

# Riesgos puros frente a riesgos especulativos

FRANÇOIS SETTEMBRINO

Presidente de BELRIM  
(Asociación Belga de Gerencia de Riesgos)

La práctica totalidad de las acciones que emprenden las empresas y organizaciones están expuestas a riesgos puros y especulativos, y, a menudo, a ambos a la vez.

¿Cómo se puede establecer el campo de actuación de la Gerencia de Riesgos ante la amplia y variable gama de riesgos que afectan a la empresa?

## ¿Qué es el riesgo?

Deberíamos empezar por preguntarnos: ¿qué es un riesgo? Desde un punto de vista escolástico, lo que se encontrará es una enumeración de peligros:

- riesgos naturales: terremoto, inundación, huracán,
- riesgos técnicos: incendio, explosión,
- riesgos políticos: decisiones arbitrarias de las autoridades,
- riesgos sociales: huelgas.

Otros utilizan sentidos diferentes:

- riesgos humanos,
- riesgos físicos,
- riesgos financieros.

Todos hacen referencia a la posible pérdida o daño derivado de un riesgo...

¿Se podría ir más lejos, aplicando otras definiciones y conceptos?

- El riesgo es la probabilidad de que se produzca un daño. Tal definición implica que el daño puede precisarse de antemano, y es de gran utilidad cuando la probabilidad de un daño diferido puede convertirse en la de un daño tipo, como la probabilidad de muerte por hora de conducción de un coche en determinados momentos del día.
- El riesgo es la dimensión de una pérdida concebible. Tal definición es la base de muchos límites

de seguridad, que sobrepasan ampliamente el posible accidente. La resistencia de los cables de un ascensor siempre se concibe «x» veces por encima de la carga máxima. Ello no excluye redoblar otras medidas de seguridad, como los paracaídas incorporados al mecanismo del ascensor.

Se trata exactamente del mismo tipo de medidas adoptadas por los fabricantes y usuarios de aeronaves. El daño concebible es la caída del avión, con su tripulación y sus pasajeros; por consiguiente, existe una necesidad imperiosa de redoblar las medidas y los mecanismos de seguridad (nadie montaría en un avión si la probabilidad de llegar a su destino estuviese en manos del azar).

- ¡El riesgo es un daño esperado!

Cualquier actuario en el campo del seguro de vida puede predecir cuántos individuos de una población dada desaparecerán en el plazo de un año.

- El riesgo es la varianza en la distribución de la probabilidad para todas las consecuencias posibles. Esta definición tiene en cuenta las pérdidas y las ganancias y no requiere de una discriminación apriorística entre consecuencias deseables y no deseables. Es la que más encaja con nuestros esquemas mentales y nuestro lenguaje cotidiano.

Por eso, tantas disciplinas aluden al «riesgo», aunque con distinto contenido intelectual.

Como dice Edward P. Lelley, suelen abundar las definiciones. Una, extraída del mundo académico, contempla el riesgo como «la posibilidad de que una entidad sufra un daño».

Según el Diccionario de Terminología de Seguros de la Cámara de Comercio Estadounidense, el riesgo no es otra cosa que la «posibilidad de daño» («**chance of loss**»). Pero no hay prácticamente ningún hecho de la naturaleza que no lleve implícito algún tipo de daño potencial. Así pues, adoptar tan amplia definición cargaría sobre las espaldas del gerente de riesgos la responsabilidad de al menos algún aspecto de casi todo lo que sucede en la empresa, lo que le llevaría a invadir las parcelas de casi todos sus colegas,

incluido el director general. ¿Cómo delimitar pues el abanico de casos que incumben al gerente de riesgos? Hay quien opina que su jurisdicción comprende los riesgos «estáticos» de una organización, en contraposición a los riesgos «empresariales». Los riesgos estáticos se refieren a los posibles daños que la entidad no puede eludir; aquellos que, como la muerte y los impuestos, nos acompañan siempre. Los riesgos empresariales se definen como aquellos que una empresa tiene la opción de asumir o no y que pueden generar tanto pérdidas como ganancias. Un riesgo empresarial sería, por ejemplo, que el programa de ventas de una compañía no alcance sus objetivos, con el consiguiente descalabro financiero. Pero también podría ocurrir que el beneficio superara todas las expectativas.

Existe otra distinción entre riesgos «puros» y riesgos «especulativos». Los primeros suelen definirse casi igual que los estáticos, aunque con un acento especial en el hecho de que pueden suponer una pérdida pero jamás una ganancia. La definición de riesgo especulativo coincide bastante con la de riesgo empresarial, aunque el adjetivo «especulativo» es preferible por hacer referencia a un juego de posibilidades, con lo que el concepto queda mejor descrito.

Estrechamente relacionado con el concepto de riesgo está el de peligro. Un peligro es el agente que causa realmente el daño, como puede ser un incendio, un vendaval o una inundación. Así pues, un montón de trapos llenos de gasolina en un garaje representan un peligro cuya existencia eleva las posibilidades de que se produzca un incendio, aumentando así el riesgo de daños causados por el fuego.

