

# ¡Controlar la ruleta.....!

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA, FEDERACIÓN EUROPEA DE ASOCIACIONES DE GERENCIA DE RIESGOS

**A**lgunas situaciones parece que se prolongan. Sin embargo, no pasan muchos meses sin que estalle en cualquier parte del mundo un nuevo escándalo, sobre todo financiero (Parmalat entre los más recientes, pero desde luego no es el último; precedido por el de Cirio, y al que ya le ha sucedido el de Finmatica). En nuestro mundo desmesurado, los escándalos están a la altura de esa misma desmesura. Oímos hablar de miles de millones de dólares o de euros, pero eso ya no extraña a nadie, pues nos vamos acostumbrando. Sin embargo, habría que hacer algo. Se ha «desregulado» sin medida, con el pretexto engañoso de acabar con los monopolios y fomentar la competencia, en beneficio de los consumidores y de la sociedad en general. Pero lo que se ha producido ha sido todo lo contrario y ahora va a haber que regular lo desregulado, con gran alegría de los políticos y otros legisladores. Pero, como todo quedará encorsetado y regulado en pequeñas parcelas, sin armonización ni coordinación, a la vuelta de la esquina nos esperan nuevos dolores de cabeza.

## ¿QUÉ ES LO QUE NO FUNCIONA?

Si tomamos el ejemplo de Enron, nos encontramos con la síntesis de todos los errores, por no decir abusos, que han caracterizado a la mayoría de los negocios. Sin entrar en mayor detalle, encontramos:

- una odisea de duración relativamente larga, pues se desarrolla entre 1985 y 2001. En comparación con ésta, otras aventuras del mismo género han sido mucho más rápidas, como la de Vivendi Universal;
- directivos de ambición desmesurada que han actuado sin ningún escrúpulo. Para conven-

erse de ello, basta con echar una ojeada a sus remuneraciones. Como ejemplo, una colaboradora de alto nivel de Enron que ha llevado sus asuntos de manera absolutamente catastrófica y ha hecho perder fortunas al Grupo, fue recompensada con un cheque de 65 millones de euros. Conviene saber que su sueldo anual era de 580.000 euros, además de que todos sus gastos de representación y viajes estaban pagados con una liberalidad fastuosa;

- el culto a la mentira elevado a la categoría de arte. ¿Cómo anestesiar a los consejeros independientes? Nada más sencillo: basta con dinamitar sus títulos y tareas más importantes, haciéndoles presidir comités de auditoría, financieros u otros a tal ritmo

que ninguno de ellos tenga tiempo de profundizar en ninguna cuestión. Para rizar el rizo, se les pasea en avión privado y se les encierra en hoteles de superlujo y sus emolumentos están a la misma altura. Como nunca, o casi nunca, se les sustituye, ninguna nueva mirada puede asombrarse de lo que ya no asombra a nadie. Por qué asombrarse, puesto que todos lo pasan tan bien juntos, desde hace tanto tiempo. Además, como hemos dicho antes, todos tienen relaciones, más o menos, con la empresa en la que trabajan todos los días, bien un organismo de control o financiero. Y para que todo eso dure, lo mejor es no hacer muchas preguntas;

- un lobby político especialmente bien organizado, donde descubrimos toda una estrategia «a la americana», es decir, con buenos fondos, por supuesto, al candidato bien elegido y garantía de una reciprocidad casi automática de sus buenas ideas fiscales o legales. El candidato elegido no era otro que George W. Bush, que en cuanto pudo, mostró la adecuada reciprocidad;
- el personal sometido a una presión constante. No está demasiado mal pagado, pero muy lejos de los sueldos de los directivos y mandos superiores. El personal se deja la piel pensando que está trabajando en la mejor empresa del mundo y, quizá, la más rentable. Está tan convencido que se olvida de pedir que le paguen sus horas extraordinarias. Las aportaciones al plan de pensiones se capitalizan en plan 401(k) y, sin pensarlo demasiado, aprovecha todas las «stock options». Las acciones suben como la espuma y... ¡«voilà», todos ricos!;
- el valor de la acción se dispara en 2000 llegando casi a 75 euros, pero en octubre de 2001 sólo valía 25 euros. El personal empieza a escamarse y querría desprenderse de sus acciones, ligadas al plan de pensiones. Cansados, se les anuncia el cambio de ad-

ministrador del plan de reestructuración, lo que bloquea la venta de sus títulos durante todo un mes y entonces se dan cuenta del desastre. El 6 de noviembre, la acción baja de 8 euros para llegar a fin de mes a 50 céntimos, por decir algo. Al final de la tormenta, la dirección había asegurado al pobre personal que la empresa era sólida, pero al mismo tiempo sus directivos habían vendido ya miles de acciones, saliéndose justo a tiempo de un lío considerable;

