

Gerencia de Riesgos. ¿No es esotérica?

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA, FEDERACIÓN EUROPEA DE ASOCIACIONES DE GERENCIA DE RIESGOS

He aquí una bella palabra que no podemos emplear en ninguna conversación sin poner un aire pedante y sin molestar a nuestro interlocutor. De hecho, no es una palabra corriente ni fácil de entender sin acudir al griego, de donde procede. *Esoterikós* quiere decir «reservado exclusivamente a los adeptos». Para los antiguos filósofos se refería con toda propiedad a sus doctrinas secretas. Pero en nuestros días, *esotérico* significa simplemente cualquier lenguaje o doctrina inteligible sólo por los iniciados. De hecho, toda la jerga profesional se puede calificar más o menos de esotérica, y lo vamos a ver con relación a la Gerencia de Riesgos.

Si repasamos la literatura o las revistas especializadas, veremos con sorpresa que casi nadie habla de Gerencia de Riesgos sin utilizar abundantes siglas cuyo sentido escapa a la mayoría de los mortales. Como además esas siglas proceden a menudo del inglés, eso no hace más que añadir misterio y dificultades, pues todavía no hay ningún diccionario que las explique. Como para ello necesitaríamos probablemente varias páginas o incluso volúmenes, nos contentaremos por ahora con descifrar algunas. Además, el uso de todas esas siglas contribuye a reforzar el carácter esotérico de una disciplina cuyo manejo es a menudo incómodo o difícil. En numerosos informes y estadísticas nos encontramos una y otra vez las siglas «n. a.», que quieren decir simplemente que la información no está disponible («not available»). Pero en informes más cualitativos, esas mismas «n. a.» quieren decir a veces que el criterio utilizado no es aplicable. Si invirtiéramos ambos significados, seguro que tendríamos problemas.

Veamos algunos ejemplos:

ERM: esto no tiene nada que ver con ninguna escuela militar, sino que significa simplemente Enterprise Risk Management, o sea, la Gerencia de Riesgos en la Empresa. La intención de sus inventores era muy loable, pues con esas siglas querían decir simplemente que la Gerencia de Riesgos afecta a todas las acciones de la empresa y sus protagonistas. A partir de ahí ya no podemos seguir pensando en fenómenos aislados, sino que debemos ver la empresa como un todo y tratarla de manera sistémica (los entendidos ya dicen «holística»). El proceso comienza por la cabeza y se va difundiendo por todo el cuerpo de la empresa, sin distinguir entre riesgos puros y riesgos del negocio y sin limitarse exclusivamente a los daños. Y esto en sentido estricto, pues algunos habrían preferido ORM (Organisation Risk Management), porque la Gerencia de Riesgos afecta a cualquier organización y no sólo a la empresa, en el sentido en que se suele aplicar.

COSO: como el camino entre una buena idea y su puesta en práctica puede ser demasiado lar-

go y a veces sembrado de dificultades, nuestros amigos americanos han inventado una guía específica para la aplicación de la ERM. La idea básica es investigar cuáles son sus componentes fundamentales y cómo se articulan en la práctica los unos con los otros. Por tanto, se trata en principio de un trabajo de estudio y discusión que debería llevar a la comprensión más amplia posible, antes de una puesta en práctica lo más uniforme o universal posible. El término se fue acuñando desde 2001 por un comité denominado **Committee Of Sponsoring Organizations** o **COSO**, que tenía como objetivo guiar a las empresas por el camino de la ERM. Digamos de paso que el ensayo pretendía ser sistémico desde el principio, pues ya de entrada se citan las organizaciones como objetivo general de la Gerencia de Riesgos, y no sólo las empresas.

La historia reciente aporta miles de casos de balances y otros estados financieros de demasiadas empresas que han sido manipulados, y en Estados Unidos se creó una comisión nacional para combatir esa plaga, la National Commission of Fraudulent Financial Reporting. Tras haber estudiado el problema a través del COSO, encargó a este último la continuación de sus trabajos, además de dedicarse a la ERM, con el fin de poner un poco de orden en las ideas y dar consejos en el modo de llevarlas a la práctica. El debate se abrió al público en octubre de 2003 y se esperaba un primer informe para principios de 2004.

