

en opinión de...

Prudencia, comunicación y compartir el trabajo entre todos son algunas de las claves para manejar los riesgos con éxito, según Lourdes Freiría. En Grupo San José han conseguido crear una organización preventiva sólida y un programa de seguros adecuado a las necesidades y a la estructura de la empresa. Para ello ha sido muy importante contar con el apoyo de la Alta Dirección.

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO



LOURDES
Freiría
BARREIRO

**DIRECTORA GENERAL DE RIESGOS
Y SEGUROS DEL GRUPO SAN JOSÉ**



«La Gerencia de Riesgos
contribuirá cada vez más al
desarrollo empresarial»

A grandes rasgos, ¿cómo es un día cualquiera en la agenda de la directora general de Riesgos y Seguros del Grupo San José?

La mayor parte de mis días de trabajo transcurre en Pontevedra, que aparte de ser mi ciudad es el lugar donde el Grupo San José tiene su sede social. En Pontevedra también se ubica el departamento de Seguros. Pero viajo con mucha frecuencia a Madrid, que es donde se encuentran las oficinas centrales, en Tres Cantos, en las que además están los responsables de los departamentos de Prevención de Riesgos de cada área.

Los días de trabajo suelen ser intensos y no responden a un esquema fijo, pues la variedad de temas de los que me ocupo hace que la agenda cambie según prioridades. Pero la característica común es que son intensos, eso siempre.

A diario me reúno con el director de Seguros para tratar los asuntos más relevantes en materia de consultas, contratación y siniestros, y despacho los asuntos de importancia en materia de organización preventiva que me trasladan los responsables de prevención que están en Madrid, vía teleconferencia, teléfono o en presencia si estoy en las oficinas centrales.

El resto del tiempo lo dedico al análisis de los temas sobre los que tengo que tomar decisiones, la comunicación con los responsables de otras áreas del Grupo y la realización de labores de coordinación. Todo ello sin olvidar las exigencias diarias de realizar una adecuada planificación y estructuración de la Gerencia de Riesgos, según las necesidades que un grupo de esta dimensión genera.



**«LA MEJOR
MANERA DE
GERENCIAR UN
RIESGO ES
HACIENDO UNA
PREVENCIÓN
ADECUADA»**

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

De la Dirección General de Riesgos y Seguros dependen orgánicamente los departamentos de Prevención y de Seguros. ¿Quiénes componen cada una estas áreas y cómo funcionan, a nivel operativo?

Dentro del área de Prevención hemos creado dos departamentos: uno para el grupo constructor y otro para el sector industrial. Al frente del primero se sitúa el director, que cuenta con gran formación y experiencia en materia preventiva y asume también las responsabilidades preventivas de todas las áreas, a excepción de la industrial. De él dependen, en estos momentos, trece técnicos superiores de Riesgos Laborales distribuidos por las distintas áreas geográficas y varios técnicos asignados a obras concretas de especial dimensión. Todo

ello se completa con un departamento propio en Portugal, integrado por tres técnicos. El departamento de Prevención propio del sector industrial está formado por un responsable especializado en esta tipología de riesgos y por dos técnicos de prevención de riesgos laborales.

Cada uno de estos departamentos cuenta con un plan de prevención específico que diseña un sistema integral de prevención, estableciendo procedimientos de actuación para todos nuestros centros de trabajo; define la política preventiva, y detalla las funciones y responsabilidades en esta materia que asume cada nivel jerárquico de la empresa. Además, ambos departamentos gestionan la formación preventiva de todo el personal del Grupo y precisamente en 2008 hemos conseguido en esta materia un logro importante: la homologación, a nivel estatal, requerida por el Convenio General de la Construcción. Por supuesto, todo ello se complementa con acuerdos de colaboración con la Mutua y el apoyo de empresas de prevención externas cuando es necesario.

En este área mis funciones son fundamentalmente organizativas y de control del cumplimiento continuo por parte de nuestro sistema preventivo de la legalidad vigente. El día a día de la prevención se desarrolla por los técnicos bajo control de cada director y en colaboración con las distintas áreas de producción de la empresa que son los que tienen el control efectivo de las obras y centros de trabajo.