Estos conceptos nuevos no se habían planteado hasta hace bien poco. Orio Giarini, secretario general de la Asociación de Ginebra, ha iniciado la reflexión global sobre la comprensión del riesgo desde el punto de vista filosófico, económico y social. Las dos palabras clave son «incertidumbre» y «vulnerabilidad».

Al ser la incertidumbre el estado normal de la vida, tengo la sensación de que esa misma incertidumbre forma parte de los riesgos especula-

tivos y puros. Ambos implican un daño potencial. El problema principal consiste en llegar a una comprensión correcta que genere actitudes apropiadas.

Como es natural, siempre existirán discrepancias importantes debidas a la cultura propia y a la educación, que conformarán en las personas unas actitudes básicas frente a los riesgos, tanto en el caso de asumirlos como de evitarlos.

Se puede encontrar otra explicación en la manera en que se organizan y estructuran las empresas.

## La empresa

El término «empresa» abarca multitud de configuraciones diferentes. Se trata básicamente de una unidad de organización o actividad económica; en pocas palabras, una empresa es un organismo dedicado a los negocios.

Crear una empresa significa acometer un proyecto difícil, ya que un negocio nunca es tarea fácil e implica además cierto ingrediente de riesgo. Dado el propósito de nuestro estudio, nos interesa resaltar los siguientes aspectos:

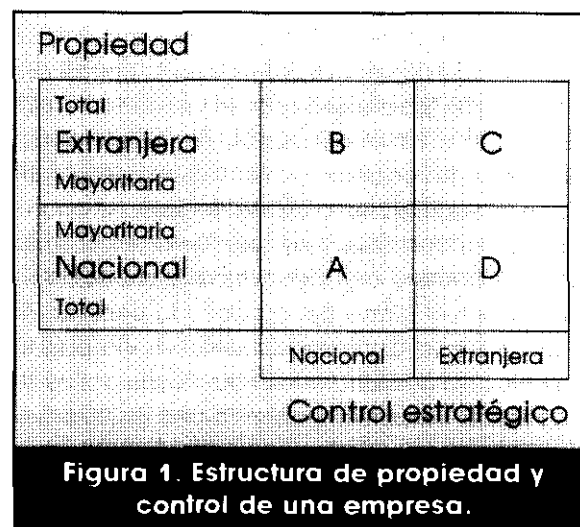
- **Tamaño.** Resulta útil separar la pequeña y mediana empresa del resto. Ni que decir tiene, tal distinción depende siempre de la mentalidad cualitativa y cultural. Una gran empresa luxemburguesa podría considerarse diminuta en comparación con una pequeña o mediana de los Estados Unidos. Además, como no existe ningún parámetro cuantitativo, no cabe ninguna definición estándar. Pero si la distinción satisface a todos, hemos de considerar que realmente no existe comparación posible entre una empresa pequeña y una multinacional. Esta diferenciación repercute en la localización de la actividad.

- **Localización.** En términos generales, una empresa pequeña se localizará en una zona geográfica relativamente reducida. Cualquier gigan-

te multinacional opera en varios países. Lo cual significa que posee sucursales y empresas subsidiarias diseminadas por todo el mundo. En niveles intermedios se encuentran organizaciones de distinto tamaño que operan en dos o más países.

Esto no quiere decir que una empresa pequeña no traspase jamás las fronteras de su país para vender sus productos o servicios por todo el mundo. Sin embargo, existen bastantes diferencias dentro de un enfoque básico.

- **Propiedad.** Tradicionalmente, las empresas pequeñas han funcionado como negocios familiares. Las multinacionales y otras entidades de dimensiones mayores suelen estar en manos de accionistas, que pueden ser activos (con derecho a voto) o institucionales. El mecanismo de «holding», naturalmente, permite una amplia gama



Las pequeñas empresas nacionales pertenecen al grupo A.

Las de automación suelen inscribirse en la zona superior del grupo C.

Las franquicias se engloban sobre todo en la configuración A y D.

de posibilidades en cuanto a retención de capital de socios minoritarios y mayoritarios, siempre con arreglo a la legislación vigente, que puede variar de forma sustancial de un país a otro.

