

## LA REFORMA DE LA DISCIPLINA. LOS «LUCHADORES» DE LA GERENCIA DE RIESGOS

H. FELIX KLOMAN

---

Tillinghast.

*La Gerencia de Riesgos en los tiempos actuales se debe transformar en una función estratégica y de planificación, superando la postura de aplicación de medios financieros o de seguridad. El gerente de riesgos tendrá que poseer conocimientos de base en las disciplinas manejables y, sobre todo, una visión amplia y total del riesgo y su interrelación con la entidad a la que le puede afectar.*

¿Qué es la Gerencia de Riesgos? Para muchos analistas sociales y políticos, los riesgos medio-ambientales y nucleares, macro-riesgos generados por la tecnología, son los que más amenazan nuestra existencia. Para los banqueros y financieros, es el uso sofisticado de técnicas tales como la protección de la moneda y los tipos de interés. Para los compradores y vendedores de seguros es la coordinación de los riesgos asegurables y la reducción de los costos de los seguros. Para los administradores de hospitales, puede significar «garantía de calidad». Para los profesionales de la seguridad es la reducción de accidentes y daños.

Todas estas definiciones son correctas pero incompletas. Con sus múltiples definiciones y prácticas, la gerencia de riesgos entra en competencia consigo misma. Así, el término «luchadores de la gerencia de riesgos» transmite un sentido de enfrentamiento o conflicto. Para el público, su significado es ambiguo, reduciendo así la eficacia del término y de una disciplina que está recibiendo una atención en aumento.

El surgimiento de formas múltiples de gerenciar los riesgos no sorprende. Es, en gran medida, una respuesta creciente al mundo de incertidumbre sin precedentes en el que vivimos. Estas formas son la expresión de las muchas y nuevas técnicas que estamos empezando a usar para manejar nuestras vidas y nuestras organizaciones, de manera más eficaz y haciendo frente a esta incertidumbre.

Cada faceta de la gestión del riesgo tiene sus deficiencias. Cada una de ellas tiene un enfo-

que demasiado estrecho. Las «viejas» formas de gestión del riesgo, que se concentran en los problemas específicos o en las técnicas que las han engendrado, han sido incapaces, hasta el momento, de satisfacer nuestras necesidades sociales más amplias.

Es necesario realizar una síntesis, contar con un nuevo concepto, definición y comprensión de la gestión del riesgo. De ella puede surgir una nueva función que se centre en la gestión estratégica del riesgo, que puede muy bien adquirir una posición de importancia en la eficacia de las empresas en las próximas décadas.

## UN MUNDO DE INCERTIDUMBRE

«Incertidumbre sin precedentes», el término recientemente acuñado por Tom Peters, es el entorno en el que se trabaja hoy en día. Los rápidos cambios en la tecnología, la economía, los valores sociales y las situaciones políticas nos afectan a todos y se acentúan gracias a las comunicaciones instantáneas, que son el sello de identidad de esta aldea global en la que vivimos.

Como Tom Peters declara en un artículo en *Economist* publicado en marzo de 1989: «La sabiduría de la gestión actual está basada en la estabilidad. A pesar de ello, ninguna de sus armas —las prácticas contables básicas, los patrones de organización, la formulación de la estrategia o el cuidado de la fuerza laboral— puede hacer frente a los nuevos índices de cambio». A la lista de herramientas pasadas de moda del Sr. Peters habría que añadir también la «gerencia de riesgos tradicional», incluyendo los sistemas que se han desarrollado a partir del análisis del riesgo, el seguro y las finanzas.

La tesis de Peters no es del todo nueva. Otros han dicho lo mismo. Dos futuristas, Roy Amara y Andrew Lipinski, escribieron en 1983: «El entorno al que se enfrentan las empresas en la actualidad —y al que se enfrentarán en el futuro en forma creciente— es marcadamente diferente del que existía en el pasado. La diferencia más importante es el alto nivel de incer-

tidumbre en el cual operan. Los gerentes de las empresas se enfrentan ahora a una variedad mucho más amplia de factores económicos, sociales, legales y competitivos, que influyen en la gestión. Al mismo tiempo, el nivel de comprensión de cómo estos factores, aislada y conjuntamente, influyen en el logro de los objetivos corporativos no va al ritmo de las necesidades de la gestión».

