

## **APRENDIZAJE de la Gestión de Riesgos.**

Valencia, 4 de octubre 2021.

**Gonzalo Iturmendi Morales.**

*Abogado.*

*Director del Centro de Estudios AGERS*

*Profesor del programa formativo en Gerencia de Riesgos y Seguros CEU-AGERS  
Secretario General de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros.*

- Señora Vice Decana de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad CEU Cardenal Herrera
- SR. PRESIDENTE de APROCOSE
- Profesores, alumnos ...

Buenos días, señoras y señores.

Me dirijo a ustedes en mi calidad de profesor del programa de formación en Gerencia de Riesgos y Seguros cuyos títulos hoy entregamos a los alumnos de la 2ª y 3ª edición, agradeciendo de antemano la confianza y la oportunidad que me brindan con su atención.

Con la entrega del diploma cerramos hoy dos ciclos formativos en el rol que corresponde a cada uno, como enseñantes y aprendices.

En este tiempo de aprendizaje compartido, nos hemos ocupado de múltiples riesgos y técnicas para saber y conocer más sobre ellos, con inteligencia entendida como "**la capacidad de razonar, resolver problemas y aprender**".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La definición de inteligencia consensuada por la comunidad científica es muy sencilla, Roberto Colom, catedrático de Psicología. A esta definición solamente cabe introducir una la expresión "capacidad de **identificar**, razonar ...". Y ello porque a menudo no se otorga suficiente importancia a la capacidad de ver, describir objetivamente lo que apreciamos empíricamente, diagnosticar, plantear los problemas simple y llanamente, sin sesgo.

Debemos reconocer que nos encontramos aquí gracias al esfuerzo de un número indeterminado de hombres y mujeres que a lo largo de diferentes generaciones han dedicado parte de su vida profesional al avance del conocimiento.

Ellos nos precedieron en el empeño que ahora nos ocupa y por eso es necesario honrar su memoria. Les invito a cada uno de Vds. -en señal de gratitud- que rindamos nuestro particular homenaje a aquellas personas que nos han brindado su amistad, su compañerismo y su buen hacer profesional. Hoy estamos aquí gracias a que ellos han estado antes.

Es de justicia recordarles, ya que siempre estaremos en deuda con ellos.

Nuestra sociedad está inmersa en una incesante aparición de cisnes grises. Desde la COVID-19 cada vez somos más conscientes de que no hay progreso sin riesgo. Nadie es ajeno a las catástrofes, ni los riesgos medioambientales, las enfermedades, los incendios, los accidentes.

La pandemia Covid-19 ha provocado la reacción de cadenas de mecanismos para afrontar los problemas derivados de la crisis en sus vertientes sanitaria, económica y social, auténticos desafíos para la integridad física de las personas, la continuidad de los negocios y actividades de todo tipo.

Tras la experiencia tan difícil nos preguntamos si podemos habilitar un cambio de cultura en la gestión de riesgos en el nuevo entorno de recuperación post Covid, más aún, si tenemos en cuenta que nos enfrentamos a un horizonte en el que nos enfrentaremos a innumerables amenazas de gran alcance y costes elevados, como los desastres naturales, los accidentes tecnológicos o industriales, las enfermedades infecciosas, la seguridad sanitaria de los alimentos, el terrorismo y el cumplimiento normativo.

El riesgo no debe percibirse como algo terrible, negativo, paralizante por el miedo que genera, sino que debe percibirse como un fenómeno que debemos identificar como parte de la propia realidad.

Los riesgos son innatos al ser humano, nacen con las personas, nos acompañan durante toda la vida. La actitud ante los riesgos será clave en el futuro, pondrá en clara posición de competencia preferente a aquellos que asumen la necesidad de identificarlos, analizarlos, evaluarlos, controlarlos y administrarlos para prosperar en su misión en la sociedad.

Debemos aprender la manera de gestionar los riesgos, no tanto como un factor negativo, sino como factor de impulso de la salud económica.

Si algo se ha caracterizado a la gestión de riesgos de la grave crisis sufrida ha sido su carácter reactivo, la imprevisión de lo que se nos venía encima, un cierto grado de reacción sobre la marcha, no exento de improvisación.

Hemos aprendido que la mejor respuesta consistió en implementación de muchas medidas y bien coordinadas. Los países enfrentaron con más éxito el Coronavirus lo hicieron con infinidad de actuaciones en distintos ámbitos, acciones que cuanto más estaban coordinadas, eran más eficaces.

Las empresas están poniendo su empeño en ser más digitales y sostenibles. La gestión de riesgos debe saber adaptarse a los nuevos escenarios de riesgos de la recuperación post Covid, anticipándose a los problemas que puedan surgir a corto y medio plazo. Las recientes noticias económicas nos hablan que la pujante salida de la crisis alimenta el miedo a una cola de inflación, con precios que superan las expectativas en Europa y Estados Unidos. El impulso económico para la reactivación económica pasa por el instrumento temporal creado para impulsar la recuperación, llamado NextGenerationEU; el mayor paquete de estímulo jamás financiado a través del presupuesto de la UE, con un total de 1,8 billones de euros que ayudará a reconstruir la Europa posterior a la Covid-19. Sin duda, más que un plan de recuperación, una auténtica oportunidad para salir más fuertes de la

pandemia, transformar nuestra economía y creando oportunidades para esa Europa en la que queremos vivir., más verde, más digital y más resiliente.

