

LA GERENCIA DE RIESGOS APLICADA AL OBJETIVO DE CALIDAD EN LA
EMPRESA.

RIESGOS INDUSTRIALES.

Miguel Ángel Macías Pérez

Ingeniero Industrial

Director del Departamento de Seguros

FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS S.A.

RESUMEN

La Gerencia de Riesgos encuadrada dentro de una Empresa Industrial, tiene que ir ligada al objetivo general de calidad, como servicio prestado al resto de la Empresa formando parte de los beneficios que aporta una política de calidad.

LA GERENCIA DE RIESGOS APLICADA AL OBJETIVO DE CALIDAD EN LA EMPRESA

RIESGOS INDUSTRIALES

1.-ANÁLISIS DEL RIESGO

Empezaré por realizar la identificación del riesgo, según el esquema tradicional de la gerencia de riesgos.

La Empresa a la que represento, se identifica por su actividad constructora y por su diversificación dentro del Saneamiento Urbano.

Pues bien, ésta actividad implica un volumen de facturación consolidado (1994) de 386.000 millones de ptas., los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

- Construcción 57%
- Medio ambiente, Agua y Entorno Urbano 30%
- Resto 13%

En la actividad de la Construcción se actúa tanto en el campo de la Edificación como de la obra civil de toda clase (autovías, carreteras, depuración de aguas, obras hidráulicas, obras marítimas, infraestructura del transporte etc.), contando con empresas filiales en el campo de la industria auxiliar (prefabricados de hormigón) y de la Ingeniería.

En el campo de Medio Ambiente, prestamos servicios de saneamiento urbano a un total de 280 municipios repartidos por todas las comunidades autónomas. Fuera de España se presta el servicio en Francia, Reino Unido y Venezuela, donde se atiende una población de 4.000.000 de habitantes.

Esta actividad abarca la recogida de residuos sólidos, limpieza de vías públicas (barrido, baldeo, etc), tratamiento y eliminación de los residuos (vertederos, incineradoras), mantenimiento y conservación de jardines, limpieza y mantenimiento de edificios y centros industriales.

Dentro del sector de Agua y Entorno Urbano, también tenemos un extenso abanico de actividades, que empieza por la gestión integral del ciclo de agua, que comprende la captación, tratamiento y distribución de agua potable, gestión de abonados, saneamiento y depuración de aguas residuales.

A través de diferentes contratos se atiende a una población de 1.000.000 habitantes en el servicio de agua potable y superior a las 6.000.000 en aguas residuales, teniendo la gestión y explotación de más de 100 depuradoras.

Dentro del área de Entorno Urbano se desarrolla la actividad de aparcamientos (de superficie, subterráneos, retirada de vehículos) en 64 ciudades Españolas con más de 75.000 plazas de aparcamiento. Inspección técnica de vehículos. Mobiliario Urbano con 14.000 unidades instaladas en las principales ciudades.

Sistemas de seguridad y control de tráfico. Transporte de viajeros. Tratamiento y eliminación de residuos industriales. Conservación de infraestructuras urbanas, Handling de Aeropuertos.

Y para terminar el recorrido de las actividades, que no es más que un recorrido por las posibilidades generadoras de riesgos, terminaré por un rápido repaso a: Inmobiliaria, Climatización, Construcción e Instalación de Equipos Industriales (minería, canteras, azucareras, papeleras, etc.), Instalación y Mantenimiento de redes de media y baja tensión, Alumbrado, Logística, Mantenimiento de Edificios, etc. Todo ello con una plantilla superior a las 33.000 personas.

2.-POLÍTICA DE CALIDAD.

FCCSA ha sido la primera constructora Española en obtener el Certificado de Registro de Empresa de AENOR conforme con la norma UNE-EN-ISO-9000. En Diciembre de 1993 se obtiene el primer certificado para la zona de Andalucía y en Mayo de 1994 se obtiene el certificado de AENOR para toda la empresa. En noviembre se consiguió para la actividad de prefabricados de hormigón en las fábricas de Humanes (Madrid) y Puente Genil (Córdoba). También han obtenido los certificados las Empresas Prefabricados Delta y Convensa.

