

riesgo y empresa

ENCUESTAS. ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y GERENTES DE RIESGOS DE GRANDES CORPORACIONES INDUSTRIALES.
TRIBUNAS. JULIA GRAHAM, JUAN CARLOS LÓPEZ PORCEL, GONZALO ITURMENDI, ANDRÉS ELÓSEGUI, JULIÁN CID, JOSÉ MARÍA ELGUERO, FRANCISCO LÁZARO Y LUIS REINOSO/FÉLIX GÓMEZ-GALLEG. MESA REDONDA. EL VALOR DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LA EMPRESA. ENTREVISTA. DAVID BÜRGER, GERENTE GENERAL DE GAM PANAMÁ

GERENCIA DE RIESGOS

Peso creciente en el ámbito empresarial

encuesta

SEGÚN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Gerentes de riesgos y Seguro, buena valoración

LEN SU PROPIA ESTRUCTURA Y EN LA DE SUS ASOCIADOS, LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES VALORAN DE FORMA POSITIVA TANTO A LA FIGURA DE LOS GERENTES DE RIESGOS COMO AL SECTOR ASEGURADOR. DE ESTE SE RECONOCE SU SALUD FINANCIERA Y SE VALORA SU IMPORTANCIA PARA EL MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, DESTACÁNDOSE SU PAPEL EN LOS CASOS DE SINIESTRO.



UNIÓN DE EMPRESAS SIDERÚRGICAS (UNESID)

Andrés Barceló
Director General

1. Somos una organización pequeña, casi una micro-pyme, aunque con empresas asociadas muy grandes en tamaño. Utilizamos la figura de un corredor de seguros para gestionar los riesgos de nuestra asociación, aunque la gestión de riesgos en las asociadas tiene una tipología muy variada, desde gestión propia en algunas, hasta una gestión absolutamente externalizada, pasando por un estadio intermedio, que se acerca, poco a poco, a la figura de la gestión profesional de riesgos.

2. Consideramos que tenemos un nivel medio-bajo, mientras que en nuestras empresas asociadas el nivel de conocimiento se sitúa entre muy alto y medio-alto.

Nuestro nivel de cobertura se extiende al inmueble, incluyendo mobiliario y equipos, cobertura sanitaria, vida y accidentes del personal. No incluimos todavía la cobertura de consejeros y directivos, aunque está en estudio. Me gustaría mencionar una actividad, recientemente concluida, que ha sido liderada por UNESID en colaboración con nuestras asociadas: somos el primer sector productivo que, en cumplimiento de la ley de responsabilidad ambiental, ha llevado a cabo un modelo de gestión de riesgos ambientales, denominado Sid-MIRAT, que ha sido el primero aprobado por la Administración y que va mucho más allá de los requisitos legales, constituyendo un verdadero sistema de gestión de riesgos ambientales para la industria siderúrgica.

3. En los últimos 10 años hemos concentrado todo en un único corredor de seguros e incluimos una revisión de los riesgos cubiertos y las responsabilidades en el proceso presupuestario anual.

4. Debo reconocer que no la conocíamos en detalle hasta nuestro primer y reciente contacto con AGERS.

5. No hemos tenido problemas dignos de mención. Lo primero que destaca del Seguro, en nuestra opinión, es su sorprendente salud financiera, en comparación con los sectores de la economía real, e incluso de la financiera. Esta situación, junto con una sensación de una competencia en precios limitada, sugiere que hay serias posibilidades de mejorar su aportación a la competitividad de la economía española.



ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE ALCOBENDAS (AICA)

Luis Suárez de Lezo
Secretario general

1. En nuestros especialistas. Cada uno asume su parcela para analizar a qué riesgos estamos expuestos, tanto en el ámbito laboral, de prevención, cumplimiento de normativas, los asegurables, etc. Cada profesional asume su parte y nosotros implantamos y mantenemos su plan de recomendación.

2. La asociación ofrece a sus miembros un servicio de asesoría en materia de seguros, sin coste. Este apoyo lo ofrecemos mediante la gestión de nuestro mediador de seguros (apoyado en un Departamento gestionado por profesionales

que prestan un servicio de primer nivel, siempre ajustado a las necesidades de cada asociado).

No sé si serán las principales porque todas las que están contratadas son por un motivo concreto. Tenemos una cobertura para intentar reducir el riesgo de daños materiales a nuestras instalaciones, tenemos responsabilidad civil en varios ámbitos y otras destinadas a daños personales, así como los obligatorios que nos puedan corresponder.

3. La gestión no ha cambiado, lo que sí han cambiado son los riesgos. Ahora nos enfrentamos a algunos que hace diez años eran desconocidos.

