

# Risk Management

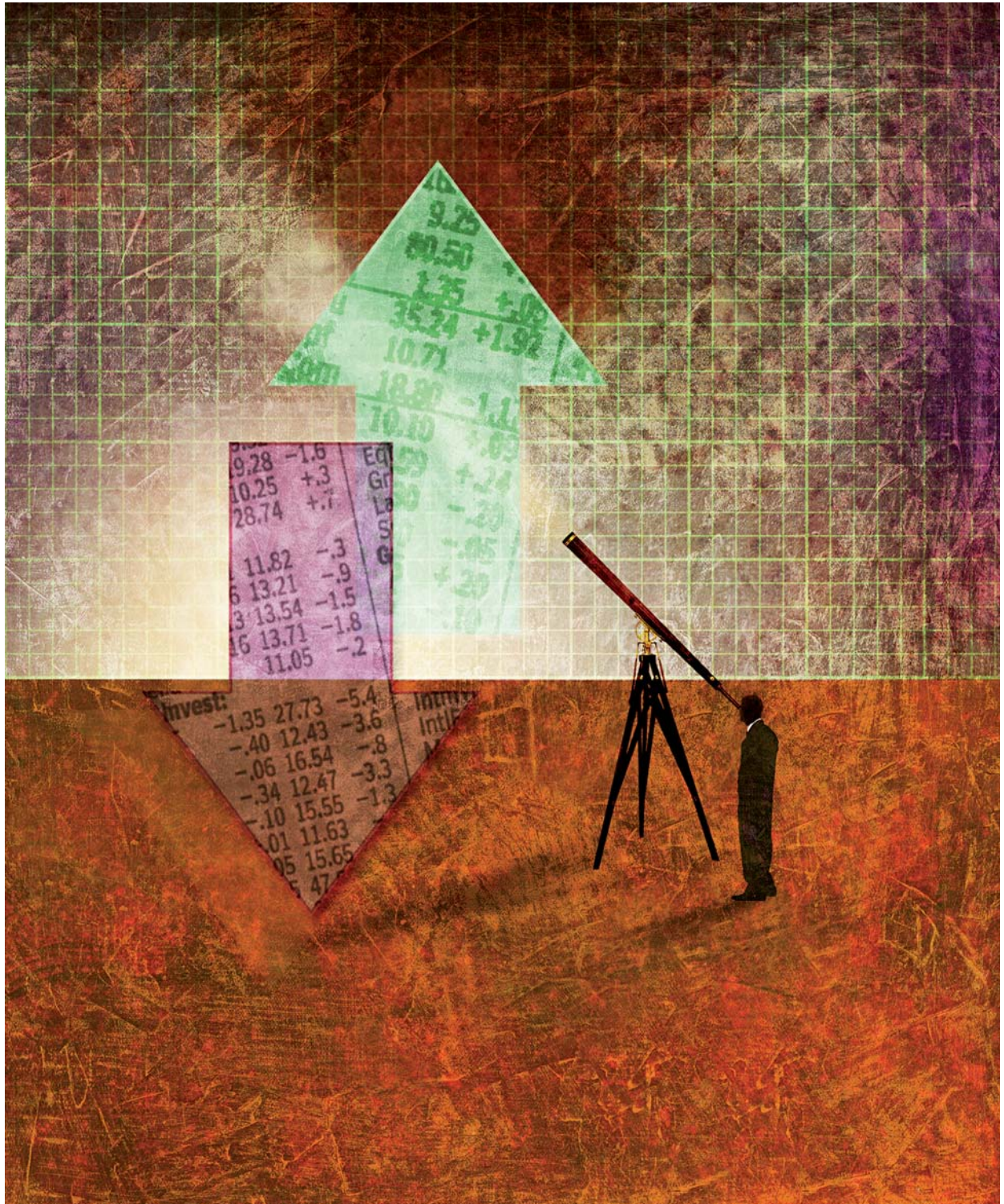
## El catalejo

*El catalejo permitía ver más lejos... pero permitía también adelantarse al futuro. Los navegantes que, a simple vista, solamente divisaban en el horizonte un minúsculo punto, con el catalejo podían averiguar de qué barco se trataba. Si era un barco pirata, podían reaccionar antes, preparar las armas o huir a toda prisa. Por lo tanto, se habían adelantado a su futuro.*

**FRANÇOIS SETTEMBRINO**  
Risk manager. FERMA

Se atribuye, injustamente, la invención del catalejo a Galileo, de la que él, sin embargo, se vanagloriaba. De hecho, no era más que un aprovechado pues la invención se debía a ópticos holandeses. Todo lo que Galileo puso de su cosecha fue una modificación óptica, mejorando un poco el instrumento, que presentó como el primer telescopio, o «catalejo» en lenguaje culto. Se produjo un giro inesperado de las cosas: mientras que el catalejo permitía adelantar un poquito el futuro inmediato, el telescopio ha permitido también a la humanidad remontarse muy lejos en el pasado.