En lo que concierne al la implantación del sistema de

calidad durante el pasado ejercicio, podemos citar las siguientes realizaciones:

- El manual que define los procedimientos de dicho sistema es objeto de permanente revisión a fin de mejorar constantemente el modelo utilizado, aprovechando la experiencia anterior obtenida en su aplicación.
- Se ha puesto en marcha un sistema informático para facilitar la realización del plan de calidad en las obras.
- Se han catalogado y homologado los proveedores, recogiendo informáticamente sus datos organizativos y de calidad en una base de datos que contiene, además, la valoración de sus actuaciones en las obras en la que han intervenido.
- Con objeto de facilitar los trabajos de calibración de aparatos de inspección, medición y ensayo, se ha creado una sección de metrología en el laboratorio central.

Al mismo tiempo, se ha seguido con la implantación de la gestión de la calidad total. Después de haber realizado las fases de diagnóstico y planificación, se ha comenzado a trabajar en varios proyectos de mejora de actividades, que servirán de base para la implantación y desarrollo de esta metodología en todo el grupo.

3.- APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA GERENCIA DE RIESGOS

La actividad de gerencia de riesgos dentro de la Empresa podemos asimilarla a una actividad de servicio, principalmente

al resto de la Empresa, aunque también tiene repercusión importante en el exterior.

Como tal actividad de servicio la aplicación con éxito de un sistema de calidad servirá para:

- Mejorar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.
- Mejorar la eficacia y reducir costes.
- Mejorar el Mercado.

El cliente en nuestro caso serán los distintos Departamentos o Empresas del grupo a los que se presta servicio, para protegerse de los riesgos en que se ven inmersos con el desarrollo de su actividad.

Cuanto mayor sea la calidad del servicio de Gerencia de Riesgos, conseguiremos una utilización de los esfuerzos de la parte productiva en su actividad propiamente dicha, consiguiendo una mayor productividad y rendimiento, así como un mayor beneficio al estar los riesgos transferidos al menor coste.

De cara al exterior , una buena calidad en la Gerencia de Riesgos, aportará su pequeño grano de arena en la mejora del sector asegurador en su relación a todos los niveles (Aseguradores, Corredores, Peritos y Clientes).

Al efectuar el análisis del riesgo de una manera muy simplificada

podemos decir que tenemos 4 riesgos principales a proteger:

- El personal
- La obra en curso
- Terceros
- Inmovilizado

3.1.- El Personal

Lamentablemente la construcción es uno de los sectores productivos con mayor índice de accidentes laborales.

Sus causas son muchas y variadas y no vamos a entrar aquí a analizarlas, siendo obligación de todos (Empresa y Trabajador) el tomar las máximas precauciones para evitar los accidentes.

Los técnicos de seguridad e higiene serán los encargados de establecer los oportunos planes de seguridad y vigilar su cumplimiento.

El seguro jugará su papel pagando las indemnizaciones pactadas cuando el accidente se produzca.

No cabe duda que la aplicación en las obras de un plan de calidad consigue de una manera indirecta una mejora sustancial de la seguridad de las mismas.

Por un lado la obra estará mas ordenada, más profesionalizada y más concienciada de los riesgos que la rodean, al construirse mejor se construye más seguro.

La gestión de las pólizas de accidentes y vida de una plantilla de más de 33.000 personas, sujeta a convenios colectivos de lo más diversos, para que podamos definirla como de calidad, implica que tenga una gran sencillez administrativa a la vez que esta sencillez no deje fuera de cobertura a ninguna persona.

En el sector de la construcción hay un convenio colectivo de ámbito provincial que obliga a la contratación de un seguro de accidentes, lo cual dentro de la complicación que supone no es lo peor.

La complicación es mayor en el ámbito del Medio Ambiente, donde para cada contrata existe un convenio diferente, con garantías distintas y capitales diferentes.