El departamento de Seguros es corporativo, es decir, da cobertura a todo el grupo empresarial y está integrado por un director, que es Raúl Costas, con perfil jurídico y con amplia experiencia y formación en el sector de seguros; un profesional también licenciado en Derecho y un administrativo. La contribución de este departamento a la Gerencia de Riesgos es esencial, pues se ocupa de la elaboración del programa de seguros, previo análisis de la realidad empresarial; la contratación de las pólizas, y, además, lleva a cabo el

«LA UNIÓN DE PREVENCIÓN Y SEGUROS PERMITE UN MAYOR CONTROL DEL RIESGO Y GENERA MAYOR SENSACIÓN DE PROTECCIÓN DE PERSONAS Y BIENES»

seguimiento de todos los siniestros del Grupo. Mi intervención en esta área es mucho más directa.

¿Por qué decidieron unificar las áreas de Prevención y Seguros dentro de un mismo ‘paraguas’?

Esta estructura responde a una idea muy innovadora, con mucho sentido: unir dentro de una misma Dirección General las dos patas fundamentales que abarcan el riesgo fortuito. La mejor manera de gerenciar un riesgo, sobre todo el riesgo personal, que es el de mayor frecuencia y el que más temor produce en nuestra actividad, es haciendo una prevención adecuada.

La vinculación de ambas áreas ha resultado de gran provecho: podemos conocer cada accidente desde el primer momento y hacer un seguimiento para tener dimensionado adecuadamente el riesgo económico en cada caso. Además, permite un mayor control para que todas nuestras subcontratas cumplan en materia aseguradora las exigencias que en ese sentido incorporan nuestros contratos, pues los técnicos de prevención auditan en las obras esa documentación, dando la voz de alarma, si no cumplen, al departamento de Seguros.

Todo ello redundará en que los seguros contratados sean cada vez más adecuados a las necesidades que la experiencia nos muestra y los tiempos de respuesta menores, generando mayor sensación de protección de personas y bienes.

Como responsable de Riesgos y Seguros responde directamente ante el presidente. ¿Cómo está implicada la Alta Dirección de su empresa en el establecimiento de los objetivos y estrategias relacionadas con la Gerencia de Riesgos? ¿Cómo se articula la comunicación con la presidencia?

Nuestro presidente ha mostrado siempre una gran sensibilidad y preocupación por la prevención de riesgos. Por eso se ha creado una orga-

nización preventiva sólida y se trabaja diariamente en la adecuada implantación de un sistema preventivo integral e integrado en todos los niveles jerárquicos.

Asimismo, la creación de una Gerencia de Riesgos accidentales con rango de Dirección General dentro del Grupo demuestra que sí existe una implicación directa de la Alta Dirección en esta materia. La comunicación con la presidencia se produce siempre que es necesaria, y por supuesto someto a su aprobación cualquier cambio relevante para la compañía.

ÁREA DE VITAL IMPORTANCIA

¿Tiene alguna característica especial la Gerencia de Riesgos dentro de un Grupo cuya actividad principal es la construcción?

Sí, de entrada estamos ante una actividad considerada de alto riesgo y eso hace que la Gerencia de Riesgos se caracterice por ser un área de vital importancia para el Grupo. Desde este punto de vista, el bien principal que debemos proteger es precisamente el factor humano, y por eso existe un especial interés por la protección de los trabajadores en materia preventiva y, si llega a producirse el accidente laboral, por la adecuada protección económica a los afectados.

Dentro del departamento también existe una gran preocupación por ayudar y proteger, ante la excesiva judicialización por vía penal de los accidentes laborales, a los miembros de la organización que, pese a los esfuerzos preventivos realizados, se ven acusados de manera desproporcionada por hechos que para ellos también han resultado, sin duda, muy dolorosos. Esa protección sólo puede darse mediante el adecuado apoyo jurídico y agilizando con las compañías de seguros la reparación económica del siniestro para descargar al proceso de esa presión económica que en numerosas ocasiones lo desvirtúa.