En un contexto muy diferente, el *Risk Management* tiene también como misión sondear la incertidumbre del futuro. Prepara para los vaivenes que se produzcan, para que estos vaivenes se gestionen lo mejor posible. Algunos se conocen; nos atrevemos a llamarlos «riesgos», pero esta vez sin confundirnos. El o los riesgos no son más que la desviación de las probabilidades futuras, con la clave de los resultados positivos, que se esperan,





o de los resultados negativos, que se temen. No caigamos en ese error tan común que se resume en considerar solamente como riesgos los peligros y daños futuros, con su carga únicamente negativa.

La variedad de riesgos llega al infinito. Una gran parte se beneficia de un conocimiento suficiente; se trata de todos los riesgos identificados. Clasifiquemos como tales los incendios, los robos, los terremotos, los transportes, por no citar más que algunos. Para los demás riesgos, menos precisos, remítase a todos los manuales de uso corriente. La fórmula será entonces valorar estos riesgos, considerando la probabilidad de que se produzcan, su frecuencia y su gravedad. No obstante, desconfiemos de nuestra percepción pues lo más improbable puede incluso sobrevenir...

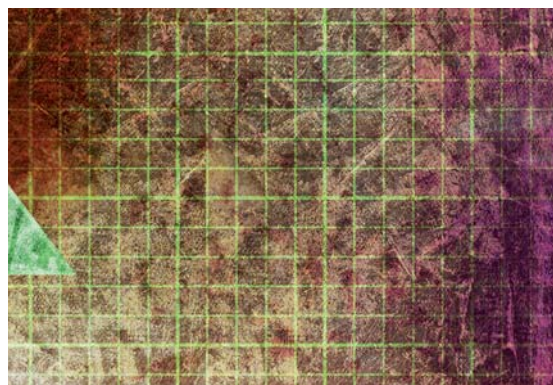
Pero también hay riesgos no identificados o no identificables, para los que hay que entrenarse con el fin de reaccionar de la mejor forma posible en caso de que se produzcan. Es importante saber que esta observación no sólo sirve cuando hay efectos perjudiciales. Fleming descubrió la penicilina por una contaminación accidental de algunos de sus cultivos, lo cual es un riesgo casi permanente. Podía muy bien no haber visto más que un fallo entre otros, pero al extrañarse y al reflexionar, hizo algo positivo para toda la medicina. A pesar de todos los controles de calidad, un pegamento para papel resultó defectuoso y gracias a ello nacieron los *post-it*. Se podían pegar y despegar sin dificultad.

En un artículo anterior de esta revista ya se hizo un elogio a la perseverancia; por tanto, no es necesario volver sobre ello. Quedémonos con que es la mejor manera, y la única, de prepararnos para los riesgos de un futuro desconocido; tanto es así que, mucho antes

que los medicamentos, una buena higiene de vida es la primera defensa contra las enfermedades. Este pequeño ejemplo se refleja de nuevo en el futuro. La conclusión de todo lo anterior es evidente: la función primera del *Risk Management* es anticiparse al futuro.

Todo *management* sólo merece este nombre si se preocupa también por el futuro. Si alguien pone en marcha una empresa no es para ver cómo echa el cierre en poco tiempo. El profesional tiene aquí una ventaja en relación al neófito: su juicio será más congruente, pues tiene una capacidad contrastada y su visión de futuro será aún mejor. Pero, pues siempre hay un pero, se necesita también un mínimo de lucidez y de honradez para que esto sea cierto. Lamentablemente, tenemos que padecer algunas actuaciones equivocadas en este sentido.