4. Como patronal de Alcobendas, segundo municipio en facturación de multinacionales de España, por detrás de Madrid y delante de Barcelona, representamos los intereses de asociados que, por su gran tamaño, sabemos que tienen departamentos especializados en Gerencia de Riesgos y Seguros, dirigidos por un gerente de riesgos. Si conocemos esta figura y nos ha sorprendido observar que su gestión no se centra en los seguros, si no en los riesgos. Una vez conoces la función de un gerente de riesgos, entiendes la necesaria gestión de los mismos, dado que le permiten a la empresa conocer sus debilidades y amenazas y cuáles son las medidas que te pueden ayudar a mitigar o reducir su impacto, con el objetivo de preservar y mantener la continuidad de la empresa. Es cierto que, en ocasiones, no hay un departamento específico de Gerencia de Riesgos, pues están dentro del Departamento Financiero o el Jurídico.

5. Afortunadamente, "los problemas" que he tenido no han tenido que ver con nuestra asociación directamente; como ciudadano reconozco que habré tenido efectivamente "algun problema" con el sector y sus servicios. Estas experiencias algunas han sido muy positivas y otras no tanto (yo diría algo así como: "Hemos tenido algún "problema", pero lo cierto es que se trata de un sector muy profesionalizado en el que, si se han hecho bien las cosas desde el principio, los conflictos se resuelven de forma rápida y sencilla. Pero la clave es estar muy bien asesorado desde antes de contratar un seguro").

El Seguro es uno de los sectores más saludables, no sólo en la economía española en general, pues es importante su contribución a la Hacienda Pública con su recaudación por impuesto, si no también hay que hacer un reconocimiento a su labor social (es un sector muy importante para la economía española, no sólo por lo que aporta en negocio, sino porque permite a muchas empresas asumir riesgos y

1 ¿En quién confía para gestionar sus riesgos?

2 ¿Qué nivel de conocimiento en seguros existe en su organización? ¿Cuáles son las principales coberturas aseguradoras que tiene en estos momentos?

3 ¿La gestión de riesgos en su Empresa ha cambiado en los últimos años?

4 ¿Conoce la figura del Gerente de riesgos?

5 ¿Ha tenido alguna vez algún problema en su relación con el sector asegurador? ¿Cómo ve a dicho sector en general?

prestar servicios con la seguridad y el respaldo de grandes compañías].



PRL INNOVACIÓN

Jorge Tubío
Gerente

1- Para nosotros la gestión de seguros está centrada en el asesoramiento de un bróker profesional y especializado; tenemos externalizada la gestión, como supongo que lo tienen la mayoría de las organizaciones.

2. Conocimiento medio en comparación con la población. Por el contrario, nuestras empresas asociadas, dado el tamaño de las mismas, sí cuentan con un conocimiento alto.

3. La asociación solo tiene 3 años. No podemos hacer una valoración detallada de los cambios en este sentido; pero, sí somos conscientes de que los riesgos cada vez son mayores si contamos con los que no conocemos habitualmente y que se suscriben con coberturas habituales en el sector, como los tecnológicos y los reputacionales, entre otros.

4. Sí, conocemos esta figura y las labores que realiza dentro de una gran organización, para reportar a los Comités información detallada de los riesgos a los que se enfrentan sus organizaciones, resolviendo su impacto con la aplicación de medidas alternativas, para que, en caso de materializarse el riesgo, la empresa sufra lo menos posible el impacto.

5. No las hemos tenido. El Seguro es un sector directamente relacionado con el mantenimiento y crecimiento de las empresas, dado que asume parte de sus riesgos. Si no existiera esta opción para las empresas muchas de ellas, tras un siniestro importante, no podrían seguir. Está en plena evolución, dada la coyuntura económica y el escenario de competencia. □



JULIA GRAHAM

PRESIDENTE DE LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EUROPEAS DE GERENCIA DE RIESGOS (FERMA)

Una mirada hacia el futuro

HACE CUARENTA AÑOS, seis asociaciones europeas de Gerencia de Riesgos unieron fuerzas para emitir una opinión a nivel de la UE sobre la situación de los asegurados. Así se formó la AEAI (European Association of Insureds of Industries), precursor de FERMA. Por otro lado, hace treinta años, los gerentes de riesgos españoles crearon AGERS. Desde entonces, el trabajo de los gerentes de riesgos y de seguros ha evolucionado, convirtiéndose en una función estratégica en la empresa como socio colaborador de otros departamentos y "asesores de confianza" de la Junta Directiva.

A futuro, debemos trabajar para tener un papel de liderazgo en la gestión de los riesgos, utilizando el potencial de esta profesión para añadir valor a nuestras organizaciones y contribuir a la sostenibilidad del negocio. Ahora bien, para avanzar en ese sentido, necesitamos:

- Demostrar experiencia y capacidad profesional, apoyándonos en un marco ético a través de una certificación de las competencias profesionales.
- Articular el valor de nuestra profesión con legisladores, reguladores y otros grupos de interés.
- Influir en el desarrollo de estándares profesionales y de buenas prácticas a nivel europeo y global.
- Invertir para hacer que nuestra profesión sea más diversa.