La comprensión del riesgo y la incertidumbre es tan sólo el primer paso; el ajuste de las estructuras de organización para ofrecer las respuestas necesarias es el paso siguiente. La magnitud de la incertidumbre es también motivo de preocupación.

Habíamos supuesto, siendo, como somos, hijos racionales de la era científica moderna, que la marea creciente de bienestar económico y logros tecnológicos podría reducir el riesgo de catástrofe, nuestra exposición a una calamidad monumental. La realidad es que esta magnitud, probablemente, ha crecido.

Los aspectos relacionados con el riesgo y la seguridad se han colocado en la vanguardia de los debates públicos.

Surge una nueva teoría; la catástrofe es un elemento continuo y, tal vez, en aumento en una vida incierta. Según William McNeill: «El hambre, las epidemias y la guerra han afectado prácticamente a todos los miembros de la sociedad civilizada en algún momento. A pesar de todas las técnicas y capacidades que hoy en día manejamos, una vida libre de exposición a una o más de estas catástrofes es algo inusual. Tal vez deberíamos reconocer que el riesgo de catástrofe es la cara interna de la condición humana; un precio que pagamos por ser capaces de alterar el equilibrio natural y transformar la faz de la tierra por medio del esfuerzo colectivo y el uso de nuevas técnicas». Continúa diciendo: «Ciertamente parece como si cada avance en cuanto a la precisión en la coordinación de la actividad humana y

cada aumento de la eficacia se correspondiera con una nueva vulnerabilidad hacia el fracaso. Si ésta es la realidad del caso, entonces la 'conservación de la catástrofe' debe de ser, de hecho, una ley de la naturaleza como lo es la conservación de la energía».

Como si la incertidumbre sin precedentes y la pervivencia de las catástrofes no fueran suficientes, la habilidad del ser humano para manejar y enfrentarse a estos cambios está en entredicho. Muchas de las respuestas sociales y de organización actuales pueden ser el resultado directo de nuestra incapacidad para vivir en la incertidumbre:

- Hay pruebas claras de un resurgimiento del fundamentalismo religioso en todo el mundo. Los individuos, enfrentados a una vida cada vez más compleja, se muestran cada vez más deseosos de contar con una interpretación autoritaria de los hechos y las acciones.
- Estamos empezando a reconocer las vulnerabilidades de vivir en una aldea global compleja e interrelacionada. El fallo de Chernobyl afectó directamente a gran parte de Europa, e indirectamente al resto del mundo. Una amenaza de muerte proveniente de un solo muyaidín en Irán tiene repercusiones mundiales, al igual que las tiene el terrorismo político de Oriente Medio.
- El estrés, junto con sus síntomas y repercusiones, se está convirtiendo en una preocupación de peso en las economías desarrolladas. Sin embargo, puede muy bien ser el precio que pagamos por nuestra sociedad incierta.
- La epidemia internacional de abuso del alcohol, el tabaco y las drogas es otro indicio más del intento de escaparse de una realidad inaceptable y un futuro impredecible.
- Incluso, las organizaciones empresariales no son inmunes. La obsesión actual por gestionar y dirigir sólo para el corto plazo puede ser una forma de escapismo corporativo, en un momento en que la planificación a largo plazo parece ser un ejercicio de futilidad.

Los aspectos relacionados con el riesgo y la seguridad se han colocado en la vanguardia de los debates públicos. Casi a diario, las portadas de los periódicos y las noticias de televisión anuncian problemas derivados de los riesgos y los accidentes en nuestra sociedad moderna. La contaminación del agua y la lluvia ácida, el efecto invernadero y la descontaminación del medio ambiente son, tan sólo, unos pocos entre los muchos temas que están en primera línea de nuestras agendas sociales y políticas.

