

AGERS

1ª Conferencia de Riesgos Industriales y de Seguros

Madrid 27 y 28 de Octubre de 1.987

La Gerencia de Riesgos. Una estrategia imprescindible en la empresa

Prevención, protección y seguridad en la Empresa

T. Falcó, Ingeniero Industrial, Director de Prevención y Peritaciones S.A., PREPERSA

Buenas tardes, señoras y señores.

Deseo iniciar agradeciendo a AGERS y a la Organización de esta 1ª Conferencia de Riesgos Industriales y de Seguros, el permitirme contribuir con esta comunicación a la difusión de la Gerencia de Riesgos en la parcela de la Prevención y Protección.

Debo presuponer, desde el principio, que todos entendemos como básica la fundamental contribución de la "Prevención" como uno de los tratamientos, o, en plan metafórico, como uno de los "tipos de medicación, ya fuere preventiva o curativa", que sigue sistemáticamente o debiera seguir la empresa, para que sea verdaderamente eficaz y completa una política de Gerencia de riesgos.

Y efectivamente, ello es así. El diagnóstico al que se ha llegado en el procedimiento o proceso de Gerencia de riesgos y que se ha tratado en Ponencias y Comunicaciones anteriores nos lleva a que cualquier Empresa está sometida a unos u otros riesgos que si llegasen a ocurrir ocasionarían daños o pérdidas, más o menos graves.

Fácilmente se deduce que la Empresa, y por decirlo así, si no lleva una "vida sana y ordenada en todos los sentidos" puede ser:

- "que esté en grave peligro", y "lo sabe", pues ya ha sufrido frecuentes "achuchones" en su "salud" y sus centros neurálgicos han sido ya alguna vez afectados. Se deduce por ello que lógicamente debiera ser más precavida, andarse con más cuidado, controlarse sus constantes, no hacer demasiados excesos, quizás vacunarse convenientemente y hacer aquella vida sana que dije, en todos los sentidos,
- o bien "que esté en grave peligro" y "no lo sabe", ya que, por suerte, todavía no ha sufrido ningún "aviso" que la haga "meditar" si su "comportamiento" ha sido o es el "más adecuado" para "sobrevivir" mucho tiempo a todos los "avatares de la vida", todos los "avatares que acechan permanentemente y desde todas las direcciones a la Empresa". Realmente podría decir que es una Empresa bastante despistada o seguramente negligente con su salud y que desde luego va muy feliz por la vida.

Y efectivamente, con aquel diagnóstico -si lo hemos hecho- podemos decidir lo que hacemos con nuestra salud (la salud de la empresa). Me atrevería a decir, con un porcentaje altísimo de que es así, decidir lo que hacemos con la mala o muy mala salud de las empresas respecto a su capacidad de resistencia y de supervivencia a los muchos, diferentes y graves riesgos a que está sometida.

Puede ser que el análisis de los riesgos se haya dispuesto hacer por curiosidad o para dar alguna satisfacción al corredor de seguros, y suele quedar a partir de este punto paralizada o en suspenso cualquier otra acción posterior de tratamiento con la Prevención, encontrando una total indiferencia hacia estas materias por parte de las direcciones de las empresas que, según parece, por imperativos del mercado tienen otras prioridades.

Por ello, siendo muy optimistas, pero a la vez muy imprudentes en alto grado, con sus riesgos no empresariales, (parece como si a estas empresas no les ocurre nunca nada o no les puede pasar) se lanzan a una gran aventura: olvidan o ignoran todas las advertencias sobre lo que les podría suceder, no preven nada para evitar que ocurran los siniestros o reducirlos si se presentan, y viven a lo grande (no me refiero a su gestión puramente empresarial); pero eso sí, posiblemente no se les habrá olvidado o habrán previsto un "buen entierro".

Sin embargo, otras actúan más cuerdamente, de otras formas, escuchando los sabios consejos de los especialistas que les puedan asesorar con los posibles tratamientos, y entonces deciden juiciosamente. Deciden entre las múltiples alternativas que existen, cuál es la que mejor se acomoda a sus posibilidades, a su "bolsillo"; buscan un equilibrio que no altere, incomode o interrumpa la gestión empresarial o lo menos posible, pero que, a la vez, les permita tener la garantía de correr el "menor riesgo".

Y avanzando más en este procedimiento, quizás han previsto, volviendo de nuevo al símil, un tratamiento que les permita, por ejemplo, estar perfectamente atendidos, si ocurre un siniestro, en un buen hospital y, con unos buenos servicios médicos, hacer frente económicamente, sin desembolso adicional, a la operación o curación del daño y a los demás gastos; tratamiento equivalente a las coberturas de las pólizas de seguros.