Ya hemos dicho en varias ocasiones que la ERM no es más que la Gerencia de Riesgos bien entendida. Recordemos que se dirige a todos, ya sean directivos o ejecutivos; que tiene una dimensión estratégica y que se basa en una cultura interna

hecha de buena información y comunicación. Su único defecto es que se centra demasiado en los daños que se deben evitar, y no tanto en las ventajas positivas que genera.

El término se fue acuñando desde 2001 por un comité denominado Committee Of Sponsoring Organizations o COSO, que tenía como objetivo guiar a las empresas por el camino de la ERM.

Procede, cómo no, de Estados Unidos y significa Corporate Owned Life Insurance, el seguro de vida de un empleado suscrito por la empresa en su propio beneficio (el de la empresa), no tan distinto de nuestras pólizas de directivos.

COLI: Traemos esta sigla más que nada por su carácter curioso, pues recuerda a ciertas afecciones intestinales. Procede, cómo no, de Estados Unidos y significa Corporate Owned Life Insurance, el seguro de vida de un empleado suscrito por la empresa en su propio beneficio (el de la empresa), no tan distinto de nuestras pólizas de directivos. Con bastante frecuencia, el contrato trataba de conceder derechos o promesas de pensiones,

aligerando la tesorería de la empresa «a plazo». Parece que en California había empresas que ni siquiera comunicaban al empleado el hecho de que habían suscrito una póliza de seguro, para reembolsarse el capital cuando les venía bien (en Europa, como en algunos estados norteamericanos, sería imposible y hasta impensable, pues para suscribir un seguro de vida es necesaria la conformidad del asegurado). Por eso se ha puesto

en marcha una nueva legislación en ese estado que prohibirá pura y simplemente esa argucia, lo que podría complicar la vida a algunas empresas y, en muchos casos legales, perjudicar a los empleados y a sus familias,

beneficiarias indirectas del seguro. Además obligaría a las empresas a recomprar los contratos pagando altos impuestos (como si fuera en Bélgica). Sus oponentes dicen que bastaría legislar sobre un solo punto, es decir, dar más información a los asegurados y contar con su aprobación.

CSR: Corporate Social Responsibility, es decir, responsabilidad social corporativa. Se trata de

una sigla muy nueva y mucho más ambigua, en la que se mezclan la ética, la ciudadanía, la ecología y la fama, que afectan a la realidad económica de la empresa o funcional de las demás entidades. Las administraciones públicas o privadas dependen a menudo, en proporción más o menos variable, de ambas realidades, por lo que no se pueden considerar inmunes. El problema de base es a la vez subjetivo y objetivo: objetivo en cuanto que la empresa debe comportarse correctamente con su personal, sus proveedores y sus subcontratados y que cumpla las leyes y reglamentos. Por supuesto, comportarse correctamente tiene un aspecto moral que va evolucionando con el tiempo. Por poner sólo dos ejemplos, el respeto por la naturaleza y el trabajo infantil no eran grandes preocupaciones hace 50 años. Por otro lado, el problema es subjetivo en cuanto se trata de la percepción que podamos tener del exterior, del mundo en general y de los clientes en particular, o del interior, el personal y otros subordinados. Por tanto, la imagen de la empresa tiene dos facetas: para el mundo exterior, sobre todo para los clientes que la hacen prosperar, se nutre de una buena reputación que a su vez lo hace del buen funcionamiento de sus productos o servicios. Eso forma un todo sin que se sepa qué es más importante: la seriedad, la fiabilidad, la honradez y, desde hace poco, el respeto por los demás y por el medio ambiente. Pero la parte interna es sólo subjetiva, pues el personal vive día a día la cultura de la empresa por lo que respecta a la organización de su trabajo y el salario que recibe, factores perfectamente medibles. Por otro lado, el reconocimiento que se atribuye al modo de llevar a cabo los negocios tiene gran

El problema de base es a la vez subjetivo y objetivo: objetivo en cuanto que la empresa debe comportarse correctamente con su personal, sus proveedores y sus subcontratados y que cumpla las leyes y reglamentos.

Ante una situación que comenzaba a hacerse insostenible por la ausencia o exclusión de coberturas en cierto número de casos o por las desmesuradas exigencias financieras en forma de primas o franquicias, había que encontrar una nueva solución.

influencia sobre la percepción moral que tiene el personal. Después del caso Enron, los comentarios del personal se referían a menudo y sobre todo el desprecio de los directivos por los empleados. Cuanto más grande es la caja, más creemos que podemos confiar en ella. Pero cuando es pequeña, comprendemos mejor y más rápido cómo funciona, rápidamente nos hacemos una idea y, a continuación, luchamos por ella o abandonamos.