Este objetivo lo conseguimos con pólizas globales con unas condiciones uniformes para todo el colectivo, eliminando la necesidad de listados nominativos y apoyados en la información ya existente dentro de la Empresa evitando tener que generar una información distinta a la ya existente para otros fines.

Su regularización tiene que ser igualmente sencilla y permitirnos hacerla con un margen de tiempo suficiente para cumplir con los requisitos contractuales de la póliza.

Si se llega a producir el siniestro, una buena calidad en la gestión propiciará una información rápida y clara de los trámites a seguir para conseguir que las indemnizaciones se perciban lo antes posible, mediante la consecución de toda la documentación precisa por parte de los familiares y prestándoles la ayuda que sea necesaria en unos momentos bastante difíciles.

3.2.- La Obra en Curso

Mientras la obra no sea recepcionada por la Propiedad, el Constructor es responsable de cualquier problema que le pueda afectar, el contratista construye a su riesgo y ventura.

En nuestro caso concreto damos un tratamiento distinto a las obras de edificación del resto.

Las obras de edificación por su concentración de valor en una situación concreta, están más expuestas a un siniestro de grandes consecuencias, por lo que en nuestro análisis del riesgo transferimos éste al sector asegurador mediante póliza Todo Riesgo Construcción.

La gran cantidad de obras que realizamos nos ha llevado a la contratación de una póliza abierta, que automáticamente cubre cualquier nueva edificación que se acomete, simplificándose enormemente su administración, al no tener que estar comunicando altas y bajas, o pidiendo prórrogas del período de cobertura.

Nuestra experiencia en este sentido es muy positiva, tanto en lo relativo al coste como en la calidad del servicio que nos presta la Compañía y que nosotros prestamos a nuestra organización.

En cuanto al resto de las obras, el estudio de la necesidad de seguro se hace más individualizado, asegurando únicamente las obras de un mayor riesgo como túneles, diques, u otras obras singulares en que la concentración de valor sea elevada.

El gran volumen de obra que se mueve, nos permite mantener este criterio, con un buen resultado económico.

Últimamente está siendo frecuente que la Administración, principalmente la Autonómica así como empresas públicas, tipo IVIMA, GISA, IMPOL, etc. exijan en sus pliegos de condiciones la contratación de pólizas TRC y de RC con unos límites elevados, figurando ellos como asegurado o beneficiario.

Con respecto a la recepción de las obras por la Propiedad, cada día se produce un mayor retraso, exigiéndose la realización de unas labores de mantenimiento que no son las estrictas del período de garantía, pudiéndose dar el caso de que durante este período de garantía o mantenimiento se produzca un siniestro de origen externo, lluvias torrenciales, por ejemplo, y se exija al contratista la reparación de este daño. Si esta práctica se generaliza nos veríamos en la necesidad de empezar a estudiar pólizas de obra civil terminada, incendios o multirriesgos, o

bien prorrogar los plazos de ejecución en los casos que haya póliza TRC, para poder garantizar la calidad del servicio de Gerencia de Riesgos.

La asistencia al personal de obra para la definición de que cobertura es la más adecuada para su tipo de obra y maquinaria empleada es cometido de la Gerencia de Riesgos, permitiendo a los técnicos concentrarse en su labor constructora, facilitándoles cuanta documentación sea requerida por la Propiedad, tanto en la fase de licitación como de ejecución para acreditar que los seguros están contratados de acuerdo con lo exigido en los pliegos de condiciones.

Si ocurre el siniestro, capacidad técnica de discusión con los peritos de la Compañía la tiene el personal de la obra, pero necesitan el asesoramiento de los entendidos en seguros para que las reclamaciones se centren en los riesgos cubiertos en los términos de las pólizas y evitar discusiones inútiles e improductivas que no proporcionan más que insatisfacción y rechazo hacia el seguro. Conseguir este objetivo es conseguir calidad en la gestión.

