

Las tres *erres*: una historia sin *principio* ni *final*

Habitualmente, una historia siempre tiene un principio y un final. Pero no hay más que abrir un periódico para comprobar lo contrario. Veamos el caso Fortis: muy sagaz será el que pueda decirnos cuándo comenzaron los problemas y más aún el que pueda decirnos cuándo realmente terminará todo. Podemos trasladarlo a todos los demás malos intérpretes de los que tanto se habla, pero el argumento es el mismo: ¿cuándo empezó esto y cómo y cuándo va a terminar esto?

FRANÇOIS SETTEMBRINO
Risk Manager FERMA



LATINSTOCK

Las tres «R» son simplemente las iniciales de los tres mayores desafíos de hoy, a saber, Riesgo, Respeto y Responsabilidad. Simplemente se han olvidado... Tenemos que cuidarlos.



Riesgo

Es curioso el número de errores con respecto a esta corta palabra. Para muchos, se trata de un sinónimo de peligro o de daño. Casi todos los manuales de *Risk Management* no dicen nada más. Lógicamente, hay que tratar siempre de evitar el riesgo así definido. Y los consejos que se nos dan van todos en el mismo sentido. «En la medida de lo posible evitemos los riesgos, si hay una manera de no correr esos riesgos, es lo que se aconseja hacer». Si no se puede evitar, se encontrará la solución reduciendo, rebajando el riesgo o la exposición al riesgo por todos los medios de prevención y de protección. Hay otra manera

de librarse, como es hacer recaer el riesgo en algún otro; muchos contratos mercantiles no hacen otra cosa. Son pan bendito para los juristas y abogados, y todo ello cuesta muy caro. Si verdaderamente esto resulta insuficiente, ¿qué otra cosa se puede hacer? Cargar el riesgo a otro, es decir, al asegurador. Este último solo aceptará cubrir los daños o el riesgo mediante ciertas condiciones: es necesario que los daños sean cuantificables y correspondan a riesgos aceptables y, sobre todo, aleatorios. También hay que pagar la prima. Las limitaciones o las denegaciones de cobertura son las que han suscitado el recurso a fondos privados, a través de seguros cautivos por ejemplo. Sirven sobre todo de franquicia, llamada también retención, y permiten un acceso más fácil al reaseguro.

¡Y ya está todo dicho! Que va, nada de eso. El hombre de negocios dirá siempre que hay que asumir riesgos. A los jóvenes, para su futura carrera profesional, se les pedirá que se preparen bien, que estudien mucho, para que estén en las mejores condiciones para franquear los obstáculos que se les presenten en el futuro. ¿Habrá cambiado de pronto el riesgo de naturaleza? No, vuelve a ser lo que siempre ha sido: el único medio de progresar. Desde que el ser humano está en la Tierra ha tenido que enfrentarse a una infinidad de riesgos relacionados con sus congéneres, con el medio ambiente, con cataclismos naturales o artificiales... Pero solamente ha podido contemplarlos desde el ángulo del peligro o de los daños, y no desde el opuesto. La conclusión que hay que sacar es que el riesgo no es más que la variación de probabilidades, positivas o negativas. Lo malo puede ser sustituido por lo mejor. El hombre de negocios y todos nosotros, como humanos que somos, esperamos siempre alcanzar lo mejor. Pero una cierta lucidez debe hacernos admitir que un fracaso es posible y que debemos siempre



EL HOMBRE DE NEGOCIOS ESPERA ALCANZAR SIEMPRE LO MEJOR, PERO DEBE ADMITIR QUE EL FRACASO ES POSIBLE Y QUE EL RIESGO TIENE SIEMPRE DOS CARAS. EL RISK MANAGEMENT AFINA ESTA PERSPECTIVA Y PROCURA QUE SE ACTÚE LO MEJOR POSIBLE PARA OBTENER UN RESULTADO POSITIVO