Y aunque sea perfectamente lógico y correcto que se haga y sin duda debe hacerse, parece todavía más lógico tener una actitud que se manifieste en la manera de evitar pasar por el quirófano, y que conste que no siempre se puede evitar, a pesar de que se sea prudente en alto grado. Sin duda todos los esfuerzos, porque de hecho lo son, en llevar esta "otra vida" más cauta y previsora, son la mejor salvaguarda para no tener que ser usuario en el último extremo del tratamiento del seguro que, aunque ya he dicho que no debe ser obviado, no puede evitar que para averiguar su eficacia tengan que "ser intervenidos quirúrgicamente de urgencias", o sea que ocurra el siniestro.

Efectivamente, creo que esta manera de expresar el aspecto de la Seguridad de la empresa, en la que considero metafóricamente que se trata de lo que hace o debiera hacer la persona como individuo, como poseedora del derecho de decisión sobre sus propios actos, es transferible totalmente a todo tipo de formas de organización de las altas Direcciones de las empresas.

La desaparición de la empresa (su muerte empresarial), o la larga o corta enfermedad y convalecencia, por haber sufrido un siniestro, sin haber tomado medidas suficientes para contrarrestarlo y que podía presumirse su acaecimiento, con mayor o menor probabilidad, es en primer lugar la responsabilidad de quien toma las decisiones sobre las políticas de la empresa, de la Alta Dirección, de la cabeza de la empresa.

No puede argüirse la excusa de que la cabeza no puede saber todo lo que hacen los demás órganos corporales. En una empresa deben ponerse los medios para que cada uno de sus órganos haga lo que tiene que hacer según las instrucciones que se les dan desde el centro neurálgico y que esté perfectamente controlado lo que se hace por los responsables intermedios. Y recíprocamente, que las recomendaciones y estudios de los cambios que se sugieren efectuar como convenientes por los técnicos o especialistas en las respectivas materias de la Seguridad, deberían ser escuchadas, conocidas y ponderadas convenientemente por la Dirección.

Por todo ello, es imprescindible que cada vez más, las Direcciones de las empresas tomen conciencia de la importancia que la "PREVENCION", en mayúsculas, tiene como "TRATAMIENTO PRIORITARIO", tanto para la reducción como para la eliminación de los riesgos y también, no lo olvidemos, de su contribución a que su correcta valoración por los aseguradores facilite un Plan de Seguros más completo y económico.

Quisiera continuar ahora, añadiendo algunas reflexiones que ya he expresado públicamente en alguna otra ocasión sobre mi experiencia en el análisis de empresas y su gerencia de riesgos, en las que insisto expresamente en el aspecto prevencionista de la empresa.

En mi opinión, aunque generalizando, la mayoría de las decisiones sobre acciones de Prevención y de Protección de cualquier tipo en las empresas, son tomadas independientemente de una política de Gerencia de Riesgos, y, sin duda alguna, ignorando las posibilidades que brinda, entre otras, la coordinación Prevención-Seguros, las economías que pueden lograrse con una consideración de la globalidad de cada una de las partidas de coste de los costes de los riesgos, y la aplicación adecuada de los recursos a las necesidades y posibilidades de cada situación.

Así nos encontramos que, como en un amplio abanico, podemos escoger también entre multitud de actitudes de las empresas con respecto a la Prevención y Protección.

Nos damos cuenta de que sí, de que las empresas instalan medidas de seguridad, aunque por lo general pocas medidas y suelen ser de orden material, aunque también las hay, también, que ni eso, pues es como si no las tuviesen. Algunas sin embargo, hacen fuertes inversiones en instalaciones de seguridad y forman a todo el personal, organizando un adecuado mantenimiento y funcionamiento preventivo, completando o basando todo ello en planes de emergencia.

Estas distintas maneras de actuar, sin duda, se deben a diferentes maneras de concebir la Seguridad y de la ignorancia de la responsabilidad que se deriva de su incorrecta consideración por las direcciones de las empresas.

Sin duda, para tomar decisiones sobre Seguridad, la Dirección, los responsables, deben de estar sensibilizados o motivados a ello por alguna razón.

Qué razones mueven a no hacer o bien a hacer más o menos en Seguridad, a ser más o menos "previsores".