«EL SINIESTRO ES EL MOMENTO EN EL QUE EL SEGURO APORTA MAYOR VALOR AÑADIDO»

En 1982, GSJ iniciaba una estrategia de diversificación que en la actualidad comprende, además de la construcción, otras áreas: inmobiliaria, industrial, comercial, inversión y, más recientemente, las energías renovables. ¿Cómo es posible manejar con éxito los riesgos de actividades, a veces, tan diferentes?

Básicamente, sobre la idea de la gestión compartida. La clave está en realizar un desarrollo sostenible y paralelo en todos los ámbitos. Si entre los profesionales que se ocupan de desarrollar las nuevas líneas de negocio y los equipos que deben diseñar el programa de prevención y gestión de los riesgos existe una adecuada y fluida comunicación, la evaluación de los mismos será más sencilla, y permitirá establecer un programa de protección adecuado, conjugando coste y coberturas.

Por supuesto, también es importante la inversión en formación y, por tanto, en el continuo aprendizaje y estudio de los nuevos riesgos. Es decir, prudencia, comunicación y compartir el trabajo entre todos. Ésas son las claves para manejar los riesgos con éxito.

AVANCE CONSIDERABLE

La prevención es una de las patas de la política de Responsabilidad Social Corporativa del GSJ y su compromiso es alcanzar el mayor de los niveles en materia de seguridad y salud en el trabajo. Hasta el momento, ¿dónde han conseguido llegar?

Nuestra pretensión es llegar a ‘accidentes cero’, aunque la estadística está ahí y hace difícil su cumplimiento. Lo que sí es cierto es que hemos avanzado mucho: tenemos una organización preventiva sólida y muy asentada en la estructura de la empresa; nuestro Plan de Prevención no es teórico, ni responde sólo al cumplimiento de una exigencia legal, sino que es el reflejo de una realidad





que se plasma en cada obra y centro de trabajo. Es nuestro principal baluarte. En el documento no sólo aparece la política de prevención de la empresa, sino que también se establecen los procedimientos preventivos adecuados para cada uno de nuestros centros de trabajo, y se atribuyen funciones preventivas a todos los niveles jerárquicos.

Todos los trabajadores y mandos cuentan con formación preventiva y existe una colaboración constante entre los técnicos de prevención de riesgos con los responsables de producción de las obras que periódicamente visitan. El camino no puede ser tener un técnico de prevención pegado a cada trabajador o mando de la empresa, sino formar a los equipos en materia preventiva, establecer un sistema integrado en el que todos asuman funciones preventivas y contar con un número adecuado de especialistas dedicados en exclusiva a

**«EL SEGURO
ES UN
INSTRUMENTO
ESENCIAL
DENTRO DE LA
GERENCIA DE
RIESGOS Y POR
ESO CUIDAMOS
MUCHÍSIMO
NUESTRO
PROGRAMA DE
SEGUROS»**

esta materia, para conseguir que se implante ese sistema y que el número de accidentes se reduzca.

La prevención hay que hacerla con la misma gente que hace la obra, que tienen que tener el apoyo de técnicos, por supuesto, pero en materia preventiva la gestión tiene que ser fundamentalmente integrada e integral. Ése el esquema que tenemos que seguir.

¿Cómo se consigue implicar a toda la organización en este objetivo?

Se consigue insistiendo mucho en ello, sin cansarse y transmitiendo con hechos concretos el mensaje de que la prevención es prioritaria. Cuando la idea está tan arraigada y se transmite desde la Alta Dirección, no es difícil lograr la implicación de todos. Sin embargo, no hay que bajar la guardia.



Algunas actividades del Grupo se han internacionalizado. ¿Cuál es el modelo de Gerencia de Riesgos implantado en las empresas establecidas en el extranjero?

Cuando una empresa se instala en un país nuevo es necesario analizar no sólo los riesgos que pueden amenazar la actividad, sino también los que emanen de la legislación vigente en ese país, y las exigencias y peculiaridades locales en materia aseguradora. Hasta la fecha, para hacer ese análisis hemos acudido a expertos de cada lugar de destino y lo mismo ha ocurrido con las pólizas de seguro, que se han contratado localmente, ejerciendo desde España sólo labores de coordinación y control.