Un objetivo a lograr es la "educación" de los responsables de las obras para que cumplan con los requisitos de una buena tramitación de un siniestro, de los que podíamos enumerar los siguientes:

- Comunicación rápida del siniestro
- Dejar constancia de los daños y restos para su peritación.

- Justificación de documental del importe económico de los daños.

Es una práctica bastante corriente que se reparen los daños, y cuando se está haciendo balance económico de las pérdidas, se acuerden de la existencia de un Departamento de Seguros y de una póliza, encontrándonos con unos daños ya reparados sin posibilidad de verificación por parte de la Compañía. Afortunadamente es una situación que cada vez se presenta con menor frecuencia al estar más difundida dentro de la Empresa las normas de actuación en caso de siniestro.

Esta gestión de calidad deberá empezar por la explicación clara de los términos de la cobertura para evitar generar falsas expectativas con expresiones como "todo riesgo", que todos sabemos que no son tal y que en la práctica tienen un gran número de limitaciones y exclusiones.

La Gerencia de Riesgos tiene que hacer comprender que el objeto del seguro es garantizar hechos que tengan un carácter accidental, súbito e imprevisible, que si bien, la mayoría de los eventos son accidentales su carácter no siempre es imprevisible y forma parte de los hechos normales durante la construcción.

3.3.- Terceros

Dentro de capítulo de terceros tenemos que tener presente

que por nuestra actividad dentro del Entorno Urbano tenemos una flota de más de 8.000 vehículos circulando por toda España prestando el servicio de recogida de basuras y limpieza, fundamentalmente, con lo que tenemos muchos posibles Terceros además de los propios de la construcción.

Al realizarse la actividad constructora en terrenos ajenos, muchas veces en la vía pública, con maquinaria pesada, utilizando explosivos, etc., hace que el riesgo de producir daños a Terceros sea alto.

En este campo el aspecto de la prevención es importante.

Para cubrir este riesgo, la contratación de una póliza de seguros es imprescindible, con unos límites suficientemente altos y unas coberturas que no dejen fuera ninguna de las actividades y situaciones de riesgo.

La existencia de un seguro de RC se está convirtiendo en una exigencia habitual de los contratos de ejecución de obra, incluso en los de la Administración (principalmente Local y Autonómica).

Al igual que en la póliza TRC, la simplicidad administrativa es fundamental, ya que de otra forma, no sería posible el manejo de un número de obras superior a las 620 (340 de edificación + 280 de Obra Civil).

La póliza tiene que ser lo suficientemente amplia para que

no deje fuera ninguna de las actividades ni ninguno de los riesgos a que estamos sometidos.

Una cobertura muy importante de la póliza de RC es la "Patronal", cuyas consecuencias económicas para la empresa pueden ser más graves de lo que a menudo se puede esperar.

En caso de accidente laboral, se produce una primera pérdida por el recargo en las prestaciones de la Seguridad Social, si además unimos las indemnizaciones reclamadas por la vía judicial, nos encontramos con unas cantidades difícilmente soportables por la Empresa.

La cobertura por tanto del riesgo de Responsabilidad Civil por las constructoras es tan importante o más como las propias obras. Si unimos nuestra presencia en los otros campos anteriormente expuestos queda suficientemente acreditada la necesidad de este seguro.

Una vez decidida la contratación hay que decidir cual es el límite de cobertura necesario.

La respuesta no es nada fácil, y baste como referencia siniestros de gran envergadura originados por pequeñas industrias auxiliares o subcontratistas.

Un caso reciente es el del incendio del Liceo de Barcelona, originado "presuntamente" por trabajos de soldadura ¿ Qué capital

hubiera debido tener su póliza de R.C.? ¿ Alguien le habría aconsejado 5.000 millones, por ejemplo? y ¿ Al que originó el incendio del Pabellón de Los Descubrimientos en la Expo 92?.

Quisiera hacer un especial hincapié en la importancia que tiene el seguro de responsabilidad civil para cualquier actividad. No sólo por la importancia económica que van adquiriendo las primas, sino también por los servicios que puede prestar:

- Al efectuar la investigación de los daños, causas y responsabilidades permite:

- * La defensa del Asegurado frente a reclamaciones infundadas.