Como la libertad de movimiento en la materia es poca y el empleo se ha convertido en un bien escaso y precioso, cada vez es más corriente la tendencia a permitir y proteger la divulgación de torpezas, fraudes y otras

maldades. Así pues, la CRS se convierte más bien en Gobierno Corporativo.

ART: Esta es sin duda la sigla más «artística» y más rica de todas las recién aparecidas: significa Alternative Risk Transfer o Transferencia Alternativa de Riesgos. La cesión tradicional del riesgo en el mercado de los seguros o reaseguros acaba de mostrar sus límites. Es un proceso que está en curso desde hace algún tiempo, pero que se ha visto exacerbado por algunas recientes catástrofes, entre ellas el 11S de siniestra memoria. Ante una situación que comenzaba a hacerse insostenible por la ausencia o exclusión de coberturas en

cierto número de casos o por las desmesuradas exigencias financieras en forma de primas o franquicias, había que encontrar una nueva solución. Estas soluciones, porque hay varias, se agrupan en algunas familias que resumimos a continuación. Prevalece la terminología anglosajona, que por eso ha dado lugar a algunas siglas suplementarias:

- **FRS**, Finite Risk Solutions o soluciones de riesgo limitado: se trata de una combinación de cesión de riesgo y riesgo financiero que utilizan las empresas que desean controlar una parte importante de sus riesgos y el correspondiente coste. Al contrario que el seguro tradicional, el juego se juega solo y a lo largo de periodos que cubren como mínimo algunos años. En principio, siempre hay un ajuste a lo largo del periodo o al final del mismo.
- **LPT**, Loss Portfolio Transfer o cesión de pérdidas de la cartera: se utiliza cuando una aseguradora quiere «ceder» sus desembolsos previstos como resultado de obligaciones contraídas en el pasado. Si el cálculo está bien hecho por la reaseguradora, la prima exigida será igual a la reserva por siniestros futuros más un pequeño beneficio y una prima o garantía de reaseguro, que dependerá del plazo. Pero si el cálculo estaba mal hecho y los pagos por siniestros se producen mucho antes de lo previsto, la reaseguradora sufrirá pérdidas.
- **ADC**, Adverse Development Cover o cobertura por condiciones adversas: es un contrato de reaseguro que concede medios suplementarios además de las reservas ya constituídas por una aseguradora, en base a siniestros ya producidos. Se pueden incluir los siniestros todavía no declarados o no declarados totalmente. La prima a pagar tiene en cuenta el valor neto actual de los pagos esperados durante la vigencia del contrato.
- **FQS**, Finite Quota Share o cuota-parte financiera. Ha aparecido en Estados Unidos (dónde, si no) por razones contables: el tema son los gastos de adquisición que se deben repercutir total e inmediatamente en las cuentas. Eso creaba distorsiones del valor, que su-

Estos ejemplos muestran claramente por qué las grandes organizaciones recurren a soluciones de ese tipo. Además se adaptan muy bien a situaciones de riesgo de mucha gravedad pero muy baja frecuencia.

ponían para la aseguradora una reducción de su capacidad. Un reaseguro de tipo financiero recibe de la aseguradora parte de las primas y, en contrapartida, concede una «comisión» que permite a la aseguradora reequilibrar sus cuentas y aumentar su capacidad.

- **SLT**, Spread Loss Treaty, pacto o contrato de dilución de pérdidas: sirve para nivelar las fluctuaciones de siniestros a lo largo del tiempo y, por tanto, las cuentas de resultados. Si la realidad es distinta, para bien o para mal, el cedente paga una prima mayor y la diferencia negativa al final del contrato, o recibe en ese momento la diferencia positiva, si existe.

Estos ejemplos muestran claramente por qué las grandes organizaciones recurren a soluciones de ese tipo. Además se adaptan muy bien a situaciones

de riesgo de mucha gravedad pero muy baja frecuencia. Se trata de no pagar primas astronómicas, pues basta esperar. Como hemos dicho, el asegurado participa en los buenos resultados de la transacción y no depende

de su caso personal. Así las cosas, no tiene que preocuparse de los «ciclos» imprevistos del mercado y además, si se produce un siniestro grave, su coste se repercute a lo largo de los años del convenio y no solamente en el momento de producirse. Con la legislación fiscal de muchos países, si las primas se pagan realmente, a menudo se pueden deducir.