Pero, teniendo en cuenta las nuevas dimensiones de nuestro negocio internacional, nos estamos planteando la elaboración de un programa internacional, contratado desde España, que se

«EN TIEMPOS DE CRISIS LA CAPACIDAD DE REACCIÓN FRENTE A LOS RIESGOS VALE EL DOBLE QUE EN TIEMPOS DE BONANZA ECONÓMICA»

conjugue con la idea del tratamiento individualizado que requiere cada país.

RIESGOS ACCIDENTALES

Una de las funciones de su departamento es la identificación, análisis y evaluación de los riesgos «accidentales». ¿Cuáles de estos riesgos están resultando más difícil de controlar?

Es difícil citar algunos riesgos, porque la lista puede cambiar ... Pero podríamos mencionar los riesgos personales inherentes a la actividad principal del Grupo y a la vista de los numerosos agentes que intervienen en una obra, lo que hace más complicado su control. También pueden ser más difíciles de controlar los riesgos intangibles derivados de la construcción, como retrasos en la obra tras un accidente, etc., cuyo dimensionamiento, a veces, resulta complejo.

¿Y qué ocurre con los riesgos que no encajan dentro de esta denominación?

Los riesgos financieros, estratégicos y operacionales del negocio son analizados por otras áreas del Grupo que cuentan con profesionales de primer nivel.

Los riesgos de una operación como la de Chamartín deben ser miles ... ¿Van a establecer un plan especial en este caso?

¿Qué supone para su departamento afrontar un proyecto de este tipo?

Sin duda, estamos ante la operación inmobiliaria más importante de Europa en estos momentos y seguramente requerirá un tratamiento diferenciado dada su dimensión y la tipología de obras que el proyecto conlleva. Sin embargo, todavía está en una fase muy inicial, pues el desbloqueo se ha producido a finales de diciembre y queda mucho recorrido por hacer.

Que el Grupo San José tenga una participación importante en Chamartín nos brinda la oportunidad de participar en este gran proyecto. Sin duda es un reto ilusionante, desde un punto de vista profesional, que estaremos encantados de afrontar cuando llegue el momento.

¿Qué lección se puede extraer tras un gran siniestro?

El siniestro es siempre la parte dolorosa de esta profesión, pero en el fondo no deja de ser el momento más importante de todos, el momento de la verdad, pues es ahí donde toma virtualidad todo el trabajo que se ha realizado hasta ese momento y cuando realmente compruebas si las respuestas que tienes preparadas son adecuadas. Siempre extraes enseñanzas y quedas más preparado para eventos futuros, pero sobre todo te involucras mucho con los equipos con los que trabajas; y finalmente resulta muy satisfactorio si logras que se restituya, en la medida de lo posible, el daño producido.

«CON LA UTILIZACIÓN DE FRANQUICIAS ADECUADAS CONTRIBUIMOS A IMPLANTAR EN EL GRUPO UNA POLÍTICA DE GESTIÓN COMPARTIDA ENTRE COMPAÑÍA Y EMPRESA»

El siniestro es, en definitiva, el momento en el que el seguro aporta mayor valor añadido a la empresa y el mecanismo a través del cual las personas que la componen perciben de una forma directa la importancia de contar con un adecuado plan de protección y un equipo de profesionales que sepan gestionarlo.

RETENCIÓN Y TRANSFERENCIA

¿Cuál es la política de retención y transferencia del riesgo de GSJ?

San José retiene el riesgo de frecuencia poco importante y transfiere el gran riesgo y el que puede poner en peligro la cuenta de resultados del Grupo.

Con la utilización de franquicias adecuadas contribuimos a implantar en el Grupo una política de gestión compartida entre compañía y empresa. El profesional que sabe que tiene auto-seguro hasta el umbral de la franquicia gestiona con más prudencia los temas, diferenciando realmente lo que es un siniestro de lo que no lo es. Además, es necesario optimizar adecuadamente los costes y para ello uno de los instrumentos fundamentales es establecer adecuados niveles de retención.

