

La técnica, el riesgo y la ley del mercado

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA

Desde hace algunos años las cosas han cambiado mucho. Terminó la era del servicio público, de la que todos se quejaban, con razón o sin ella, de la ineficacia crónica. Bueno, casi todos, deberíamos decir, pero sobre todo los defensores a ultranza de la sacrosanta ley del mercado. Sin demasiados argumentos y aprovechando la caída del muro de Berlín y el hundimiento del comunismo, han conseguido que se adhieran a sus ideas muchos industriales y muchos políticos, incluso algunos que se dicen «muy de izquierdas». ¿Qué se puede decir de todo ello?

Nuestros amigos ingleses han sufrido algunas catástrofes ferroviarias cuyas causas han sido aireadas, con diversos argumentos en pro y en contra, en numerosos diarios y otras publicaciones. En general, se recogían todos los ingredientes generadores de las crisis. En principio, y en estricta aplicación de la ley del mercado, los directivos deberían atenerse a conseguir el mayor rendimiento posible con el fin exclusivo de mantener contentos a sus accionistas. De hecho, los beneficios conseguidos fueron impresionantes.

La alegría era tal que nadie prestó atención a los signos que venían del exterior. Por supuesto, los usuarios criticaban algunos fallos de funcionamiento, de los que los más notables eran los constantes retrasos. Pero dentro del sistema no había ningún método de Gerencia de Riesgos, pues de haberlo se habría prestado por lo menos alguna atención a las quejas y observaciones planteadas por el propio personal. Además, no se tenía mucha experiencia sobre los incidentes y accidentes surgidos. Siempre según la prensa, y teniendo en cuenta la dilución de responsabilidades entre demasiadas personas y entidades, las medidas correctoras se producían demasiado despacio y, para algunos, demasiado tarde. Es lo que sucedió con una famosa señal que debía haber hecho que se parara un tren, tema del que se seguirá hablan-

do largo y tendido sin llegar a saber si la señal no funcionó o si fue una distracción del maquinista.

Por otro lado, se acaba de descubrir, según dicen, que algunos descarrilamientos se debieron a una cierta enfermedad de los railes cuyos síntomas eran unas microfisuras en el metal. ¿Se dice que ello puede deberse sencillamente al peso de los trenes, a la velocidad o a los esfuerzos que generan al tomar las curvas! La solución sería auscultar y fotografiar cientos de kilómetros de vías, cueste lo que cueste, y sustituir todos los tramos considerados defectuosos. Pero deberíamos preguntarnos que credibilidad merece esta propuesta, que podría no ser más que una maniobra de diversión. Porque cuando se fabrican los railes se sabe muy bien a qué esfuerzos se van a ver sometidos, lo que evitaría todo tipo de problemas, salvo que se haya permitido que trenes demasiado pesados o demasiado rápidos circulen por vías viejas, de escasa calidad, diseñadas probablemente según criterios del pasado. ¿Quién se hubiera atrevido a lanzar el tren de alta velocidad a circular por las vías de nuestra red de cercanías?

Por otro lado, si la enfermedad del acero es nueva, quizás habría que profundizar en el tema para que en todo el mundo se revisaran y analizarán todas las redes ferroviarias o, en su defecto, se redujera drásticamente la velocidad

de los trenes. Se ha sabido y se sabe todavía que el hormigón también tiene «enfermedades», sobre todo el de pretensado, que requieren ciertos cuidados. En el límite, incluso, será necesario derribar un edificio. Por otro lado, ¿no ha habido que sustituir muchas juntas de dilatación de nuestros puentes, que no han soportado el paso del tiempo?

La solución podría resultar demasiado cara y llevaría tiempo. Pero mientras tanto, la fama del ferrocarril ha sufrido un duro golpe y su imagen ha quedado empañada entre los usuarios, y eso tardará bastante tiempo en olvidarse. Peor todavía es la frustración psicológica de los propios usuarios, que no pueden evitar cierta sensación de inseguridad cuando toman el tren, a pesar de que las estadísticas nos sigan diciendo que es un sistema de transporte muy seguro.