Las Administraciones Públicas están jugando un papel cada vez más importante en la evaluación del riesgo y en su control, siguiendo el liderazgo establecido por las legislaturas en la creación de nuevas leyes que definan los límites sociales del riesgo y las interpretaciones en desarrollo de los presupuestos en cuanto a la definición de sus límites económicos. La sociedad es más consciente que nunca del riesgo, sostienen Ward Edwards y Detlof von Winterfeldt en «Evaluación y Gestión del Riesgo». Basta con presenciar la dramática respuesta del público a los incidentes recientes por las uvas chilenas (cianuro), las manzanas norteamericanas («dominozide») y los huevos británicos (salmonella).

Las repercusiones que siguieron a cada uno de estos incidentes han sido exacerbadas por la inmediatez de las comunicaciones mundiales. Tal vez el público ha estado bien atendido. Sin embargo, los costos económicos y sociales de la alarma inmediata pueden haber sido excesivos, cuando se los compara con el riesgo real. Cada una de estas nuevas situaciones plantea una pregunta seria en cuanto a cuándo y cómo decirselo al público. ¿Cuándo habría que ocultar la información? ¿Cuáles son las repercusiones de gritar «que viene el lobo» antes de estar seguros de los hechos?

**Las antiguas formas de gestionar los riesgos han sido incapaces, hasta el momento, de satisfacer nuestras necesidades sociales más amplias.**

El desafío de la próxima década será aprender a convivir con la incertidumbre y a desarrollar medios para manejar nuestras vidas y organizaciones, de modo que el riesgo se convierta en un estímulo aceptable más que en una amenaza inaceptable. Como ha señalado Peters, esto significará una revisión profunda de muchas de nuestras instituciones y hábitos. Hoy, en los Estados Unidos, las auditorías evalúan a las empresas públicas en relación al GAAP (generally accepted accounting principles = principios contables generalmente aceptados). Mañana, podremos vivir en el «mundo según GARP» (generally accepted risk principles = principios del riesgo generalmente aceptados).

## LA RESPUESTA DE LA «ANTIGUA» GERENCIA DE RIESGOS

---

La gestión del riesgo, en sus múltiples formas, se ha desarrollado muy rápidamente en los últimos 30 años, aunque se puede argumentar que ha sido un aspecto natural de la evolución y reacción humanas desde el Jardín del Edén. En principio, comenzó como una consecuencia de las acciones de compra de seguros por parte de las empresas de más grandes dimensiones. El término apareció por primera vez en el *Harvard Business Review* de 1956, en un artículo de Russel Gallagher, por entonces gerente de seguros de Philco en Filadelfia. Esta tendencia de la gestión de seguros creció bajo la atención tanto de los académicos del seguro (inicialmente en la Universidad de Pensilvania y más tarde en instituciones tales como el Estado de Ohio, Temple, Wisconsin, Georgia y el Estado de Georgia), como de los profesionales de empresas que crearon la Sociedad para la Gerencia del Seguro y Riesgo. También se creó, en Londres, un Instituto de Gerencia de Riesgos, para la formación de expertos. Los académicos tienen su propia organización, la Asociación Americana de Riesgo y Seguro, con su publicación trimestral, el *Journal of Risk and Insurance*.

En los años setenta, aparecieron otras tendencias significativas de la gestión empresarial. Las oficinas financieras, bancos, firmas de inversión y otras instituciones financieras comenzaron a desarrollar nuevas herramientas para mitigar los riesgos financieros en aumento. La protección de la moneda, las garantías de los tipos de interés, las valoraciones y técnicas similares se agrupan ahora bajo el término genérico de «gestión del riesgo financiero». La publicidad de estas organizaciones usa el término con frecuencia y muchas entidades financieras lo equiparan a esta especialidad particular. Este sector también tiene su propia publicación, *Corporate Risk Management*, cuyo primer número apareció en septiembre de 1989. Se centra en «el riesgo financiero, el riesgo que podrían crear los precios al por mayor y las tasas de interés o las tasas de cambio que podrían volverse en contra suya, afectando negativamente a la línea de fondo», como reza el editorial del número de lanzamiento.