El seguro es un instrumento básico en la administración del riesgo para las empresas. ¿Cuáles son las líneas esenciales de su programa de seguros?

Sin duda, el seguro es un instrumento esencial dentro de la Gerencia de Riesgos, y por eso nosotros cuidamos muchísimo nuestro programa de seguros. Buscamos alianzas, relaciones estables con compañías de seguros de primer nivel y con las que sea fácil la interlocución directa. Trabajamos mucho los clausulados para obtener las coberturas que realmente necesitamos comprar.

Las líneas básicas de nuestro programa son: operatividad, agilidad y flexibilidad en las res-

UNA LABOR SATISFACTORIA Y ENRIQUECEDORA

Licenciada en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela en 1994 y con formación como gerente de riesgos a través de diferentes cursos y seminarios, Lourdes Freiría Barreiro se incorpora al Departamento Jurídico del Grupo San José (GSJ) en 1996. Tras desempeñar puestos de responsabilidad dentro del mismo (por ejemplo, subdirectora del Departamento Jurídico en España o directora del Departamento Jurídico de Constructora San José, S.A. en Portugal), en febrero de 2005 era nombrada directora de Seguros del Grupo; y desde junio de 2007 ocupa el cargo de directora general de Riesgos y Seguros, con dependencia directa del Presidente. Además, Lourdes Freiría ha sido miembro de los Consejos de Administración de varias sociedades del Grupo, vicesecretaria no consejera del Consejo de Administración de Udra, S.A y de Grupo Empresarial San José, S.A. En la actualidad es secretaria no consejera de las sociedades Douro Atlántico, S.L y Enerxías Renovables de Galicia, S.A.

«En general, disfruto mucho con mi trabajo, pero ahora especialmente», manifiesta la directora general de Riesgos y Seguros del Grupo San José. «Para mí –añade– ha sido un reto importante aunar mi perfil jurídico, que es donde yo me siento más cómoda,

con la gestión empresarial propiamente dicha, y el balance es muy positivo». Para Freiría, la parte más satisfactoria, sin duda, es «contribuir a mejorar la seguridad de los trabajadores del Grupo y de la propia empresa; y, luego, articular mecanismos de respuesta y restitución para aquellos supuestos en los que el riesgo se materializa»; y lo

más enriquecedor, en su opinión, «el poder trabajar a diario con un equipo de estupendos profesionales, de gran valía, un equipo muy bueno; y sobre todo, formar parte de un proyecto empresarial ilusionante, bajo la dependencia directa de un gran empresario. El aprendizaje es continuo».



puestas; junto a la adecuada cobertura y unos costes equilibrados. Pretendemos que estas líneas se reflejen en los dos apartados de nuestro programa: la Responsabilidad Civil y el programa de Daños para protección de nuestro patrimonio, existencias y obras.

En el ámbito de la Responsabilidad Civil, damos gran importancia a la RC Patronal y demandamos, sobre todo, agilidad en las respuestas, pues de ello depende no sólo la reparación de daños de terceros, sino también la propia imagen del Grupo, en muchas ocasiones. Mientras que en el programa de Daños, lo que buscamos fundamentalmente es la tranquilidad a través de coberturas adecuadas.

¿Cómo han sido las últimas renovaciones? ¿Se han endurecido las condiciones o han subido las primas para el mercado de la construcción? ¿Qué riesgos tienen, ahora, una peor aceptación?

El momento refleja un gran movimiento y competencia entre las compañías aseguradoras, o al menos eso es lo que percibimos. Todo esto no conlleva un endurecimiento, sino todo lo contrario. Eso sí, ya no se producen renovaciones automáticas, sino que cada vez es necesario un mayor trabajo por parte de todos. El mercado sigue tirando a blando y existe más flexibilidad por parte de las compañías, más interés por darte lo que buscas al mismo o a menor precio, porque hay mucha competencia. Por otro lado, y respecto a los riesgos que ahora tienen peor aceptación, entiendo que el más afectado es el seguro de crédito, sin duda.