Por su parte el personal ferroviario, sobre todo los maquinistas, no se cansan de repetir los mismos argumentos cuando quieren hacernos ver que ellos son los primeros interesados en la seguridad, papel que dicen que no pueden asumir plenamente si tenemos en cuenta las diversas limitaciones a las que se ven sometidos: horarios de trabajo, señalización siempre deficiente, falta de medios de comunicación, etc.

Pero no son sólo los riesgos del transporte ferroviario lo que parece preocupar a nuestros amigos los ingleses: también los sistemas educativos empiezan a mostrar ciertos síntomas de debilidad. En Bélgica sabemos bien lo difíciles que deben ser los problemas educativos, por lo que no podemos dar lecciones. Pero resulta que Tony Blair ha basado su última campaña no sólo en el transporte público, sino también en la enseñanza. El riesgo no es pues meramente técnico, porque el futuro de los más jóvenes, y por consiguiente de nuestra sociedad, dependerá de los medios y de los valores de que la hayamos dotado. Por un lado hay que planificar a largo plazo y, por otro, mantener un ni-

vel mínimo en la calidad de la enseñanza. Y es ahí, al parecer, donde se va a ver envuelta la inmensa mayoría. Sólo una élite afortunada escapará a la mediocridad.

Un tercer tema de preocupación es la salud y la seguridad. En un país en el que el acceso a la sanidad es más bien frágil y en el que el sistema ha dejado al descubierto sus fallos y riesgos (cuyas manifestaciones más palpables son probablemente las vacas locas y la glosopeda), va a ser necesario apartarse un poco de la ley del mercado. No se puede ignorar a los enfermos menos favorecidos, a las enfermedades menos corrientes. La sanidad no es casi nunca una actividad rentable. Habrá que inventar otra cosa, sobre todo teniendo en cuenta que cada vez habrá que pagar más indemnizaciones a «víctimas» cada vez más numerosas. Cada vez se exigirán más responsabilidades y los

Estados, grandes empresarios del sistema sanitario, verán que su responsabilidad se pone al mismo nivel que la de los fabricantes y distribuidores. Los primeros casos ya han llegado a los tribunales y las primeras indemnizaciones van a alcanzar, sin duda, niveles muy elevados.

El Gerente de Riesgos va a tener mucho trabajo, quizá no tanto en cuestiones de transporte ferroviario ni de enseñanza, excepto en lo que se refiere a enseñar a su personal y perfeccionarse él mismo, sino más bien en temas de salud y seguridad.

demnizaciones van a alcanzar, sin duda, niveles muy elevados.

El Gerente de Riesgos va a tener mucho trabajo, quizá no tanto en cuestiones de transporte ferroviario ni de enseñanza, excepto en lo que se refiere a enseñar a su personal y perfeccionarse él mismo, sino más bien en temas de salud y seguridad. La prevención/protección de los trabajadores se refiere a los accidentes, las enfermedades ocupacionales y todo un campo difuso en el que entran los acosos y el estrés. En el Reino Unido la cuestión se complica aún más debido a las cantidades cada vez mayores que deben pagar las empresas para indemnizar a los trabajadores víctimas de accidentes de trabajo. En este aspecto los tribunales se muestran muy generosos, igual que sucede en los casos de discriminación, acoso, despido improcedente, etc. En la otra cara

del mismo problema está la famosa Corporate Governance, que hace que la Gerencia de Riesgos se eleve al máximo nivel dentro de la organización. Y esto es sólo el principio.

Crucemos el Atlántico. Allí nos esperan nuevas lecciones. Desde que el hada electricidad empezó a colmarnos de venturas, nos habíamos olvidado de que no hay tal hada, sino que la electricidad es una mercancía como cualquier otra. Hay productores, distribuidores y consumidores. Aparte de la necesidad de contar con una instalación eléctrica, vemos natural enchufar nuestros aparatos y que con ese simple gesto se pongan a funcionar al instante sin problemas aparentes. Pero con la invasión de las nuevas tecnologías, las necesidades han crecido de manera exponencial, los productos no han estado a la altura del aumento de la demanda y el hueco amenaza con hacerse cada vez más grande. Es cierto que siempre habían tenido grandes dificultades para moverse en un mercado donde las «políticas» han marcado la ley y donde la distribución ha distado mucho de ser transparente (no tenemos más que pensar en nuestras zonas turísticas...).