Otra expresión de la gerencia de riesgos ha sido el esfuerzo continuo para controlar los riesgos de las nuevas tecnologías. Los riesgos nucleares, aeroespaciales y, más recientemente, los riesgos del medio ambiente han recibido cada vez más atención por parte de los especialistas en análisis y control del riesgo en la industria, las universidades, los centros de investigación y los gobiernos. Como la literatura al respecto ha ido creciendo y la conciencia pública de los macro-riesgos se ha disparado, estos profesionales formaron la Sociedad para el Análisis del Riesgos e hicieron aportaciones a su publicación trimestral, *Risk Analysis*. En los últimos años, se ha constituido en Washington DC el Centro para la Gerencia de Riesgos para centrar la atención en los temas de medio ambiente de mayor actualidad.

Cuando la crisis por negligencias médicas de mediados de los años setenta llevó a la creación de numerosas compañías de seguros cautivas, propiedad de médicos y hospitales («mutuas de orinal» fue el término burlón utilizado por los agentes de seguros), y a una concienciación en aumento por parte de los adminis-

tradores de hospitales de la demanda pública por una mayor «calidad» en el cuidado de la salud, la «gerencia de riesgos» se convirtió en un término sinónimo de «garantía de calidad». En la década pasada, la Asociación Americana de Hospitales y la Comisión conjunta para la Acreditación de las Organizaciones de la Salud desarrollaron procedimientos y protocolos tendientes a incorporar conocimientos tendientes a la mejora de estas condiciones en la educación de los profesionales de la salud.

Desde los enfoques de la «seguridad de sistemas» de los años setenta a los más recientes «escenarios de accidentes» y los «tótems del riesgo» de Vernon Grose, los profesionales de la seguridad han explorado su propio concepto de gerencia de riesgos. ¿Existe alguna duda de que el término «gerencia de riesgos» causa una confusión considerable? La dificultad reside en que cada una de estas orientaciones de la gestión del riesgo encara sólo una parte del espectro total. Cada una tiene sus propias deficiencias. Cada una tiene un enfoque demasiado limitado.

La óptica de valoración del riesgo público lleva la delantera en cuanto a las técnicas del análisis de riesgos y las maneras en las que se pueden establecer las comparaciones costo-riesgo-beneficio. Aún así, tan sólo una pequeña parte de su contenido contesta la pregunta de cómo la sociedad, las organizaciones y los individuos pueden realmente financiar las pérdidas. Existe una comprensión casi tácita de que el gobierno recogerá el guante, en cierta forma justa y misteriosamente. Como dijo Martin Katzman en *Risk Analysis* el año pasado: «el PRA (Probabilistic Risk Assessment = Análisis Probabilístico del Riesgo) se detiene en la valoración de las pérdidas reales».

Los gerentes del riesgo «financiero», a su vez, están demasiado centrados en los niveles monetarios y las tasas de interés. Los profesionales de la salud se encuentran con demasiada frecuencia encerrados en su propio ambiente médico. Los técnicos de seguridad rechazan el tratamiento financiero de los riesgos.

Incluso la gerencia del riesgo asegurador, la forma más antigua de la disciplina, ha sido célebre por su excesiva concentración en la financiación del riesgo, prestando demasiada poca atención ya sea a la evaluación como al control del riesgo. Ha pasado por alto muchas formas significativas de los nuevos riesgos, básicamente debido al fuerte cordón umbilical que la une a la industria del seguro. Esto ha dado origen a una incapacidad crónica, por parte de esta forma de gestión del riesgo, para enfrentarse a las cuestiones de mayor envergadura del riesgo. Una crítica poderosa y perspicaz de Chris Best en el número de primavera de 1989 de *Risk Management* dice como sigue: «La verdad, como saben los gerentes del riesgo, es que, en cuanto la industria del seguro se enfrente a riesgos de gran envergadura —enfermedades latentes, responsabilidad del producto, SIDA, entre otros—, pedirá cobertura y dejará a la industria sola frente a sus propios recursos. La sociedad no puede esperar mucha ayuda por parte de las aseguradoras en la resolución de sus riesgos, porque las aseguradoras no están interesadas en la reducción del riesgo ... sino en la predicción del riesgo».