En la práctica, las cosas están mezcladas y repartidas entre los reaseguros de tipo tradicional y de tipo financiero. Estas combinaciones convienen no sólo a las aseguradoras directas, sino también a las cautivas y en algunos casos a los asegurados, dadas las ventajas que ofrecen para la financiación de los siniestros futuros. De hecho, la reaseguradora ofrece financiación, que en el caso de la aseguradora reduce la volatilidad de sus beneficios pero estabiliza los desembolsos

por siniestros. Por tanto, estamos en la frontera entre el mercado de seguros y el de capitales y de ahí la denominación de Transferencia Alternativa de Riesgos, que se presenta como un híbrido entre cesión de riesgos y financiación. Como no existe contrato estándar, cada caso debe redactarse y negociarse individualmente y el producto final será tanto mejor cuanto más cuidado, seriedad y competencia se ponga en su redacción.

COMP: esta no es una sola sigla, pero todo el mundo entiende que se trata de «Workers Compensation» o indemnización por accidente de trabajo. Desde hace tiempo, Estados Unidos y también el Reino Unido se están viendo muy afectados por los accidentes de trabajo debido a las grandes sumas que conceden algunos tribunales en el caso lúbil de la valoración de los daños corporales a indemnizar. Algunos estados, entre ellos California, tratan de buscar nuevas soluciones, casi siempre en el sentido de limitar los medicamentos y cuidados diversos. De ahí la «kiné» o la quiropraxia. Se escatima a los médicos que incrementan los costes, pero se cede en los aspectos fundamentales como la valoración de los daños corporales o el grado de invalidez o incapacidad. Dan ganas de invitarles a venir a Europa, aunque algunos abogados no agradecerían el detalle, pues para muchos de ellos las reclamaciones y los litigios son una

ganga. Por el contrario, se están haciendo notables esfuerzos por volver rápidamente al trabajo tras un siniestro, en interés tanto de la víctima como de la empresa.

Desde hace tiempo, Estados Unidos y también el Reino Unido se están viendo muy afectados por los accidentes de trabajo debido a las grandes sumas que conceden algunos tribunales en el caso lúbil de la valoración de los daños corporales a indemnizar.

Significa Occupational Safety and Health Administration y es la agencia que controla o sanciona en caso necesario, pero que no duda en dar consejos o editar folletos sobre todo tipo de materias útiles, como ergonomía y seguridad.

Su cuadro de honor, el VPP (Voluntary Protection Program), está reservado a las empresas que hacen grandes esfuerzos en materia de prevención y protección y cuya tasa de días de incapacidad es inferior al 50 por 100 de la media en su sector industrial!

OSHA: sigla citada a menudo a este lado del Atlántico por las medidas técnicas de prevención que propugna ese organismo, que no es más que una especie de superinspección del trabajo norteamericana. Significa Occupational Safety and Health Administration y es la agencia que controla o sanciona en caso necesario, pero que no duda en dar consejos o editar folletos sobre todo tipo de materias útiles, como ergonomía y seguridad. Pero además del palo utiliza la zanahoria, pues cita a las empresas que se han distinguido por la ejecución de programas concretos de seguridad e higiene. Su cuadro de honor, el VPP (Voluntary Protection Program), está reservado a las empresas que hacen grandes esfuerzos en materia de prevención y protección y cuya tasa de días de incapacidad es inferior al 50 por 100 de la media en su sector industrial!

Por esotéricas que sean, estas siglas no deben nunca meternos miedo. Todo temor desaparece cuando entendemos la realidad que reflejan, pero sobre todo es necesario emplearlas bien y no como herramientas de falsa superioridad. A menudo, una explicación a tiempo será muy beneficiosa y facilitará la comunicación. Aunque todos uti-

ESTUDIO

lizamos las siglas sin darnos cuenta, es muy importante que sepamos lo que dicen. Más allá de nuestras fronteras, hablar de la ONSS no signifi-

ca gran cosa, excepto si explicamos que es la Office National de Sécurité Sociale. A propósito, ¿saben lo que significa GSM o GPS?