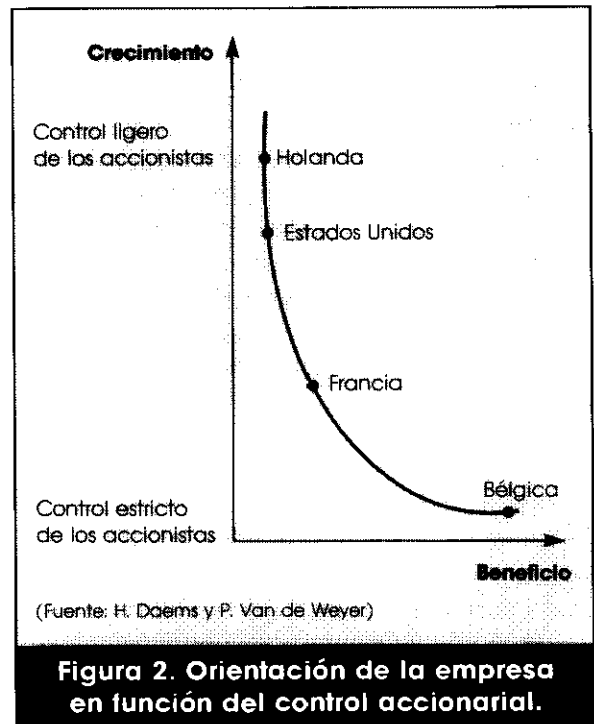
## El ejercicio del poder

Existe una distinción básica entre control y gestión. Con demasiada frecuencia se considera que el propietario es quien toma las decisiones. Pero existe un margen —en ocasiones enorme— de libertad como consecuencia de la separación —sobre todo a partir de comienzos del presente siglo— entre propiedad y capacidad efectiva de decisión. La razón hay que buscarla en la «macroscopización» de las empresas y en el mayor profesionalismo de los directivos. Dicha tendencia ha incrementado la capacidad decisoria y reducido la influencia de los accionistas, que viene determinada por el tamaño de la organización y la dispersión de las participaciones.

Nunca es fácil definir la propiedad. Por ejemplo, los principales grupos multinacionales cotizan en varias bolsas. Las participaciones pueden también pertenecer a varias entidades, inversores y capitales. Entre los capitales los hay puramente institucionales que, o bien carecen de derecho a voto, o no lo ejercen. Pero hay que tener en cuenta que la estructura organizativa de la sociedad es esencial en el plano del control y la decisión. El diagrama que aparece a continuación puede dar una idea de dicha estructura. Puede aplicarse a cualquier establecimiento de una multinacional, pero, en países grandes, puede describir también la situación de las sucursales locales y las compañías subsidiarias esparcidas por todo el territorio nacional.

La imbricación entre la propiedad y la gestión incide directamente sobre las decisiones y opciones estratégicas. Cuando los accionistas ejercen también la gestión de la organización, deciden además la política estratégica de la empresa. Por el contrario, cuando se limitan a controlar y supervisar, la dirección será quien oriente la empresa desde el punto de vista estratégico. Los riesgos y la gestión de riesgos forman parte de la estrategia.

El diagrama de la figura 2 muestra las tenden-



cias de Bélgica, Francia y Holanda en comparación con las de Estados Unidos

## Percepción del riesgo

La configuración de la empresa y el proceso de decisión están profundamente influidos por las consideraciones expuestas anteriormente.

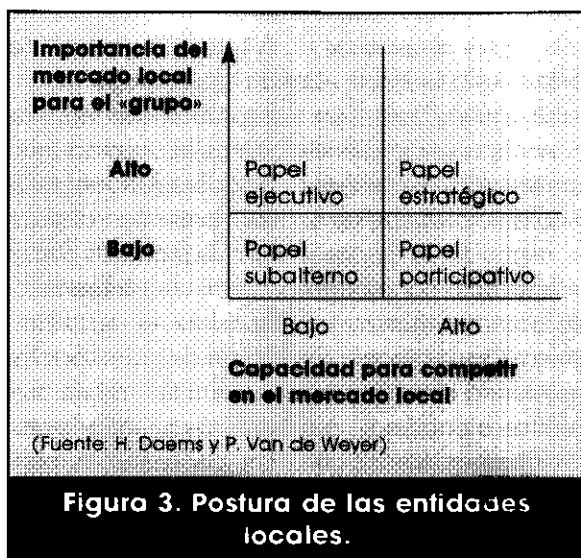
Los países pequeños reflejan, a grandes rasgos, la tipología de la empresa familiar: la propiedad y la gestión están más concentradas —entrelazados, diría yo—. La evasión del riesgo y la capacidad o el deseo de controlar la actividad hacen que el objetivo del crecimiento resulte menos atractivo. El beneficio —inmediato a ser posible— sigue primando.

Las grandes organizaciones tienden a asumir más riesgos. Cuando los accionistas desempeñan

un papel menos efectivo —como suele ser el caso de los inversores institucionales— la gestión se centra sobre todo en el crecimiento de la actividad y no tanto en el beneficio inmediato: dichas empresas son más proclives a asumir riesgos que las de tamaño menor. Lo que más cuesta comprender es que la principal responsabilidad en este sentido recaiga sobre los núcleos decisores.

Si una empresa subsidiaria depende enteramente de decisiones tomadas por otros, ejercerá un papel meramente subalterno.