Así, se encuentra un sector que intenta construir su edificio sobre las arenas de la certidumbre y la predictibilidad, en un mundo en el cual la incertidumbre y la impredecibilidad se asientan sobre rocas firmes. Inevitablemente, por lo tanto, todos los protagonistas parecen estar prisioneros de nuestro pasado. ¿Qué es lo que hay que hacer?

## LA «NUEVA» GERENCIA DE RIESGOS

---

Dada la innegable necesidad de caminos nuevos para intentar resolver la incertidumbre y la reconocida incapacidad de la «Antigua» Gerencia de Riesgos para enfrentarse a estos desafíos, es obvio que debe desarrollarse una nueva función. Estamos buscando una definición nueva para la gerencia de riesgos, una des-

cripción nueva de su amplitud, un lugar nuevo para ella en las organizaciones y, finalmente, una síntesis de técnicas que nos permitan convivir con el futuro.

**Una nueva teoría es que la catástrofe es un elemento continuo y en aumento en una vida incierta.**

En un documento presentado a la Conferencia sobre Ciclos de Vida del Producto en 1989, William W. Lowrance de la Universidad de Rockefeller define el riesgo como «la conjunta estimación de la probabilidad y la importancia del daño». Rae Zimmerman de la Universidad de Nueva York dice en *Evaluación y Gerencia de Riesgos* que éste es un proceso «por el cual las decisiones sobre el riesgo se hacen uniendo los procedimientos analíticos a las dimensiones administrativas, legales, políticas, organizativas y humanas del proceso de toma de decisiones». También plantea la cuestión crítica de la credibilidad: «La pregunta importante es cómo uno adquiere el beneficio de una visión interna antes de que el hecho ocurra, ¡sin incurrir en la pérdida de credibilidad asociada con la equivocación!».

Se requiere una nueva definición. Según «Una Introducción a la Valoración de Riesgos» de William Rowe, la gerencia de riesgos es una disciplina para convivir con la posibilidad de que los hechos futuros puedan causar efectos adversos.

Las palabras importantes aquí son «convivir con». El riesgo no desaparecerá. No se le puede excluir por ley. La tecnología no puede hacer que desaparezca, porque inevitablemente surge un riesgo nuevo de cada riesgo antiguo que hemos superado. Un seguro no lo transfiere realmente; sólo prorratea algunos de sus costos por medio de un mecanismo imperfecto de inversión. El éxito de esta disciplina será educar al público para que comprenda que los costes de los riesgos son parte de la vida moderna. La gerencia de riesgos se convertirá en-

tonces en una disciplina compuesta de etapas múltiples y secuenciales bien trazadas.

El proceso de la gerencia de riesgos incluye tres pasos: evaluación, control y financiación, o, como lo describe Lowrance: «valoración del riesgo, estimación del riesgo y respuesta ante el riesgo». Evaluación del riesgo trata la medida de la probabilidad y la intensidad de la amenaza. La estimación del riesgo es la valoración de la carga personal o social producida por el riesgo y el costo requerido para obtener protección. La respuesta es la prescripción sobre qué hacer en cuanto al riesgo. La respuesta frente al riesgo necesita etapas no sólo preventivas sino también de inversión, porque algunos riesgos inevitablemente desembocarán en pérdidas, y las pérdidas deberán ser pagadas por los bolsillos tanto públicos como privados.