En este contexto, y en aplicación estricta (estrictamente ciega) de la ley del mercado, las autoridades de California tomaron la decisión de liberalizar el mercado de la electricidad. El objetivo era, por supuesto, que el pueblo se beneficiara de la libre competencia y de la mejora general que se produciría. Estamos en diciembre de 2000. ¡Ay, no han pasado todavía sesenta días y esos principios se han volatilizado! El precio de la electricidad ha empezado a subir de manera increíble pero los distribuidores se han encontrado con los bolsillos vacíos. Para su desgracia, no han podido repercutir en los recibos de sus clientes más que unas cantidades limitadas por las anteriores leyes que trataban de proteger al consumidor. Por un lado, los productores seguían engrosando sus cuentas mientras que los distribuidores se veían abocados a la quiebra. Era necesario que las autoridades buscaran una solución al problema. Pero mientras tanto, los apagones eran cada vez más frecuentes y cada vez más largos, hundiendo a la

industria, el comercio y los hogares en una pesadilla indescriptible.

No olvidemos que el consumo de electricidad de los centros de investigación, de informática y de telecomunicaciones de las empresas de Silicon Valley aumenta de un 10 a un 15 por ciento cada año. Un solo centro de Internet consume más electricidad que una gran fábrica, y además esto no ha hecho más que empezar, pues hay muchos nuevos centros a punto de abrir. Añadamos las necesidades de climatización, que se disparan en cuanto suben un poco las temperaturas. Las empresas que no tengan instalados grupos de emergencia deberán parar toda o parte de su actividad. Los particulares pueden alumbrarse con velas, pero ni los frigoríficos ni el aire acondicionado funcionan con velas.

Las pérdidas adicionales pueden ser enormes y acabarán por dejar su huella en la economía nacional, tanto más cuanto que en otros estados ya han empezado a producirse situaciones parecidas. Por tanto, se puede decir que se trata de una situación de crisis.

Algunos Gerentes de Riesgos lo habían previsto, pero era duro hacer de pájaro de mal agüero en época de prosperidad. Sin embargo, la Comisión de la Energía ya había hecho sonar la alarma en 1998... Los Gerentes de Riesgos se enfrentaron al problema de cuatro maneras:

- ¿Es vulnerable mi empresa u organización? En tal caso, ¿qué consecuencias económicas puede tener un corte de corriente? Este punto requiere un análisis en profundidad.
- ¿Está mi empresa desarrollando nuevas herramientas informáticas, como el correo electrónico, directamente o a través de otros? En caso afirmativo, es de eso de lo que hay que preocuparse y revisar toda la estrategia.
- ¿De qué salvaguardias disponemos? De nada sirve tener sistemas de alimentación ininterrumpida, sistemas de backup y personal bien entrenado si se cortan las comunicaciones con el exterior, con los proveedores, los subcontratistas, los clientes. El «virus del año 2000» nos permitió hacernos una idea útil y sistemática de esos fenómenos.

- El plan de supervivencia e interrupción-reanudación de las actividades debe discutirse internamente antes de definirlo. Si hay alguna parte asegurada, hay que comprobar si cuestiones como ésta están cubiertas por la póliza y si las indemnizaciones se calculan del modo más beneficioso para el asegurado.

Las oficinas centrales de Hewlett-Packard en Palo Alto, California, afrontaron la crisis con total determinación. Primero, reducir los consumos; después, hacer backup de toda la información, tener fuentes alternativas de energía e ir revisando paso a paso el problema en profundidad con todo el personal. Tampoco se olvidaron del mundo exterior y cre-

Tras estas breves consideraciones, ¿queda alguien todavía que piense que la Gerencia de Riesgos no sirve de nada?

aron un grupo de trabajo abierto a todos los que quieran aprender o que tengan algo que aportar.

Esta situación, aunque dramática, ya ha tenido algunas consecuencias positivas. Las empresas piden a su personal que ahorre energía de cualquier manera: apagando las máquinas y

los ordenadores, las luces, el aire acondicionado..., siempre que se pueda. Los fabricantes de paneles solares no dan abasto y los parques eólicos van viento en popa (nunca mejor dicho). Se aísla contra

el frío y contra el calor para ahorrar aire acondicionado y reducir el coste de la energía. Ante los cortes de luz, se instalan grupos de emergencia: ¡Eso es la Gerencia de Riesgos!