En las grandes empresas el papel de cada agencia, sucursal o empresa subsidiaria vendrá también determinado por la importancia del mercado y la competencia locales. Tales factores desempeñan pues un papel importante en el proceso decisorio. El diagrama de la figura 3 ilustra dicho fenómeno.



También es evidente que la preferencia por el riesgo dependerá de la intensidad con que lo perciba el núcleo decisor. Esto se complica cuando dicha percepción varía conforme a la educación y a los valores éticos y nacionales del grupo.

Aaron Wildawsky distingue cuatro culturas del riesgo: la de los burócratas, la de los igualitaristas, la de los empresarios y la de los fatalistas. Todos

ellos tratan de introducir la «incertidumbre» en sus concepciones mentales, aunque con diferente fuerza, claro está.

En el modelo cíclico de Groth (1976), el proceso de percepción del riesgo por parte de un individuo combina cuatro elementos diferentes:

- la situación objetivamente arriesgada,
- la situación que se percibe o interpreta subjetivamente,
- la acción elegida y
- el comportamiento observable.

De hecho, el proceso en cuestión convierte una situación objetiva en otra subjetivamente percibida o interpretada.

La decisión relacionada con el riesgo es el producto final de varios procesos interactivos que implican conocimiento previo, experiencia, actitudes, motivos, conceptos y capacidades. Cuando el individuo encara la realidad (y lo mismo puede decirse de las organizaciones) muestra grandes dificultades para hacer frente a determinadas situaciones inciertas o desconocidas, a causa de la probable carencia de conocimiento previo. Tal es la situación de los doctores y actuarios que se enfrentan al problema del SIDA.

La actitud de una organización o empresa no difiere mucho de la de un individuo y dependerá de factores semejantes.

El conocimiento previo sólo es válido en el caso de series de riesgos puros bien conocidos y de naturaleza diversa:

- riesgos técnicos,
- riesgos sociales,
- riesgos políticos.

Sin embargo, no es el caso de riesgos naturales tales como terremotos, inundaciones y fenómenos climáticos (las condiciones atmosféricas se predicen con poca antelación y nunca sobrepasan las dos semanas).

De otra parte, en una empresa existen otros factores o parámetros de riesgo que se olvidan con mucha frecuencia.

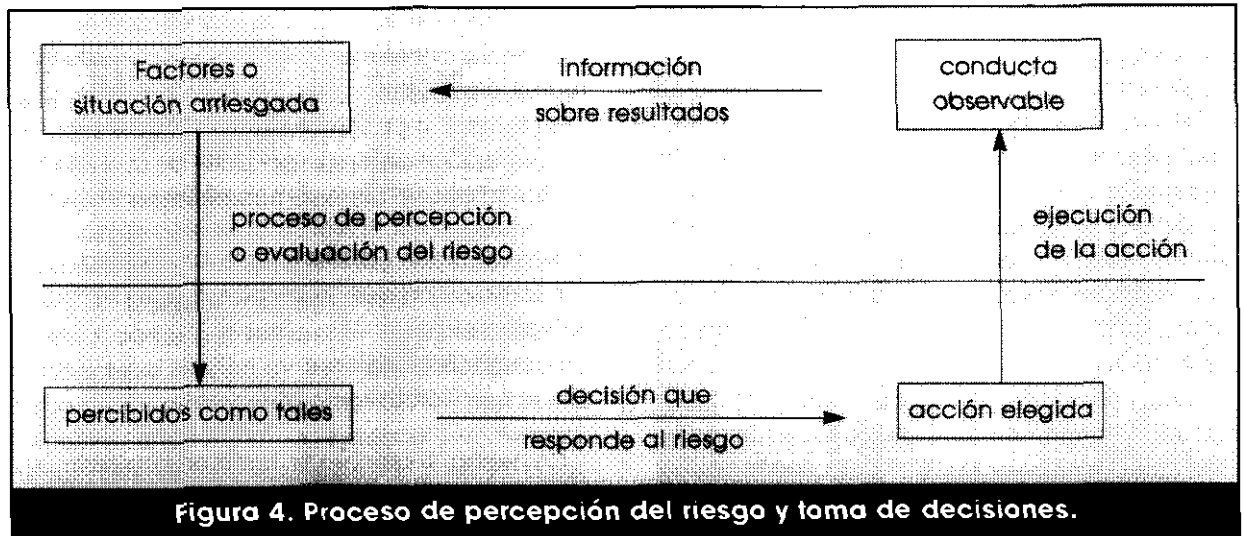


Figura 4. Proceso de percepción del riesgo y toma de decisiones.

## Parámetros olvidados

En las empresas, en especial durante los últimos años, se presta mucha atención a la financiación de las operaciones, y también surge mucha literatura sobre los riesgos relacionados con este tema: los valores monetarios y tipos de cambio, la gestión del crédito o los mecanismos de financiación constituyen la preocupación principal.

Hay otros parámetros que también contribuyen al riesgo. A continuación se enumeran algunos de ellos.