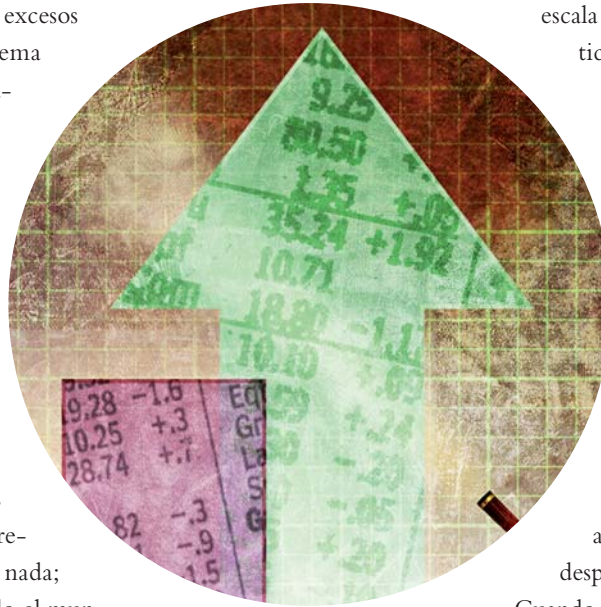
Se atribuye al problema de las *subprimes* la responsabilidad de la catástrofe financiera que hace, y todavía hará, sufrir a tanta gente. La razón probable, e incluso cierta, hay que buscarla en otra parte. La era de las finanzas es fruto de la ley del mercado y a medida que ha ido avanzando, no ha potenciado más que el corto plazo. La liberalización ha venido a rematar esta evolución puesto que el mercado iba a regularlo todo y esta auto-



**EL RISK MANAGEMENT TIENE COMO MISIÓN PRINCIPAL SONDEAR LA INCERTIDUMBRE DEL FUTURO.  
PREPARA PARA LOS VAIVENES QUE SE PRODUZCAN, PARA QUE ESTOS ALTIBAJOS SE GESTIONEN DE  
LA MEJOR MANERA POSIBLE**

rregulación evitaría escollos, excesos y deslizamientos. El problema es que lo que debería no haber sido más que una teoría se ha convertido en un dogma, intangible. Una teoría se adapta a la experiencia y se modifica constantemente, pues una nueva teoría sustituye a otra. Desgraciadamente, el dogma es una creencia aceptada por la mayoría, intangible, y los pocos escépticos que osan reaccionar no pueden hacer nada; nadie les escucha ya que todo el mundo (o casi todo) cree en él.

Algunos de los ejemplos que se presentan ante nuestros ojos no son más que el anti *Risk Management*. Los directivos deben al menos comprender, si no controlar, lo que se hace en su empresa; lo que ha pasado en los bancos parece demostrar lo contrario. Los altos directivos deben tener un elevado compromiso con su cargo, lo que supone unos sólidos valores éticos y una honradez a toda prueba; desde el caso de Enron, ha sido justamente lo contrario lo que se ha puesto de manifiesto. Añadamos a ello un afán desmedido por el dinero; incluso los que han fracasado en su cargo son despedidos con los bolsillos llenos. Ahora bien, estos riesgos eran detectables y mensurables, pero nadie pudo o se atrevió a proclamarlo. Después de todos los ejemplos de mal *management*, el mundo tenía tanta necesidad de transparencia que incluso se inventó la *Corporate Governance*. Debía servir de código de buena conducta a los grandes de este mundo. Desgraciadamente, habrá que revisar de forma urgente el texto, pues hasta el momento la situación no ha mejorado mucho. Algunos espíritus científicos piensan que habrá que volver a imponer una cierta regulación, probablemente a



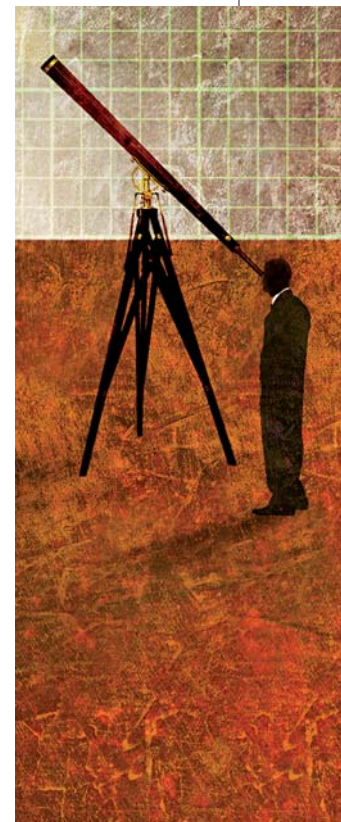
escala mundial, pero ¿tendrán los políticos el valor para hacerlo?