contemplar las dos caras del riesgo. El optimista verá con buenos ojos los aspectos positivos y el pesimista los negativos. Esta diferencia de percepción no cambia nada el asunto: lo bueno y lo malo se rozarán siempre. El *Risk Management* sólo puede tratar de afinar esta perspectiva y procurar que se actúe lo mejor posible para obtener un resultado positivo. El *Risk Management* es factor de progreso y en modo alguno anunciador de catástrofes, pérdidas y daños. Siendo así, ¿cómo habría que reaccionar? ¿Cuál sería la mejor manera de reanimar una cultura del riesgo con objeto de redinamizar los negocios? Sería suficiente con hacer comprender a los directivos que no es nada complicado. De hecho, se trata de una percepción relativamente simple y al alcance de todos: para llegar a lo mejor, hay que correr riesgos. Esto no quita nada a todos los procedimientos que se han desarrollado hasta ahora, matemáticos, actuariales, técnicos o jurídicos. Están ahí para ayudar en la toma de decisiones pero jamás sustituirán a la elección siempre subjetiva del decisor último. Existen sin embargo dos motores comunes o, si se prefiere, dos filosofías complementarias, que habría que tener siempre en mente.



Respeto

Se habla mucho de derechos que hay que respetar, de derechos adquiridos, de derecho común, pero cada uno de ellos crea una nueva frontera: se está dentro o se está fuera. El ejemplo más evidente es el conjunto de reglas de derecho que tratan de eliminar la discriminación en todos los ámbitos. Esto se refiere a la igualdad (?) de posibilidades de rechazo de todas las formas de acoso. Cuantas más reglas se establecen, más excluidos hay. En efecto, es suficiente con incumplir alguna de las numerosas claves o condiciones que protegen contra cualquier discriminación para estar excluido de oficio. Cuanto más se multiplican los criterios, hay más riesgo de no responder a éstos totalmente; los que los aplican no tienen generalmente ni el derecho ni el poder de derogarlos. ¿Para cuándo las estadísticas de los que han sido excluidos? Todo el mundo, siempre que esté atento a ello, tiene en su entorno o en su vecindad una víctima del procedimiento, y el mínimo recurso nunca es ni sencillo ni fácil de interponer. Cuando la moderación se ha organizado, el último moderador deberá retirarse si el caso no está previsto, lo que





ocurre a menudo con nuestros textos legales kilométricos en los que el redactor cree, sin embargo, que ha previsto todo. La dificultad es que cuanto más se especifica, más interpretaciones se requieren y más se multiplican las bifurcaciones.

El respeto implica, por otra parte, muchas otras cosas más que una lucha contra las discriminaciones. Los campos de acción no faltan: he aquí algunos. Si tengo personal a mi servicio, el respeto al mismo debería ser suficiente para protegerlo bien. Evitar accidentes; desterrar el acoso, ya sea moral o de otro tipo; proteger a los enfermos; ayudar a la familia en caso de fallecimiento o al empleado en caso de invalidez; garantizar una pensión decente, sin jugarse abusivamente las reservas en el casino bursátil..., a todo ello se puede llegar en nombre solo del respeto al trabajo y al trabajador. Si el empleador mira a largo plazo, debe garantizar también el más largo plazo posible en materia de contratos de trabajo, pues ninguna empresa es viable a largo plazo sin la aportación de sus trabajadores.

Ser una empresa ciudadana no es más que testimoniar respeto e interés por la comunidad en la que se trabaja. Mostrarse atento a la vida pública, aportar ayuda en todo cuanto sea posible y respetar las leyes no son más que algunas facetas de lo que se debe o debería hacerse. No olvidemos las desgracias del tiempo presente relacionadas con el clima y la contaminación. No solo es testimoniar respeto a la naturaleza, sino al mismo tiempo hacia las personas que las sufren. Es además un buen camino hacia el respeto a toda la humanidad; en el mundo hay zonas enteras en las que la población padece hambre, frío, demasiado calor o demasiada sequía, y todos tienen necesidad de ayuda. Incluso en nuestras regiones mejor dotadas, ¿es normal que los seres humanos, pese a trabajar duramente, no ganen suficiente dinero para alimentarse, para tener una vivienda y para curarse?



Responsabilidad

He aquí una palabra que ya no significa nada, o casi nada, sobre todo para los jóvenes. Demasiado a menudo, casi nadie hoy quiere admitir sus errores porque casi nadie quiere repararlos. Los aseguradores son probablemente la causa de una mala interpretación general del principio: cuando usted ha causado daños, sobre todo no se declare usted nunca responsable, pues correría el riesgo de perder la cobertura. Sin embargo, el parte amistoso en accidentes de tráfico va en la buena dirección: reconozca usted los hechos y nada más que los hechos; siempre podrá ignorar las reglas que le exoneran probablemente de toda responsabilidad y el asegurador profesional hará que usted se beneficie de ello.