- **Propiedad intelectual.** Consiste esencialmente en derechos de marca y «copyright» que, adecuadamente gestionados, contribuyen a la protección del activo: nadie está mejor equipado y mejor situado que la propia organización, empresa o sociedad. Pero si nos fijamos en la práctica, veremos que dichos aspectos suelen estar en manos de especialistas externos.

El manejo incorrecto de licencias y «royalties» puede conducir a la pérdida de capacidad y a una reacción por parte de las autoridades fiscales.

- **Relaciones contractuales.** Los contratos no son «tigres de papel»: para tener efecto han de reflejar una realidad económica, proteger la rentabilidad de cualquier transacción con terceros y, en ocasiones, con elementos de la propia organización. Los riesgos que suponen, financieros y comerciales, suelen exceder lo elemental de la transacción. Es fundamental que todas las partes interesadas contribuyan y colaboren a redactar un contrato que proteja los intereses de la empresa. Ello se complica a la hora de unir aspectos técnicos a cláusulas legales. También habría que prestar atención al necesario «equilibrio» entre los intereses de las partes. Los jueces suelen mirar con malos ojos aquellos contratos en los que una de las partes se beneficia de todos los derechos mientras que la otra arrastra todas las restricciones y obligaciones.

Por poner un ejemplo, en materia de oferta, el derecho marítimo y la transmisión de propiedad son elementos clave y su adecuada gestión nunca es inocente.

- **Riesgos de la robótica, la información y la electrónica.** La robótica incrementa la vulnerabilidad de las empresas y el coste de cualquier mejora o corrección. Tras una fase de popularización, Japón se mueve ahora en sentido opuesto.

Los riesgos informáticos adolecen de falta de conocimiento. Todo el mundo habla de fraude y abuso, pero no se dispone de estadísticas, y la generalización de las redes de ordenadores es demasiado reciente como para poder emitir un juicio apropiado. Son pocas las empresas que prestan suficiente atención al simple riesgo que comporta el correo electrónico, que no es más seguro que las conexiones telefónicas.

• **Medio ambiente.** La opinión pública, las directivas de la Unión Europea, las convenciones internacionales y las legislaciones nacionales imponen una vigilancia constante y regulan numerosos aspectos de protección frente a la polución, vertidos, residuos, productos tóxicos y peligrosos, seguridad de los trabajadores, transporte peligroso, etc. El problema radica en que las reglamentaciones son tan numerosas —demasiado— que no hay juez, jurista o especialista que las domine, lo cual significa que los riesgos correspondientes son realmente difíciles de gestionar.

• **Imagen.** Como dice Guy Lamand, la imagen es algo tremendamente subjetivo y cuesta años construir una imagen positiva. Por el contrario, la imagen puede dañarse o destruirse en breves instantes. Hasta un simple rumor puede ejercer una gran influencia.

• **Normativa.** En el campo de la normativa, la escena internacional ha registrado el inicio de un movimiento de inmensas proporciones. Se trata de una ardua tarea que implica la puesta en marcha de complicados procesos de certificación. Algunos los consideran excelentes medidas de protección contra riesgos y resultan ciertamente útiles, pero jamás eliminarán las responsabilidades, la negligencia y los posibles defectos.

• **Ergonomía.** La ergonomía trata de la relación del hombre con la máquina, con lo que contribuye también a la disminución del riesgo. En el pasado, los aspectos inscritos hoy en el terreno de la ergonomía se relacionaban con la «mecánica». En la actualidad, la ergonomía hace referencia también a la percepción subjetiva, intelectual y visual.

• **Riesgos no asegurables.** Guy Lamand, a quien me referí con anterioridad, en su libro sobre

los riesgos implícitos en la venta de servicios y equipos, ha publicado una extensa lista de riesgos asegurables y no asegurables. Entre los últimos, me van a permitir subrayar los siguientes:

- Fiscales.
- Interrupción del contrato.
- Inexperiencia.
- Cambio de clientes.
- Condiciones de pago.
- Disconformidad con el derecho de competencia.
- Conflicto en cuanto a las condiciones contractuales.
- Insolvencia.
- Fuerza mayor.
- Expatriados.
- Entrega.
- Pérdida de confianza.

## La distinción imposible

Los textos llevan años refiriéndose a dos categorías de riesgos: los especulativos y los puros. Como se dijo anteriormente,

— Los riesgos especulativos también se denominan riesgos empresariales y se definen como aquéllos que forman parte de los objetivos de la empresa. Cualquier sociedad u organización empresarial comercial, industrial o del sector servicios se crea con la intención de alcanzar un objetivo. Aunque el término «especulativo» puede denotar cierto tipo de juego de azar, describe realmente el concepto en cuestión.

— Los riesgos puros —también denominados estáticos—, al contrario de los especulativos, se refieren sobre todo a las posibilidades de pérdida que una sociedad no puede eludir. El término «riesgo puro» pone el acento en la posibilidad de perder sin que en ningún caso se pueda ganar. Desde un punto de vista teórico, la distinción quedaba ampliamente reforzada por el hecho de

que los riesgos puros también se solían considerar como riesgos asegurables, con independencia de que se aseguraran o no.