- * Negociaciones para llegar a un arreglo amistoso.

- Facilita la mediación con la víctima para obtener arreglos extrajudiciales.

- Presta fianzas, garantizando la libertad provisional del encausado.

- Realiza la defensa jurídica, evitando sobrecargar o sobredimensionar la propia Asesoría Jurídica.

- Permite derivar las reclamaciones hacia la Aseguradora, dejando al margen a la propia Empresa y su imagen.

En los siniestros de responsabilidad civil los que van a recibir las indemnizaciones son externos a nuestra Empresa por lo que una buena política de calidad en este campo no solo dejará

satisfecha a nuestra organización sino que tendrá una repercusión hacia el exterior dejando una buena o mala imagen en función del resultado de las actuaciones en este campo.

Esta gestión de calidad tiene que llevar aparejado una necesidad de que los departamentos de siniestros de las Aseguradoras se "desburocraticen" y acometan la solución de los mismos de manera más rápida y ágil posible, ya que la experiencia demuestra que la liquidación rápida del mismo reduce considerablemente el importe de las indemnizaciones.

Esta reducción se consigue incluso asumiendo cuotas de responsabilidad que en puridad no corresponderían, pero cuando empieza el "peloteo" de pasar la responsabilidad al Subcontratista, de éste a la Dirección Facultativa, de ésta a la Propiedad, de la Propiedad al Proyectista, y vuelta a empezar. Los asuntos se enquistan, terminan en el Juzgado y al final se acaba pagando una indemnización más elevada, los intereses y las costas, aparte de la mala imagen que se ha quedado por tan largo camino.

Dentro de este apartado de terceros debemos incluir las pólizas de vehículos que como se ha indicado anteriormente estamos hablando de una flota de 8.000 vehículos repartidos por toda España.

Esta flota está compuesta principalmente por vehículos relacionados con el Medio Ambiente (recogida de basuras,

limpieza viaria, etc.).

El tipo de servicio prestado por los vehículos produce una siniestralidad de alta frecuencia pero baja intensidad, que hace de esta flota un riesgo de fácil control pero también fácil de desequilibrarse, lo que hace necesario un continuo control de la misma.

3.4.- Inmovilizado

Por nuestro tipo de actividad implantado en todo el territorio nacional nos encontramos con oficinas, almacenes, parques, etc., repartidos por todas las ciudades, además con una dinámica bastante elevada.

La cobertura de estos riesgos obliga a prever en la póliza la aceptación automática de nuevas situaciones de riesgo y una regularización de los mismos sencilla.

El gran nivel de subcontratación en los trabajos de construcción, ha llevado a que los parques de maquinaria no estén ya en manos de las grandes Empresas Constructoras, sino en manos de Empresas especializadas en los distintos tipos de trabajos.

La Gerencia de Riesgos deberá vigilar que las máquinas, propiedad de terceros, cuenten con los correspondientes seguros, al menos los obligatorios.

En cuanto a la gran flota de vehículos de nuestra propiedad, dado el tipo de estos vehículos y el trabajo desarrollado nos ha llevado al autoseguro como forma más económica.

4.- CONCLUSIÓN

La Gerencia de Riesgos encuadrada dentro de una Empresa Industrial, tiene que ir ligada al objetivo general de calidad, enfocado al servicio prestado al resto de la Empresa formando parte de los beneficios que aporta una política de calidad.

La forma de valorar en una gran Empresa el nivel de calidad de la Gerencia de Riesgos, será como en otros campos, por el grado de satisfacción del cliente.

El cliente en esta caso será el resto de la Empresa, y en la medida que de una manera espontanea se acuda al Departamento de Seguros o Gerencia de Riesgos, independientemente de la normativa interna, podemos medir la calidad de nuestro servicio y poder actuar en consecuencia para mejorarlo.

MIGUEL ANGEL MACIAS PEREZ