- como por ejemplo de mala gestión, recordemos el enorme problema de los cortes de suministro eléctrico en toda California en 2001. Esos cortes no son, como se dijo, debidos únicamente a la antigüedad de la red, sino sobre todo a maniobras fraudulentas para hacer entrar dinero fácil en la empresa suministradora, Enron. Ella fue la que organizó todo el lío... en su propio beneficio.

## ¿DÓNDE ESTÁ LA GERENCIA DE RIESGOS?

- La Gerencia de Riesgos, al menos en su forma tradicional, está bien estructurada con relación a las empresas en general, sobre todo en el campo financiero. Siempre, o casi siempre, hay algún perro de presa listo para intervenir;
- los consejeros independientes tienen un papel de vigilancia. En principio son personas competentes que ejercen ese papel también en otros campos. Ya hemos dicho antes que se dejaron engatusar sin gran preocupación y que hicieron dejación de sus funciones;
- la auditoría interna, que ejerce el control desde el interior. Pues bien, o no existía sobre el papel o la anestesiaron. También pu-

- diera ser que el maquiavelismo con el que se montaron los trucos financieros, a través de filiales y filiales de las filiales, la convirtió de hecho en un organismo ciego. Sin embargo, durante la investigación sobre los medios de disfrazar las más importantes deudas ocultas, un miembro del personal descubrió el pastel y se lo comunicó al Presidente, que se hizo de nuevas. ¿Es que no conocía los tejemanejes y su magnitud, o se hizo el tonto? Quién sabe;
- los abogados asesores están ahí para que les echen la culpa de todo. También tienen la misión de vigilar el cumplimiento de las leyes y de guiar a la empresa a través de cualquier ingeniería jurídica que le pueda favorecer. A ellos se dirigió el presidente para plantearles las sospechas que le habían comunicado. Su respuesta no pudo ser más clara: no hay nada que temer, todo es perfectamente legal. ¿O fue la inconsciencia, o quizá el miedo de matar la gallina de los huevos de oro?;
  - también el poder político tiene la obligación de vigilar al mundo financiero. Sólo que muchos altos cargos del equipo de la Casa Blanca, con el Presidente a la cabeza, tenían buenas razones para favorecer a Enron y no se preocuparon de cumplir esa obligación. Las donaciones electorales bien merecen que se haga un poco la vista gorda;
  - los bancos no tienen por costumbre lanzar sus créditos a la cabeza de sus clientes. Estudian las solicitudes y muchas veces se les considera demasiado prudentes: son los profesionales de las finanzas pero todo Wall Street se quedó asombrado de los resultados de Enron y el optimismo es contagioso. Todo ello se pagará sin duda muy caro, pero el mal ya está hecho. Ningún banco había tenido la cabeza suficientemente fría como para darse cuenta de algo que debía haber resultado absolutamente evidente;
  - las agencias de clasificación: sus analistas son los personajes más temidos, pues pueden montar o desmontar cualquier imperio financiero. Sus evaluaciones de Enron eran tan buenas que los inversores institucionales no dudaron en adquirir hasta el 60 por 100 de sus acciones (¿no será que la evaluación favorable de los analistas se debiera a la alta calidad de los inversores?). Un banco de negocios, Goldman Sachs, dice sólo dos meses antes de que se descubriera el pastel, que sigue siendo «still the best of the best». Por tanto, todos los protagonistas han hecho de hipnotizadores los unos de los otros;
  - afortunadamente, queda un último recurso: los auditores. La firma Arthur Andersen no pasa por ser de aficionados y probablemente es la que va a dar las explicaciones que hacen falta para demostrar que las cosas se desarrollan correctamente. El equipo que trabaja en Enron debe ser especialmente bueno, pues en 1999 genera honorarios por auditoría y asesoramiento por valor de 38 millones de euros. Pero la auditoría ha consistido sobre todo en camuflar los trucos de los unos y los otros. Si no, ¿por qué, durante tantos días, las destructoras de documentos han hecho desaparecer toneladas de informes sospechosos y por qué se han borrado ficheros de los ordenadores? Lo sabremos algún día, si la justicia consigue desenredar la madeja, pero tendrá que pasar mucho tiempo. Y mucho más si tenemos en cuenta que los accionistas y los antiguos empleados engañados ya han emprendido acciones legales por su cuenta y las demandas se irán acumulando;
  - curiosamente, Arthur Andersen ha sido declarada culpable por haber solicitado la modificación de un acta de una consulta jurídica anterior. La justicia americana no bromea con este tipo de cuestiones.

## ¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS A CORTO Y LARGO PLAZO?

- El equipo de la Casa Blanca está encantado de haber podido desviar tan pronto las principales cuestiones y preguntas hacia los auditores. Han jugado bien su papel de hacer de niebla artificial sobre todo lo demás, más que nada para ocultar los numerosos lazos, pasados y presentes, con el Poder. Al Poder nunca le ha gustado que se sospeche de él;
- eso sí, se han aprobado rápidamente numerosas leyes para obligar a los altos directivos a responder personalmente de las cifras y los resultados de su empresa. Ya no podrán decir que no sabían nada;
- se ha reglamentado la profesión de auditor, prohibiéndoles en adelante ser consejeros de las firmas que auditan y obligándoles a tener la máxima independencia, garantizada por todo tipo de procedimientos, uno de los cuales, y no el menor, será el paso obligado por un comité de auditoría;
- en la tormenta ha desaparecido toda la organización Arthur Andersen con sus 85.000 socios, fagocitada en parte por los otros Cuatro Grandes que quedaban tras la desaparición del quinto;
- la gente de la calle sigue preguntándose qué medios hay para poner un poco de sentido común en la remuneración de los directivos. En el caso de Enron, se han embolsado millones de dólares mientras que el personal perdía todo, incluso pensiones. ¿Cómo aceptar que una sola persona, responsable en parte del desastre, haya podido ganar entre 1996 y 1998 más de 21 millones de euros, incluidas las bonificaciones? En com-

paración, la liquidación de 10 millones de euros era más modesta pero la rechazó para poder regularizar otras compensaciones, si fuera necesario;

- a partir de diciembre de 2001, Enron se acogió a la protección de la ley de quiebra, dejando varios agujeros de centenares de millones de euros.

## ¿CÓMO ENCAJAR TODAS ESTAS CUESTIONES EN LAS POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO?

- Lo primero, hacer que los altos directivos se den cuenta de que es a ellos a quienes corresponde desarrollar las buenas prácticas, dar ejemplo, y sobre todo promover y poner en marcha una cultura;
- después, que acepten informarse y formarse en Gerencia de Riesgos. Es algo totalmente distinto de preocuparse únicamente por la composición del Consejo, del número de consejeros «independientes» y de los conflictos de intereses siempre posibles. De estos temas hablaremos a continuación.

## LA GERENCIA DE RIESGOS A LA MANERA DE...

Desde hace algún tiempo, las consultoras especializadas han profundizado en esta cues-

tión, en beneficio de sus clientes. Han ofrecido algunos medios para mejorar la reticencia de las empresas ante el Buen Gobierno Corporativo:

- confianza, honradez y competencia son las cualidades básicas en las que se fijan las autoridades, el personal y los clientes. Ha resultado tan evidente que, ante cada catástrofe, se preguntan cómo ha podido ocurrir. Esas cualidades se consideran inherentes a cualquier organización medianamente seria. He aquí un primer terreno a desbrozar;
- con el tiempo, se han ido desarrollando prácticas de ingeniería fiscal (cómo traspasar las redes fiscales) e ingeniería social (cómo aprovechar al máximo todos los trucos posibles en materia de contratación, seguridad social o pensiones). Todo se desarrolla en una zona umbría, poco propicia a la transparencia y que poco a poco va impidiendo distinguir lo bueno de lo menos bueno. De hecho, el problema se convierte en ético sin que nos demos cuenta, pues no se puede vivir siempre en el margen de la ilegalidad sin perder parte de la integridad. Este sería un segundo terreno de estudio;
- nobleza obliga: si la empresa o la organización prosperan, es sobre todo en función de una fama que a su vez contribuye a difundir una buena imagen. La prueba en contrario viene de todas las desdichas que se pueden derivar de una pérdida de esa imagen y esa fama, incluso de un simple rumor. Que ese rumor sea verdadero o falso, no cambia prácticamente nada respecto a las desgracias que provoca. En realidad, es el consumidor o el usuario el que, en último término, otorga o retira su confianza. Este sería el tercer punto de reflexión.