Tal interpretación ha tenido consecuencias importantes en la evolución de la enseñanza y los principios teóricos de la Gerencia de Riesgos.

### Estados Unidos

Muchas escuelas de negocios proporcionan, en mayor o menor medida, formación en materia de Gerencia de Riesgos. La especialización para ejercer como ARM (**Associate in Risk Management**) se obtiene a través de los cursos impartidos por el famoso Instituto Americano de Seguros situado en Pensilvania.

La metodología de dicho instituto se basa en las cinco fases del proceso de toma de decisiones que se describe en la figura 5.

Este enfoque se centra sobre todo en las pérdidas reales o potenciales, por lo que se puede hablar de gestión de riesgos puros. Aun así, faltan algunas cuestiones.

Para identificar algo hay que tener un concepto mental de ese algo. Sencillamente, si se carece de concepto, jamás podrá reconocerse nada. La posibilidad de reconocimiento está siempre subordinada a la capacidad de conceptualización. Es imposible identificar algo que no se conoce.

Entre los distintos métodos de identificación siempre se nombra a los expertos, de los que se espera invariabilmente una respuesta científica. Pero la opinión de cualquier científico experto se refiere simplemente a la medición de algo, lo cual requiere de herramientas y modelos convencionales dentro del mundo científico; pero en toda ciencia, de forma característica, cualquier teoría pierde su validez cuando aparece en escena una teoría nueva. En palabras de Karl Popper, la propiedad intrínseca de la ciencia es su peculiar proceso de «falsificación», en el sentido de que cualquier teoría puede y será invalidada por otra posterior. Únicamente los dogmas y creencias quedan al margen de falsificaciones o correcciones, pero no pue-

den llamarse «ciencia» y su conocimiento no avanza con el estudio.

Douglas Barlow, uno de los impulsores de la Gerencia de Riesgos en Canadá y luego en Estados Unidos, ha afirmado algo muy interesante al respecto:

«La Gerencia de Riesgos carece de definición preconcebida: consiste en lo que hacen los gerentes de riesgos. Se desarrolla evolutivamente, es decir, mediante avances sucesivos que resultan de la perspicacia, creatividad e iniciativa del gerente de riesgos, de su autoridad y de los hechos que provocan su actuación».

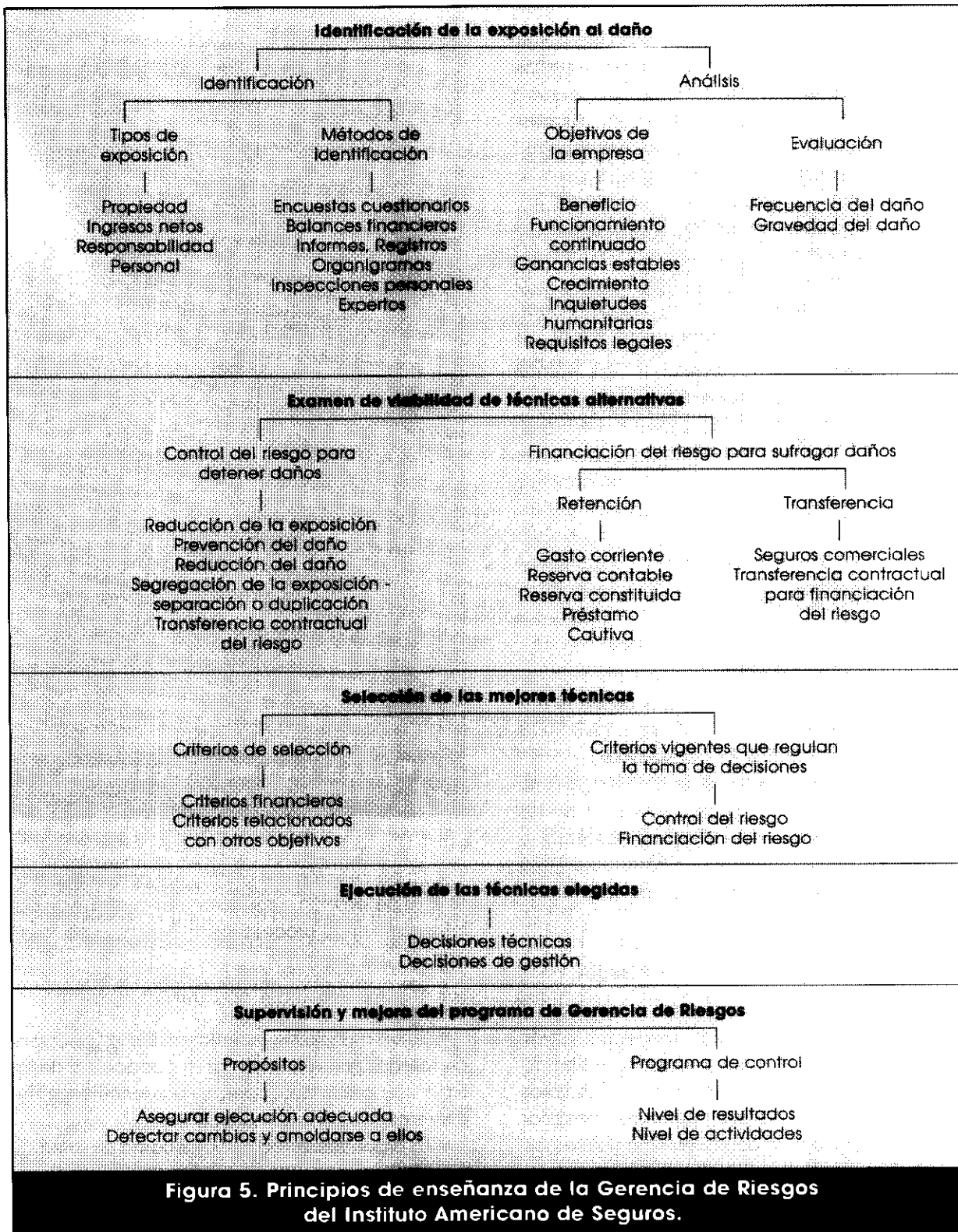
Por consiguiente, se trata de una actividad diversa y susceptible de evolucionar: su ámbito (en principio los riesgos asegurables), su objetivo y su denominación no son inalterables. Así pues, cualquier teoría sobre la Gerencia de Riesgos puede tener la amplitud deseada por su autor. Sólo puede ser descriptiva, nunca prescriptiva. Del gerente de riesgos no se esperan predicciones, pero la extrapolación es justificable y en ocasiones útil. En otras palabras, como dijo René Thom, uno puede aplicar el razonamiento analógico a situaciones diversas.