¿Se han planteado crear una compañía cautiva?

No, de momento no nos lo hemos planteado, aunque tampoco es algo a descartar. Va a depender de cómo se desarrolle el negocio a partir de ahora.

«AHORA, MÁS QUE NUNCA, LOS GERENTES DE RIESGOS TIENEN QUE PRIORIZAR Y PRESCINDIR DE LO QUE PUEDA SER MÁS SUPERFLUO»

POSICIÓN DE LA GERENCIA

Con la actual coyuntura económica, ¿considera que la Gerencia de Riesgos es hoy una disciplina de gestión absolutamente necesaria para cualquier empresa?

En tiempos de crisis la capacidad de reacción frente a la materialización de los riesgos vale el doble que en tiempos de bonanza económica, ya que todos los recursos de la empresa deben estar disponibles para el desarrollo del propio negocio.

Sin duda, la capacidad de reacción es más adecuada si la empresa cuenta con un sistema de gestión de riesgos eficaz, capaz de anticiparse, cuantificar el impacto y la probabilidad, y tener mecanismos que les den respuesta y mitiguen sus consecuencias. Las compañías que tengan bien organizado este apartado están mejor preparadas para afrontar dificultades.

En general, ¿se está viendo afectada la Gerencia de Riesgos por la crisis económica?

Por supuesto, hay una mayor carga de trabajo porque el nivel de reclamaciones en época de crisis económica es mucho mayor.

Por otro lado, la crisis afecta igual que en cualquier sector. Las políticas de recorte de costes van dirigidas a todos, y la Gerencia de Riesgos no es una excepción. Sin embargo, es cierto que en las empresas en las que la gerencia está vinculada a su estrategia es un bien que deben cuidar, pues puede aportar una seguridad razonable y evitar impactos económicos incontrolados que afecten a la organización y estabilidad del negocio.

Ahora, más que nunca, los gerentes de riesgos tienen que priorizar y prescindir de lo que pueda ser más superfluo. También ahí se medirá al buen gerente, pues hacerlo bien con menos medios resulta un buen ejercicio.



En su caso parece claro, ya que reporta directamente al presidente del Grupo. ¿Es necesario contar con el apoyo de la Alta Dirección para que la Gerencia de Riesgos triunfe dentro de una empresa?

Desde luego, es la premisa esencial: sólo si la Alta Dirección cree en la cultura del riesgo y la importancia de definir estrategias de prevención y protección, se puede lograr que esa idea llegue a estar arraigada en las actividades cotidianas del negocio.

«LAS GRANDES EMPRESAS APUESTAN CADA VEZ MÁS POR LA GESTIÓN ADECUADA DE LOS RIESGOS CORPORATIVOS»

PAPEL DE LOS GERENTES

¿Es vital conocer a fondo el negocio de la empresa para ser un buen gerente?

Considero que sí. Si no conoces el negocio fallas en el primer eslabón de la cadena: la identificación adecuada de los riesgos. El conocimiento ayuda a realizar una adecuada evaluación de los riesgos y a establecer los umbrales adecuados de cobertura. Cuanto más conozcas no sólo el negocio, sino también la organización y su manera de trabajar y desarrollar la actividad, mejores resultados puedes conseguir.

¿Crecerá, en un futuro, el papel de los gerentes a la hora de establecer la estrategia de la compañía?

Desde luego. Las grandes empresas apuestan cada vez más por la gestión adecuada de los riesgos corporativos e involucran a la Alta Dirección en ello.

Para que resulte operativo y eficaz es importante que el gerente de riesgos tradicional, el que conoce bien el mercado de seguros, sea escuchado, pues puede ayudar a realizar un mejor análisis del impacto de los riesgos operacionales de la empresa, a través de su conocimiento de los posibles mecanismos para mitigarlos y del coste de los mismos. Con ello, sin duda, la decisión empresarial tendrá un menor porcentaje de incertidumbre.

En definitiva, la Gerencia de Riesgos contribuirá cada vez más en el futuro al adecuado desarrollo empresarial. |