A mi criterio, distingo dos diferentes motivaciones principales, que pueden llevarse a los extremos absolutos y entre ellos todo el amplio espectro de combinaciones de una o de otra o de ambas a la vez en mayor o menor intensidad, éstas son:

1.- Una "motivación tecnológica", que básicamente es función de consideraciones técnicas que evitan la paralización del proceso productivo. Se pretende una reducción o eliminación de los riesgos, de los peligros; o sea, de una reducción de la VULNERABILIDAD de la empresa, con el fin de obtener unos beneficios potenciales derivados del menor riesgo de que se produzcan, principalmente y en primer lugar, daños corporales (accidentes de trabajo al propio personal o daños a personas ajenas a la empresa, etc.) y en segundo lugar, también daños materiales (roturas, averías o destrucción en las propias instalaciones, o daños al medio ambiente, contaminación, etc.).

Por consiguiente, se realizan y mantienen continuamente mejoras tecnológicas sobre las propias instalaciones, procesos, organización, etc:

1º para evitar que el acaecimiento del hecho perjudicial sea debido o causado por las personas o por las instalaciones de la propia empresa; que son fruto de las experiencias propias o ajenas en riesgos e instalaciones similares.

2º para autoprotegerse contra determinados peligros, procedentes del exterior y sobre los que no se tiene o es muy poca la posibilidad de evitar su ocurrencia y para limitar los males mayores sobre las propias personas y bienes de la empresa e incluso ajenas a ella.

2.- Una "motivación económica", basada en condicionamientos económicos relacionados o no con la prevención. Se pretende la obtención de un beneficio económico ya sea potencial o bien real en un plazo más o menos corto. Suele presentarse como:

- * una consecuencia adicional de la aplicación de la prevención en su más puro sentido, expresado anteriormente (motivación prevencionista tecnológica). Efectivamente, al reducir las probabilidades de siniestro se reducen asimismo las de paralización del proceso productivo con el consiguiente logro de beneficios económicos potenciales.
- * una conveniencia exclusivamente económica, independiente o no del riesgo, ligada a formalizaciones de contratos, ya sean de ventas -conseguir más ingresos- (como por ejemplo, productos o servicios que no se podrían vender u ofrecer si no se garantizase una determinada calidad o seguridad); o de compras -reducir costos- (como los seguros).
- * una conveniencia, también puramente económica, con el fin de evitar las sanciones de cualquier tipo que pudiere aplicar la Administración por el incumplimiento de las normativas vigentes en materia de seguridad (si es que en todas partes se llegasen a aplicar).

De lo indicado se pone de manifiesto la conveniencia de incrementar la motivación prevencionista tecnológica en la empresa; con lo cual se potenciará la intervención de los especialistas y responsables de Prevención en el área de la Gerencia de Riesgos en las grandes empresas y se avanzará en la designación de estos responsables en las medianas y pequeñas empresas. Estos especialistas deberían ser capaces de asesorar y motivar a su dirección con los argumentos tecnológicos, y los económicos que se derivan de ellos, demostrando las ventajas de la reducción o eliminación de los riesgos con las medidas de Prevención que cumplan como mínimo las reglamentaciones oficiales en materia de Seguridad o las que no siendo obligatorias, por no existir todavía, son técnicamente las más convenientes.

Todavía hay mucho trecho por recorrer y para aumentar o elevar el nivel de la Prevención, de la Seguridad en las empresas, debemos afrontar esta realidad con el convencimiento de que ello es posible con la "FORMACION".

La reacción ya se ha iniciado y son ya bastantes los que están en el buen camino. Existe un número importante de técnicos en seguridad contra incendios, que ha sido el primer fruto de la semilla que por un lado sin duda sembró el Sector Asegurador con la creación de CEPREVEN y de los cursos que ha venido y viene impartiendo. En estos cursos suelen darse nociones de Gerencia de Riesgos para que los Prevencionistas también comprendan que, en la Empresa organizada con una Gerencia de Riesgos, las decisiones para el tratamiento de Riesgos, resultan del análisis de muchas alternativas y las prioridades vistas desde la Gerencia, a veces no concuerdan con las del responsable de la prevención y esto lo debe saber éste y asumirlo sin que por ello tenga que dejar de decir e informar lo que proceda.

Es necesario que los nuevos técnicos que se incorporan a estas tareas prevencionistas en las empresas, no se descorazonen porque en ellas no obtengan desde el primer momento la respuesta adecuada o que esperan de sus direcciones, a veces por comparación con las enseñanzas recibidas, o por lo que saben que consiguen otros colegas en otras empresas nacionales o extranjeras. Debemos alentarlos en sus esfuerzos para que, además de tener suficientes conocimientos sobre estas materias, lleguen a saber transmitir y traducir claramente a su Dirección, en términos económico-financieros, sus inquietudes y razonamientos tecnológicos, con el convencimiento y fuerza de carácter, que sin duda debe tener un buen gerente de riesgos, realizando un completo "Plan de Prevención" de su empresa como documento base que justifica su acción.