Hay algo peor: las diferentes responsabilidades sin culpa que abundan por todas partes desorientan el jui-

cio de los más jóvenes (y de los menos jóvenes también). Incluso si usted no es responsable, habrá que hacer como si lo fuera e indemnizar a las «víctimas». Hubiera sido más sencillo inventar una especie de seguridad social ampliada que cubriera todos los males que podemos padecer, pero su financiación hubiera resultado imposible. Los Estados Unidos le han añadido un abuso organizado al permitir a los abogados remunerarse generosamente en las causas más extravagantes o en las más tenues. Si no dan en el blanco, no nos cuesta nada o casi nada, pero si aciertan, el filón deberá repartirse con ellos, demasiado a menudo a partes iguales. ¿Cómo resistirse entonces al afán de lucro? Olvidada, la responsabilidad de nuestros abuelos ya no significa casi nada. Todas las profesiones, todos los oficios están contaminados y el error ya no está permitido. Veamos a los médicos: jamás podrán ga-



SE ENTIENDE MUY BIEN LO QUE QUIERE DECIR RESPONSABILIDAD CUANDO SE TRATA DE LOS DEMÁS, PERO MUCHO MÁS RARAMENTE CUANDO SE TRATA DE UNO MISMO. ES PRECISO VOLVER A LA SIMPLICIDAD Y GRANDEZA DE LA FRASE «NO HAGAS A OTRO LO QUE NO QUIERES QUE TE HAGAN A TI MISMO»

rantizar un resultado pues no tienen más que una obligación de medio. Algunos de ellos, que no consiguen ya encontrar cobertura a precio asequible, rechazan aplicar ciertos tratamientos... porque el resultado no es siempre el esperado y esto los pacientes ya no lo soportan. Este tipo de letanía podría alargarse hasta el infinito. Volvamos, pues, al principio básico. Ser responsable es asegurar y asumir un papel: los padres son responsables de la educación de sus hijos. Las políticas son (o deberían ser) responsables del bien común. Los comerciantes son responsables frente a sus clientes y, sin embargo, ha sido necesario adoptar medidas severas en materia de seguridad de los productos. Los numerosos proveedores de servicios son responsables de su calidad y también del precio. ¿Dónde está el problema? En el simple hecho de que se entiende muy bien lo que quiere decir responsabilidad cuando se trata de los demás, pero mucho más raramente cuando se trata de uno mismo. Sería por tanto urgente el volver a la simplicidad y a la grandeza de la frase «no hagas a otro lo que no quieres que te hagan a ti mismo».

Así llegamos a una nueva formulación del *Risk Management*. De hecho, no es más que un cóctel en el que se mezclan las tres R. Desde el momento en que hay vida hay riesgo, y no hay progreso sin riesgo. El riesgo es ajeno a nosotros puesto que no es más que incertidumbre con un resultado positivo o negativo que nunca está garantizado. Hay que acomodarse a ello en



lugar de esgrimir permanentemente el espectro de las pérdidas y los daños. El comportamiento con relación al riesgo puede, por su parte, resumirse en dos palabras: respeto y responsabilidad. El respeto no es más que prestar una atención condescendiente y prudente a los seres y a la naturaleza. La responsabilidad solo está ahí para servir de nexo de unión con el riesgo, asumiendo y haciendo asumir los deberes que esto comporta. Se pueden hacer todas las exposiciones que se quieran, inventar recetas, hacer modelos complejos, pero si no responden a estas dos cualidades se caerá sin duda en muchos excesos. Estos excesos tendrán como corolario que no habrá más riesgo que las consecuencias perjudiciales, lo que dará la razón a todos aquellos que no ven más riesgo que los resultados negativos. La catástrofe financiera del momento actual es una prueba evidente de ello: incluso se había olvidado el sentido común y en ningún momento nadie se ha sentido responsable de la maniobra. ¿Necesitaremos otras catástrofes para volver finalmente a una visión más lúcida del *Risk Management*? |