alguna u otra forma en el desafío que aquéllos conllevan, mediante la creación de áreas de desarrollo creciente, especializadas en asesoramiento, evaluación, control, prevención, etc, en franca colaboración con las propias organizaciones empresariales o industriales afectadas. Ello, permitirá su presencia en determinados campos al tiempo que su adaptación al mundo cambiante.

El camino hacia esta diversificación legitimará la presencia de los aseguradores en el campo de la Gerencia de Riesgos, discutible hasta hace poco desde un punto de vista deontológico.

6. Creciente importancia de la Gerencia de Riesgos en las administraciones públicas, en el marco creciente de exigencia de eficacia a los poderes públicos, de desregulación y de libertad de acceso a la iniciativa privada, lo que habrá de implicar una mayor atención a las parcelas gestionadas por la propia administración pública. La forma con la que se maneja el patrimonio encomendado a la administración pública, en numerosos países, da pie a pensar que este camino hacia el futuro, más que una tendencia, es un requisito imprescindible que los ciudadanos y sus organizaciones deberían exigir firmemente a los poderes públicos.

Cabe pensar, por otra parte, en el manejo de determinados riesgos colectivos a través de asociaciones, no necesariamente públicas, como fruto de la madurez del individuo y de la incapacidad de otros estamentos convencionales -entre ellos los aseguradores-

por resolver los problemas. La creación de pools, de mutuas de previsión y de otros sistemas, ya frecuentes, pueden multiplicarse en el futuro dando pie a otros modelos de tratamiento de Gerencia de Riesgos distintos de los actualmente existentes.

7. La Gerencia de Riesgos en la política. Tras la pérdida de determinados valores políticos, considerados clásicos, como hay ejemplos concretos en el Este de Europa y en otros países en los que los partidos convencionales han evolucionado por la fuerza de los tiempos en determinadas direcciones, se apunta una tendencia a una mayor valoración de la eficacia de la gestión pública y a una reordenación de los principios políticos tendente a la salvaguardia de determinados conceptos y bienes (la salud, el bienestar, la calidad de vida y, en general, la mayor seguridad ante las incertidumbres y los riesgos de nuestro entorno). Ello posiblemente implique una mayor atención de los políticos hacia los riesgos de la naturaleza, del medio ambiente, los tecnológicos y en suma de los riesgos de la civilización, como los derivados de productos cancerígenos, del automóvil, del consumo de drogas, etc. Ello pasa lógicamente por un análisis más científico y profundo de los factores de riesgos, de la evaluación de los mismos y de las medidas que desde la perspectiva política pueden ponerse en marcha para la reducción de las consecuencias y su "oferta" política a los ciudadanos votantes.
8. Tránsito progresivo de la responsabilidad y posición del Gerente de Riesgos hacia una Gerencia de Riesgos como función integrada en la empresa, de la que participen los diferentes niveles y, fundamentalmente, en última instancia, el máximo responsable ejecutivo. Recientemente, en una conferencia organizada sobre estos mismos temas, han participado máximos dirigentes de grandes grupos industriales para hablar de esta preocupación. Todo un síntoma que apunta hacia esa integración del concepto en todos los estamentos, tal vez, en detrimento de la figura del gerente de riesgos pero en favor de una mayor presencia de la Gerencia de Riesgos, otra tendencia que habrá que observar en los próximos años.
9. Desarrollo de la econometría de la Gerencia de Riesgos como factor importante para el análisis de costes/beneficios y su influencia en la calidad, competitividad y seguridad de la empresa. De vital importancia para la pequeña empresa, en un mundo competitivo y no sólo para justificar la razón de tal departamento o función.

10. La Gerencia de Riesgos como área educativa. Espero ver la Gerencia de Riesgos como graduación universitaria con presencia creciente en centros educativos de todo el mundo. Ciencia multidisciplinar, por naturaleza, que habrá de formar profesionales en los campos jurídico, económico, tecnológico, actuarial y gerencial requeridos para esta función en la empresa futura.

Este "producto" educativo, completo, puede ser alternativo a otros de carácter complementario para profesionales o graduados, tipo máster universitario. Pero también sería conveniente el desarrollo de la disciplina "Gerencia de Riesgos" como área complementaria en las carreras o licenciaturas de Economía, fundamentalmente Administración de empresas, que permita la mentalización y un adecuado punto de referencia para los futuros gerentes y ejecutivos.

Un tema de creciente interés en el aspecto educativo será la creación de principios éticos o deontológicos (al igual que los códigos hipocráticos para los médicos) que permita discernir entre actuaciones convenientes o crear prioridades cuando haya intereses conflictivos, tan frecuente en las decisiones que afectan a la gestión de riesgos.

CONCLUSION

En resumen, hoy la Gerencia de Riesgos ha pasado de ser un concepto privado a uno público, de la microeconomía a la macropolítica, de lo individual a lo colectivo, de lo económico a lo social, de los riesgos puros a los riesgos especulativos, al tiempo que se ha incorporado a la gestión de parcelas muy específicas como la de entidades de servicios como centros hospitalarios (el riesgo de la salud) y de la calidad de productos y servicios.

Con esta perspectiva, la Gerencia de Riesgos del futuro puede abrir paso a una amplia gama de profesionales de la Gerencia de Riesgos (uno de los cuales podría ser el actual Gerente de Riesgos) o englobar a los múltiples profesionales que hoy se llaman Gerentes de Riesgos con realizaciones tan distintas y dispares como las que aquí se han comentado. Tal vez, la posición o responsabilidad del Gerente de Riesgos vaya paulatinamente

desapareciendo o quedando confinada, mientras que emerja con fuerza y pujanza el concepto Gerencia de Riesgos integrada en nuestro mundo, en la persona, en los ejecutivos, en los directivos, en los políticos, etc. Para ello será necesario que los conocimientos, la educación (formación universitaria) sean mejorados suficientemente para permitir que la disciplina tome carta de naturaleza en la sociedad del futuro.

FM/mfv

Octubre 1991