Quizá sea por esto que la famosa escuela empresarial de Harvard esté abandonando su archiconocida metodología consistente en estudiar casos prácticos, y promoviendo la educación en equipo y la interdisciplinariedad.

### Europa

Europa ha seguido un camino diferente. La práctica de los negocios muestra que la distinción entre riesgos especulativos y puros, fácil de comprender, cede ante la experiencia. Tan pronto como uno decide iniciar un negocio, ha de considerar desde el principio todos los riesgos en su conjunto. Cualquier estudio de viabilidad ha de integrar infinidad de parámetros y consideraciones. Hasta una empresa de servicios ajena a la producción industrial que decida construir un edificio de oficinas no podrá hacerlo si, además de





evaluar la inversión y la rentabilidad, no supera una serie de obstáculos (licencia de construcción, requisitos de seguridad del personal y de terceros, registro comercial, etc.).

En el caso de una fábrica, esto resulta, si cabe, más complicado, ya que ha de resolver multitud de cuestiones adicionales, incluidos el permiso de explotación y el estudio y la auditoría del impacto medioambiental. Se impone la interdisciplinariedad. Como ejemplo práctico, e independientemente de si puede o no asegurarse, ¿es la insolvencia un riesgo especulativo o puro? Puede ser el resultado de un caso de fuerza mayor, de una mala situación financiera, de la voluntad del cliente, del incumplimiento del deber de un subcontratista o de la disconformidad con derechos y convenciones internacionales.

## Aplicaciones

### — En el plano conceptual:

El razonamiento ha «progresado» desde el pasado siglo. El esquema de la figura 6 resume la evolución del concepto de causalidad.

En este mismo período, el paso del tiempo (o la secuencia temporal) y la irreversibilidad de los fenómenos ha impregnado no sólo la filosofía, sino también la reflexión científica, y contribuido a la percepción de la incertidumbre, incluida la imprevisibilidad del futuro.

### — En el plano de la Gerencia de Riesgos:

- Una percepción más profunda de los riesgos y de la interrelación entre riesgos puros y especulativos.
- La necesidad de tener en cuenta el tipo de organización y quién ejerce el poder. Los distintos niveles de control y decisión necesitan adaptar su filosofía a la práctica de la Gerencia de Riesgos. Si el control estratégico está centralizado, total o parcialmente, las actitudes no serán las mismas que en una organización descentralizada.