En este sentido, estas personas serán las próximas propagadoras para lograr motivar en "Seguridad", multiplicando rápidamente el personal cualificado sobre estas materias en sus propias empresas y concienciado cada uno en su propio puesto de trabajo.

Es necesario que el gerente de Riesgos sepa qué se hace en la empresa para mantener controlados los riesgos que han analizado, y naturalmente si es suficiente, se subestiman o bien se invierte en exceso.

El procedimiento de elaboración del "Plan de Prevención", de la planificación de la prevención, se basará en el análisis exhaustivo de cada una de las áreas, departamentos o secciones en donde han sido identificados riesgos, estudiándolos con sus respectivos responsables y haciéndoles copartícipes de las medidas que deberían tomarse, ya sea de una forma inmediata o bien más adelante, estructurando su realización en el tiempo, en función de las prioridades y de las posibilidades económicas de hacerlo.

Un "Plan de Prevención" podría estructurarse en tres grandes grupos de acciones perfectamente diferenciadas, pero complementarias, para alcanzar el objetivo final:

- 1º Determinación de las medidas de Prevención que deberán adoptarse, y evaluación del coste y de la eficacia de cada una de ellas.
- 2º Fijación del período de tiempo en las que deben estar realizadas y su forma de llevarlas a cabo.
- 3º Control permanente y puesta al día del Plan.

En cuanto al primer grupo de acciones que contempla el Plan de Prevención, se estructurará a su vez en tres etapas:

- 1ª Medidas para evitar que se materialicen los riesgos.
- 2ª Medidas que deben actuar durante el tiempo en que se está produciendo el riesgo no evitado.
- 3ª Medidas para limitar el impacto de la pérdida después de realizado el daño directo.

Las medidas a tomar en cada una de las tres etapas, se describirían para cada uno de los riesgos en los que se pretende implantar acciones de prevención.

De esta forma y como ejemplo, se citan algunos "títulos" a considerar en cada una de las etapas para el riesgo de incendio aunque algunos de ellos pueden también contribuir al objetivo de otra etapa.

- 1º Para evitar la ocurrencia del incendio y/o explosión:
Se tratarán detalladamente aspectos como:

- * Organización de la Seguridad:
- * Jefe de Seguridad
- * Formación
- * Vigilancia
- * Métodos de fabricación
- * Control de las instalaciones de servicios generales; electricidad, gases y líquidos combustibles o inflamables.
- * Mantenimiento
- * Orden
- * Limpieza

2º Para combatir adecuadamente el incendio y/o explosión si se produce, y evitar su propagación:

- * Instalación de Detección
- * Extintores manuales
- * Abastecimiento de agua para las instalaciones de extinción
- * Bocas de incendio equipadas
- * Columnas hidrantes al exterior
- * Instalaciones fijas de CO₂, halones, polvo o espumas
- * Sprinklers
- * Plan de intervención
- * Personal de intervención
- * Medidas respecto a las construcciones:
Divisiones y separaciones exteriores, accesos, calles, patios
Divisiones interiores, muros y puertas cortafuegos
Estructuras resistentes al fuego

3º Para limitar el impacto de los daños y pérdidas después del siniestro:

- * Medidas respecto a la reparación, reconstrucción y sustitución de los bienes
- * Duplicidad de archivos en otros lugares; armarios resistentes al fuego
- * Posibilidad de utilización de otros lugares e instalaciones
- * Plan de Emergencia

Estas etapas se complementarán en el Plan para cada uno de los riesgos con los grupos de acciones ya indicadas:

- * Planificación en el tiempo de estas medidas
- * Puesta al día permanente y control

En cuanto a la tercera de las acciones, la puesta al día del plan y el control, viene impuesta por la continúa evolución de la empresa, crecimiento o decrecimiento, y la influencia de los cambios externos que se producen. Las técnicas de Prevención también evolucionan y es preciso conocer y adoptar en su caso las experiencias que nos vienen del exterior. Podemos recordar el importante siniestro de incendio de FORD ALEMANIA de hace pocos años en que una de las causas que se le atribuyeron era la ineficaz disposición de la instalación de sprinklers respecto al contenido que protegía cuando ocurrió el incendio y que, sin embargo, había sido correcta con la distribución del almacenamiento que protegía al principio.

El control es imprescindible hacerlo si se quiere hacer entender a todo el personal la conciencia de la Dirección en el tema de la seguridad y que por lo tanto, no va a ser una acción pasajera motivada por un estado de ánimo en una determinada época de la empresa.