**U**n análisis un poco más profundo exige más coraje y perseverancia, pero ¿a quién pedir ayuda?

## LA APORTACIÓN DE LOS «TEÓRICOS DEL RIESGO»

Algunos teóricos, sobre todo franceses, han investigado en todas las direcciones que suponían cualquier riesgo para una organización o empresa. Sus estudios son excepcionalmente agudos y además muy voluminosos. Por eso vamos a extraer de ellos simplemente una tabla de riesgos que acechan a la empresa, con los que obtendremos una especie de termómetro de la crisis que indicará dónde hay que actuar:

- Cuatro consideraciones pertenecen al campo cultural. La primera consiste en la íntima convicción de que nada se pierde con esperar; ¿por qué preocuparse por algo que no existe?;
- la segunda procede de la propensión a simplificar demasiado y, por consiguiente, a no ver que la realidad es compleja. Este tipo de aversión es más corriente de lo que creemos;
- las cuatro últimas son exclusivamente de dirección; la primera consiste en no guardar datos permite adquirir la experiencia necesaria, única manera de corregir los errores;
- a continuación, ninguna metodología de Gerencia de Riesgos;
- relacionado con lo anterior, falta de formación del personal dedicado a la Gerencia de Riesgos y a la seguridad en general. Si se asimila la Gerencia de Riesgos simple y exclusivamente a la gestión de los seguros, veremos que así no podemos ir muy lejos;
- por último, no prepararse para el caso de que algo vaya mal; los planes de supervivencia y la gestión de las crisis forman parte de ello.

Para los teóricos del riesgo, la existencia de sólo tres o cuatro de los fallos anteriormente descritos es razón suficiente para poder decir que la or-

ganización está en crisis y que se aproxima una catástrofe. Algunos de los protagonistas son conscientes del o de los problemas, pero se les considera «desviados» o «disidentes» y no se tiene en cuenta lo que dicen. A menudo, se los neutraliza rápidamente o se los expulsa, lo que no impide que se produzca lo que ellos habían previsto.

## ¿CÓMO ACTUAR O REACCIONAR?

No es muy complicado, siempre que se aborde el problema con humildad y aceptando que hay que cambiar de mentalidad. Esto es cierto sobre todo en los temas que hemos considerado anteriormente como culturales:

- reconocer que la espera puede ser peligrosa, admitir que el tejido empresarial es muy complejo, fomentar y promover la verdadera comunicación entre todos los protagonistas, sea cual sea su rango jerárquico, y hacerlo de manera que se tenga más en cuenta el mundo exterior. No son tareas insuperables, pero hace falta alguien que las dirija, y ahí es donde el poder debe permitir y fomentar el cambio.
- la organización, sobre todo la «mega-organización», es muy compleja. Como ya se hacía antes de la crisis de las sociedades de auditoría, hay que admitir un órgano específico de Gerencia de Riesgos no sometido a ninguna otra entidad superior de la empresa. Es lo mismo que para el bienestar en el trabajo: hay que mantener abierto el acceso directo a

la cabeza, con total independencia. Si no, eso no sirve más que para disponer de un sistema que indefectiblemente será cuestionado u ocultado a la primera ocasión. Las nuevas reglas de Buen Gobierno Corporativo, que van apareciendo poco a poco, sugieren además crear un comité «multidisciplinario» dentro de la empresa. También habrá que crear el puesto de CRO (Chief Risk Officer), capaz de enfrentarse a los demás, por lo que mucho mejor si él también es de rango superior. Esta manera de proceder evita por sí misma la dilución de responsabilidades, fuente de numerosos problemas;

- la tarea directiva requiere tiempo y energía. El riesgo debe formar parte de la preocupación de la empresa y de sus dirigentes, pues es el que permite avanzar, pero debe estar integrado en la estrategia global. Por consiguiente, hay que tener bien presente lo que no ha funcionado e instaurar una metodología para abordar el futuro. Todavía no hay suficientes cursos de Gerencia de Riesgos como tales, pero sí hay documentación suficiente. De todas maneras, unos y otra deben adaptarse a cada empresa y a su cultura específica. No hay que olvidarse del personal dedicado a estas tareas y, sobre todo, prepararse para lo peor, dotándose de los mejores mecanismos de resistencia posibles para cada crisis importante.

La cuestión está sobre la mesa y, por tanto, si los directivos y los políticos no quieren que se repitan casos como el de Enron, hay que ponerse a la tarea. Si los directivos no hacen nada, será el legislador el que deba intervenir. ¿Es esto lo que queremos?