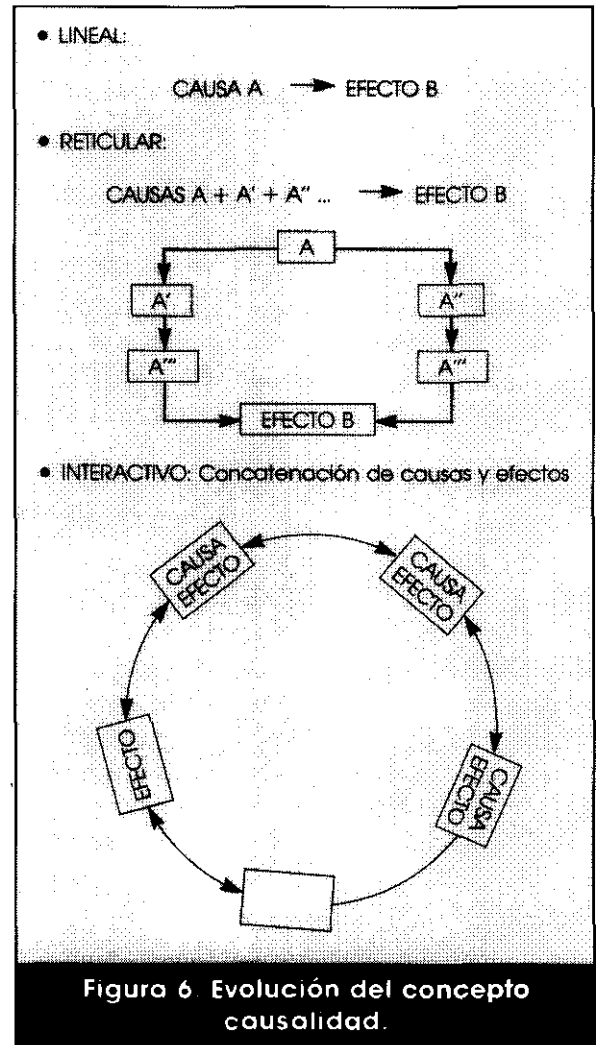


Figura 6 Evolución del concepto causalidad.

- La percepción del riesgo, que conduce a actitudes de evasión o asunción del mismo, han de integrarse en el proceso de la Gerencia de Riesgos.
  - Los parámetros olvidados han de integrarse en el proceso global.
  - En un mundo de incertidumbre, la Gerencia de Riesgos ha de aumentar la capacidad de la organización para recuperarse tras fenómenos imprevistos, inciertos o imprevisibles.
  - La organización ha de verse como un sistema. Sólo desde una perspectiva sistémica puede abarcarse la totalidad: los planes de supervivencia y la gestión de las crisis han de integrar todos los

componentes. Hay que estar bien preparado. No es posible gestionar los riesgos sin tener en cuenta el conjunto de:

- el personal
- los productos
- las marcas
- el activo y las ganancias
- la cuota de mercado
- la imagen de la empresa.

• La Gerencia de Riesgos forma parte de la cultura interna y ha de ser integradora a todos los niveles. El gerente de riesgos o el equipo que los gestiona deben funcionar como catalizadores de las actuaciones de la empresa frente a los riesgos.

## Conclusión

Como conclusión, me permito utilizar los términos empleados por el señor Leny, presidente de FRAMATOME (Francia):

«Un gerente de riesgos (o un equipo gestor) no puede verlo todo, hacerlo todo y saberlo todo. Por eso su principal cometido (...) ha de consistir en desarrollar una concepción o una consciencia del riesgo, de manera que todo el mundo se comporte con sentido de la responsabilidad (...) ... Las nociones de calidad y seguridad están estrechamente relacionadas (...) y la noción de riesgo debería considerarse como parte básica de la formación académica (...) Hoy día encontramos en las empresas multitud de técnicos, ingenieros y

administradores (...) que parecen no conocer las reglas básicas del sentido común. ¿No es acaso responsabilidad de los directivos y educadores procurar que estos valores se descubran o redescubran?»

Como es natural, el gerente de riesgos debe trabajar con las personas encargadas de la seguridad, pero también con los auditores internos, para localizar los riesgos derivados de cualquier disfunción organizativa. La visión global de la empresa y la experiencia *in situ* permiten comprender más fácilmente los problemas.

De lo expuesto hasta aquí es fácil deducir que la Gerencia de Riesgos no puede limitarse a los riesgos asegurados o asegurables ni a los aspectos puramente financieros del riesgo. El proceso incluye aspectos educativos, informativos y de comunicación. Y sobre esto trata, precisamente, la reflexión conjunta de educadores y profesionales iniciada por la A.E.A.I. (Asociación Europea de Asegurados Industriales), a través del Grupo de los 22, que se reúne periódicamente para debatir el tema.

Al otro lado del Atlántico, Félix Kloman, activo pensador en materia de Gerencia de Riesgos, ha generado un aluvión de nuevas ideas y conceptos. Uno de sus últimos trabajos resume lo que he tratado de explicar. Los ejemplos utilizados son distintos, pero la sensibilidad no difiere en absoluto.

Los estudiantes y estudiosos de la Gerencia de Riesgos no deben olvidar que sus conocimientos tienen como objetivo final permitirles apreciar la amplitud de las situaciones de riesgo. Reconocerlas y responder a ellas es responsabilidad de todos y cada uno de los eslabones de la empresa desde su correspondiente parcela. ■