No es una cuestión de si se desarrollará una nueva gerencia de riesgos. El proceso ya ha empezado. ¿Dónde se posicionará esta nueva función dentro de la organización? ¿Se incorporará a recursos humanos, a las operaciones de tesorería?

Idealmente, y dada la amplitud de la responsabilidad, la gerencia de riesgo debería convertirse en un puesto de importancia, al mismo nivel que finanzas y personal, o, tal vez, integrándose en la planificación estratégica. La dificultad estriba en que cualquier organización debe tratar con las capacidades y la realidad existentes, no con un ideal abstracto, sin importar lo convincente que ese ideal pueda ser. La evolución probablemente seguirá basándose en la forma de gestión del riesgo más apropiada para cada compañía en particular. Para aquéllas con gerentes fuertes en el área financiera en el futuro próximo. En los ámbitos dedicados al cuidado de la salud, probablemente reportará al administrador del hospital. En las instituciones financieras, puede ser parte de la gerencia operativa.

Aún así, la gerencia de riesgos deberá ser más una «función» que una posición específica. Deberá ser practicada a distintos niveles de la gerencia, con coordinación y asesoramiento pro-

venientes de un nivel superior. Si se la practica de esta forma, dará beneficios muy considerables. ¿Cómo funcionará el nuevo proceso de gerencia de riesgos? En otro documento presentado en la Conferencia sobre Ciclos de Vida del Producto, Ted Ferry de la Universidad de Southern California sugiere: «Necesitamos un sistema panorámico de controles y equilibrios que estudie cada una de las interfases y garantice que todos los elementos del riesgo se tienen en consideración. Necesitamos personas que puedan visualizar el gran cuadro utilizando una visión panorámica, que puedan coordinar, asimilar y centrar cada uno de los aspectos del riesgo».

Utilizando la nueva definición y estos comentarios, la gerencia de riesgos se transforma en una función estratégica y de planificación, no sólo en una valoración ya sea financiera o de seguridad. Como ha dicho Peter Drucker: «Lo que tenemos que hacer hoy es estar preparados para un mañana incierto ... La planificación de largo alcance deberá contemplar el futuro de las decisiones presentes».

**El primer desafío es el reconocimiento de que el recurso más importante de una firma es su reputación.**

La nueva gerencia de riesgos será una consecuencia de los esfuerzos y disciplinas anteriores. Será una auténtica síntesis de muchas de las ideas más tempranas que han enfocado el riesgo desde una posición más limitada. La síntesis estará compuesta de ideas y esfuerzos provenientes de las siguientes áreas:

- gestión de seguros y financiación del riesgo;
- teoría y práctica de la gestión general, desde Henri Fayol al Sr. Drucker;
- valoración del macro-riesgo y teoría y práctica del riesgo de decisión, que atiendan áreas tales como riesgo nuclear, desastres naturales y riesgo medioambiental;

- metodología de garantía de calidad tanto para los productos como para los servicios;
- prevención de daños e ingeniería de seguridad;
- gestión de las crisis;
- estrategias de riesgos financieros, incluyendo protección de la moneda y operaciones financieras para garantizar las tasas de interés;
- estadísticas y ciencias actuariales.

Esta síntesis se aplicará a una gama más amplia de exposiciones de pérdida a través de un enfoque más sistemático de la valoración del riesgo, el control del riesgo y la financiación del riesgo. Estas exposiciones pueden dividirse en categorías operativas, legales, financieras y políticas. Las exposiciones operativas incluyen las pérdidas directas de los activos físicos, pérdidas consecuenciales, fraudes criminales, daño o enfermedad del personal y pérdidas de la información. Las exposiciones legales incluyen responsabilidades contractuales y estatutarias. Bajo la categoría financiera se encuentran el riesgo del crédito, la fluctuación de la tasa de interés y la fluctuación/convertibilidad de la moneda. Bajo la categoría política: expropiación, confiscación, nacionalización, terrorismo/guerra y cambios reglamentarios o inestabilidad.