Para España supondrá el impulso a una economía más conectada, digital y más respetuosa con el medioambiente, gracias al impulso de las energías renovables. Hay mucha esperanza en la enorme dotación de la Unión Europea de 72.000 millones de euros, en subvenciones no reembolsables, y 68.000 millones más en créditos. En total, 140.000 millones en los próximos seis años, de los cuales un 33% irá a temas relacionados con la digitalización y el 39% se destinará a la eficiencia energética y el cambio climático.

Pero, aún existen algunas incertidumbres como son los riesgos que habrá que afrontar en el futuro, así como el papel de cada Administración (estatal, autonómica, local) en la identificación de proyectos, y en la solicitud, adjudicación, aplicación, coordinación y control de fondos.

También **aprendimos que el mejor suceso es el que no ocurre.**

Nuestra misión clave es implementar de manera proactiva y preventiva en la cultura empresarial, la evitación de riesgos con políticas y procedimientos que consigan minimizarlos o incluso eliminarlos. Para ello seguiremos promoviendo el análisis de los problemas que se susciten, su evaluación, control, tratamiento y administración en cada caso.

Ciertamente no hay progreso sin riesgo; ni en lo jurídico, ni en lo económico, ni en lo social. Y si las amenazas son el sustento de la evolución de la humanidad, de la manera en que afrontemos la gestión de los riesgos dependerá en gran medida la fortaleza competitiva de las organizaciones.

En la cuarta edición de este curso queremos seguir trabajando, escuchando experiencias, analizando en profundidad los temas planteados, de forma colaborativa, con rigor académico y objetividad, debatiendo y proponiendo soluciones a las cuestiones que se susciten, contando siempre con la aportación de los mejores especialistas en las materias tratadas,

conscientes de la importancia de las conclusiones que se alcancen y del papel de este Foro en la sociedad.

En tiempos de cambios, **¿qué significa entender el cambio**, en mi modesta opinión?

- Entender el cambio significa entender que surge un nuevo modelo de negocio a futuro: la lucha es no ya por rentabilizar el producto, sino por mejorar el estilo y calidad de vida de las personas.
- Entender el cambio implica avanzar hacia un nuevo modelo de relaciones bajo un enfoque win/win, basado en la confianza y capacidad de compartir. Pasar de un modelo de ventaja competitiva a un modelo de ventaja colaborativa
- Entender el cambio significa comprender que la percepción de marca será el principal factor de diferenciación, tanto a nivel de empresa como de sector, la diferenciación no vendrá por producto -la ventaja competitiva dura poco-, ni siquiera por tecnología (al alcance de todos), será difícil diferenciarme exclusivamente por precio (siempre habrá alguien más barato), y ésta cada vez más unida a factores emocionales (credibilidad; sostenibilidad, equidad, etc), a calidad en el servicio, y sobre todo entender que la imagen de marca en última instancia la construyen y la transmiten las personas, por lo que el futuro se construirá en parte desde la formación

La formación hace mejor a las organizaciones, porque hace mejor a las personas que las integran. La formación hará que este sector siga creciendo, generando riqueza, generando empleo, y contribuyendo al desarrollo de las personas en cada una de las etapas de su vida, al desarrollo de las empresas, y al mantenimiento y soporte futuro del estado del bienestar, y a la canalización del ahorro a largo plazo.

Quizás el mayor reto del sector, sea poner en valor el producto y la industria aseguradora, adecuar percepción y realidad.

Para gestionar el cambio se necesita “un nuevo management, en el que prevalezca más la gestión del riesgo que la colocación de los seguros, una percepción del futuro más ligado a las oportunidades, que a los peligros, con mentalidad emprendedora, centrada en la innovación del valor, poniendo el foco en el crecimiento.

Entornos más o menos previsibles exigen buenos gestores. Entornos inciertos y cambiantes exigen liderazgo; líderes que contribuyan a crear las condiciones adecuadas para obtener el máximo rendimiento de las personas y crear organizaciones que sean entornos de máxima confianza.

Queridos alumnos, estimados enseñantes.

El peligro y la oportunidad es la esencia, a veces dolorosa, de nuestra vida. Ambas cosas están llamadas a provocar, tarde o temprano, la superación de las dificultades.

Nos espera a todos un largo camino, el camino de la inteligencia del aprendizaje ante el riesgo. Revisemos el equipaje, desechemos lo superfluo, pesa demasiado para cargar innecesariamente con ello. Apoyémonos en lo fundamental.

¡Suerte en ese empeño!

Valencia 4 de octubre de 2021.

Gonzalo Iturmendi Morales.