La verificación de que las instrucciones contenidas en el Plan se cumplen en todos sus puntos, tiene que hacerse no sólo en la forma metódica, que estará también previamente escrita, sino también en una forma esporádica, sin preaviso, pues la seguridad no es un juego.

Las Compañías Aseguradoras en general, y nuestro Grupo Asegurador en particular a través de PREPERSA, no cesan y continúan en su empeño de hacer llegar a las empresas el consejo oportuno de la Seguridad. Nosotros, al incrementar año tras año las acciones formativas de nuestra sección "Formación", de modo que puedan ser cada vez más el número de sus usuarios, principalmente personal de las empresas aseguradas en el Grupo,

sin duda, estamos dando una garantía de seguridad y solvencia adicionales de nuestro Grupo Asegurador respecto a sus propios clientes, ya que con el tiempo se consolida una cartera más homogénea y sana con respecto al nivel de seguridad medio anterior. Tampoco descuidamos la formación del propio personal del Grupo; ni tampoco la de los corredores de seguros, agentes y brokers que lo desean, pues entendemos que su colaboración a esta tarea motivacional tecnológica es importantísima y fundamental por la vinculación que les une, la mayoría de las veces, directamente con las altas direcciones de las empresas.

Además, las acciones formativas y de concienciación en Seguridad se extienden, incluso más allá de las propias organizaciones de las Compañías Aseguradoras, así muchas de ellas, además de contar con CEPREVEN, que como dije continúa eficazmente prestando su gran servicio al fomento de la Seguridad, poseen sus propios departamentos técnicos de prevención, y algunas también tienen intereses en TEPESA, Servicios Integrales de Protección Civil S.A., empresa que dispone de unas magníficas instalaciones en Brunete, especialmente estudiadas para impartir formación de Protección contra Incendios, mediante ejercicios prácticos de fuegos reales de todos los tipos y está dotada del profesorado y monitores del más alto nivel. Y algunas también disponen de sus propios laboratorios formativos o de análisis.

Fruto de esta sensibilidad del Sector Asegurador hacia estas materias de Prevención es que las acciones de asesoramiento en Risk Management cada año van incrementándose, y son ya muchísimas las empresas que han sido visitadas por un especialista de Prevención de la Compañía Aseguradora, normalmente de mútuo acuerdo con el Agente o Corredor de Seguros, e informadas posteriormente del análisis de sus riesgos, del diagnóstico y de las apreciaciones

sobre los mismos, con la proposición de un abanico de fórmulas para su adecuado tratamiento. Fruto de esta acción, son multitud de adaptaciones en las coberturas de sus seguros y, ¡cómo no!, en mejoras o ampliaciones de las instalaciones y organización en seguridad.

También quisiera añadir que es necesario advertir del perjuicio que pueden hacer al fomento de la Gerencia de Riesgos todos aquellos responsables de esta función en sus empresas, que acaban ocupándose solamente del tratamiento a base de los seguros y, quizás obsesivamente, de obtener cada año los seguros a primas más y más económicas y con condiciones más amplias.

Ignoran, sin duda, la relativa importancia que pueden tener las diferencias de primas con relación a otros importantísimos aspectos, no ya aseguradores, como la estabilidad de la relación y de la gestión con una Aseguradora, un corredor de seguros o un agente y los servicios complementarios que ofrecen, sino y sobre todo, al equilibrio económico a más largo plazo del coste anual de los riesgos que se puede conseguir con una completa gestión en Gerencia de riesgos, al dar importancia prioritaria a la inversión en Prevención y Protección.

Por todo ello, me atrevo a pronosticar que precisamente ahora que se apunta una recuperación económica, y en consecuencia habrá un incremento de tecnificación y profesionalización del mundo empresarial en todos los niveles de mando, si queremos apreciar cómo se incrementa el nivel de Seguridad en las empresas de una forma más acelerada que lo ha hecho anteriormente, alcanzando el mismo nivel de desarrollo, equilibrado y armónico, de las otras grandes áreas de gestión empresariales, debe haber en ellas, directivos también conocedores de las técnicas y filosofías de la Gerencia de Riesgos, que las valoren en su justa medida; responsables de la Seguridad, motivados por sus direcciones;

personal técnico cualificado, también en estas materias y plantillas de personal conocedores y prudentes con los riesgos con los que conviven y prácticos en las técnicas de extinción.

Que esto sea así, básicamente, está en manos de las altas direcciones, después, todos los demás aspectos, y fundamentalmente el económico, serán ponderados como requieren.

Muchas gracias.