El nuevo gerente de riesgos no tendrá que ser --y por cierto no puede ser-- un experto en cada una de estas áreas complejas y diversas. Ella o él, sin embargo, tendrán que ser gerentes en el sentido más amplio de la palabra, o sea, personas versadas como mínimo en las disciplinas aplicables y deseosas de tener una visión amplia y total del riesgo y del modo en que éste afecta a la organización.

## LOS DESAFÍOS

El primer desafío es el reconocimiento de que la fuente más importante de cualquier organización es su reputación pública, y de que el riesgo más grave en el mercado es la pérdida

de la credibilidad. Una reputación pública sólida constituye un patrimonio fundamental, así como la primera línea de protección. Hay varias cuestiones hoy en día que requieren la atención del nuevo gerente de riesgos. Estas incluyen:

- la destrucción de la capa de ozono por los CFC clorofluorocarbonos y los cambios en los productos que serán necesarios para reducir el problema;
- los costos directos e indirectos de la nueva panepidemia de SIDA y cómo deberán responder las empresas;
- abusos de sustancias, en especial en los Estados Unidos, donde las drogas, el alcohol y el tabaco matan a más de 600.000 personas al año;
- los costos y efectos de la geriatría y la salud para la población de edad avanzada;
- riesgos carcinogénicos, tanto de los nuevos productos como de los tradicionales, en especial los químicos;
- muertes por accidentes de tráfico, daños materiales, contaminación del aire y congestión de tráfico;
- la creciente resistencia pública a la contaminación del aire, el agua y el suelo que está creando un área vasta de responsabilidad para la cual no hay, actualmente, suficiente capacidad inversora;
- una concienciación en aumento de que las «des-economías del riesgo» pueden aplastar en el futuro a las «economías de escala»; y
- la estabilidad incierta de las instituciones financieras, incluyendo bancos, aseguradoras y reaseguradoras.

Aunque algunas de estas cuestiones pueden parecer ajenas a las empresas, son, no obstante, parte integrante de sus incertidumbres. Y deben ser atendidas. La nueva gerencia de riesgos debe atender esta amplia gama de incertidumbres, no sólo aquéllas que pueden ser financiadas a través del seguro u otros mecanismos.

Algunos pensamientos para concluir:

- Primero, tal como apunta Lowrance, debemos ser explícitos y valientes —no simplemente temerosos o quejicas— al tratar de enfrentarnos al riesgo. Es esencial en este punto aceptar «como un hecho de la vida» que algunos riesgos son virtualmente el precio irreductible de mantener los aspectos centrales de la civilización moderna.
- Y segundo, él dice que es esencial que comparemos los riesgos para desarrollar las importancias de contexto y calibre. En este aspecto debemos visualizar las acciones de respuesta al riesgo no como costos malgastados, sino como inversiones que generan beneficios humanitarios. Estos beneficios incluyen la evitación del dolor, enfermedad, incapacidad, muerte y costos médicos; contribuciones de por vida a la sociedad, más extensas y plenas; reducción del daño al medio ambiente; y el afianzamiento de los beneficios tecnológicos a medida que se reducen los factores de peligro que conllevan.
- Debemos adoptar un enfoque más global de los problemas, mirando el conjunto y evitando la trampa de desarrollar aquellas especialidades con las cuales nos sentimos más cómodos. Simplemente, aprendiendo a comprar y manejar los seguros, aún utilizando los métodos más sofisticados, hoy tan en boga, no estamos haciendo gerencia de riesgos.
- Debemos adoptar un enfoque más sistemático, comprendiendo la interrelación compleja que existe en cada una de las acciones emprendidas. Es difícil conseguir una comparación sistemática, pero es necesario si queremos sobrevivir en este mundo incierto.
- Debemos aceptar la tesis de que el riesgo es probabilidad y de que las probabilidades están cambiando permanentemente.
- Debemos llegar a ser más humanistas, reflejando la multiplicidad de valores, puntos de vista, culturas y perspectivas que hacen que la raza humana sea tan interesante y perturbadora como es. ■