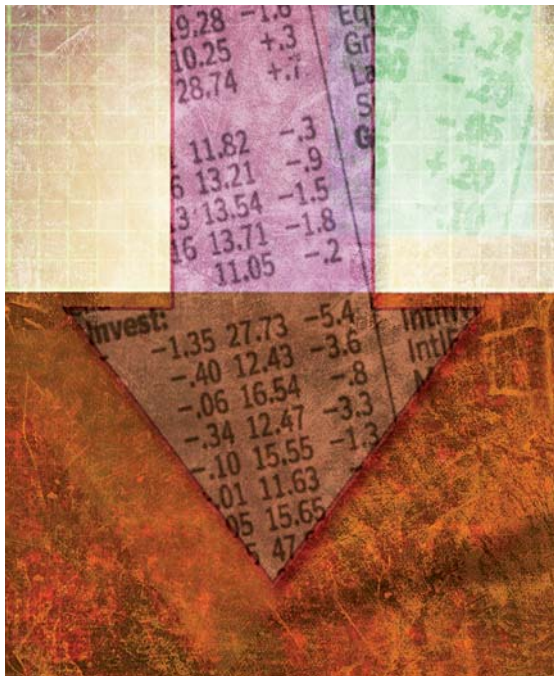
Otro riesgo importante del que no se habla demasiado es la tendencia a desvincular a una parte del personal. Esto puede entenderse si los negocios van mal, y en este campo las cosas no van a arreglarse en el contexto actual. Pero hemos vivido ejemplos inaceptables. Algunos bancos registraban beneficios récord, pero para mejorar aún más sus datos financieros se desprendían de miles de empleados.

Cuando los grandes *brokers* norteamericanos fueron denuncia-

dos por las sobrecomisiones, tuvieron que hacer aflorar mucho dinero. Pero no fue más que un castigo de corta duración. En efecto, muchos de ellos, para recuperarse, no encontraron nada mejor que disminuir la masa salarial mediante despidos; el personal es, por tanto, el que ha pagado los platos rotos. En ambos casos, los más jóvenes y los más mayores son los que han estado en el punto de mira. Pero otros riesgos les esperan a la vuelta de la esquina:

– Los empleados de más edad tienen experiencia y memoria; los archivos mejor organizados no les sustituirán nunca. Es así como un pasado extremadamente útil desaparece con ellos.





– Únicamente los mayores pueden transmitir sus conocimientos a los más jóvenes, si se les da la oportunidad. Esto ya garantiza la continuidad.

– La sensibilidad de los mayores a las necesidades y a los hábitos de los clientes es a menudo irremplazable.

– Si después de su despido es necesario sustituirlos, hay que hacer malabarismos, y además cuesta muy caro.

La mejor configuración sería mantener una demografía equilibrada y, en un mundo que cambia muy deprisa, potenciar los equipos multidisciplinares, en los que las edades y las competencias deberían ir al unísono, y tratarse conjuntamente.

Por tanto, ¿es tan difícil hacer un verdadero *Risk Management*, dejando ya atrás el enfoque un poco sesgado que todavía prevalece en nuestros días? No existen solamente riesgos asegurados o asegurables, ni riesgos modelizables; entonces, ¿cómo hacer verdadero *management*?

La respuesta no es sencilla. Sin embargo, en Bélgica tenemos una legislación que ha ido muy lejos en el camino del *Risk Management* integrado. Se trata de la legislación sobre el Bienestar. Se refiere tanto al aspecto material, olvidando la antigua discriminación limitada a los accidentes corporales, como al aspecto intelectual y moral. No se ha dudado a la hora de hacer que funcionen conjuntamente las protecciones físicas y médicas y las protecciones relativas a la propia organización, así como al delicado terreno psicosocial. No se duda hacer intervenir no solamente la responsabilidad general del empleador, sino también la de toda la línea jerárquica. Y como colofón, se ha impuesto el uso de un «catalejo», ya que hay que pensar en el futuro a cinco años vista. Como se trata de una obligación dinámica y los cinco años transcurren sin pausa, el largo plazo se prepara sin dificultad. Para finalizar, la persona encargada de esta tarea, ha de elevar sus informes a la dirección de su empresa.

Sería suficiente con extrapolar este procedimiento a la escala de cualquier empresa para obtener un *Risk Management* que haría honor a su nombre. El sueño de un *risk manager*, o de quien haga sus veces, además de hacerse por fin generalista, es tener un acceso directo a la alta dirección de la empresa. La verdadera gobernanza sólo puede ir en este sentido, pero ¿tendrá en el fondo valor para hacerlo? █



**EL PROFESIONAL DEL MANAGEMENT, CON JUICIOS MÁS CONGRUENTES, TIENE MEJOR CAPACIDAD Y VISIÓN DE FUTURO QUE UN NEÓFITO, PERO SE NECESITA UN MÍNIMO DE LUCIDEZ Y DE HONRADEZ PARA QUE ESTO SEA CIERTO**