El reciente informe de nuestra federación "European Risk and Insurance 2014" muestra que existen actividades plenamente integradas en el papel de los gerentes de riesgos y seguros. Por ejemplo, los seguros y la gestión de reclamaciones, la colaboración con otras áreas en las negociaciones de contratos, la gestión de proyectos o el diseño e implementación del control de riesgos y prevención de las pérdidas. Estas actividades forman parte de la experiencia acumulada de muchos profesionales de la Gerencia de Riesgos y probablemente se mantendrán como prioridades fundamentales.

El énfasis de la Gerencia de Riesgos en el gobierno corporativo, que se ha desarrollado desde la crisis financiera de 2008, ha aumentado la concienciación sobre la importancia de la función del gerente de riesgos y seguros en el día a día, esperando que se produzca una mayor implicación en las decisiones estratégicas, así como en la construcción de una cultura del riesgo en la propia organización. En una etapa posterior, se prevé una relación más cercana entre

la Gerencia de Riesgos y Seguros y el negocio a nivel estratégico y táctico. Los gerentes de riesgos se encuentran ya más involucrados en el desarrollo de la gestión de la continuidad del negocio, alineando e integrando la Gerencia de Riesgos como parte de la estrategia del mismo, desarrollando la cultura del riesgo. Un ejemplo es que en estos momentos gran parte de estos profesionales presentan sus informes varias veces al año a la Junta Directiva o alta dirección.

DESPERIERTOS EN LA NOCHE

Según el "European Risk and Insurance Report", los gerentes de riesgos europeos todavía aprecian una notable brecha entre los verdaderos riesgos de la empresa y el nivel de mitigación que se les aplica, no estando satisfechos con el tratamiento de seis de los diez riesgos principales "que mantienen a su CEO despierto por la noche". El informe, que incorpora resultados de la Encuesta FERMA Benchmarking 2014, cataloga estos riesgos como: políticos-intervención del gobierno, cambios legales y regulatorios, cumplimiento de la reglamentación y la legislación, competencia, condiciones económicas, estrategia de mercado y recursos humanos.

La pregunta que nos hacemos como gerentes de riesgos es: "¿Cuál es el papel que debemos desempeñar para reducir los riesgos que crean insomnio a los CEOs?". Entendemos que se debería requerir una formación más amplia para impulsar la contribución de la Gerencia de Riesgos y Seguros al siguiente nivel profesional. En octubre de 2012, nosotros lanzamos un proyecto para desarrollar la certificación de las competencias profesionales de los gerentes de riesgos. Representantes de AGERS y otras asociaciones miembros de FERMA participan en este ambicioso plan, que servirá para fijar las bases del reconocimiento de los gerentes de riesgos con el propósito de que esta profesión adquiera la madurez adecuada, siendo respetada y estructurada, como ocurre con otras profesiones globales. El programa otorgará la certificación de las competencias profesionales, con la experiencia y estándares necesarios del gerente de riesgos individual, incluyendo la acreditación requerida para los programas de Gerencia de Riesgos de las entidades educativas que participen. El objetivo es comenzar el proceso de aceptación de solicitudes en ambos casos el próximo año.



Los profesionales de la Gerencia de Riesgos y aquellos que solicitan la colaboración en este campo deben contribuir a aumentar el nivel de innovación en las soluciones disponibles para la Gerencia de Riesgos, apoyándose también en la función de los seguros y otros medios de financiación de riesgos. Necesitamos soluciones eficaces que cumplan con los requisitos de un entorno cambiante que está dominado por riesgos intangibles.

Uno de los papeles más importantes para FERMA y sus asociados es establecer con claridad la perspectiva de la Gerencia de Riesgos en cuestiones que afectan, no solo a seguros, sino a un entorno del negocio más amplio y general. Debido a esto, los gerentes de riesgos han manifestado su deseo de que la Federación continúe a nivel de la UE con la regulación sobre la protección de datos y el informe anual sobre transparencia. Igualmente, existen otras cuestiones con un seguimiento muy cercano, como es el caso de Solvencia II, el tratamiento de cautivas o la posibilidad de una garantía financiera obligatoria para los eventos medioambientales, entre otras responsabilidades.

Debemos ir más allá con medidas específicas, mostrando cómo la Gerencia de Riesgos ayuda a las organizaciones a tomar decisiones cuando existen oportunidades de expansión en nuevos territorios, desarrollando fusiones y adquisiciones y nuevas líneas de productos. Esto último es más difícil de ilustrar, pero creemos que con el informe "European Risk and Insurance Report" proporcionamos un vínculo de comunicación con la alta dirección y la Junta Directiva.

LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Participar en el liderazgo de los riesgos supone contribuir al desarrollo y elaboración de normas y mejores prácticas que sustenten un ambiente de negocios sólido. Junto con la Confederación Europea de Asociaciones de Auditoría Internacional (ECIA), hemos estado trabajando desde 2010 para apoyar a la alta dirección en el cumplimiento de las disposiciones relacionadas con la octava Directiva de la UE sobre Derecho de Sociedades. Se ha dado respuesta a los requisitos de la UE sobre mayor transparencia corporativa, medida que se adoptó este año con un nuevo documento de orientación conjunta emitida en octubre: "Comités de auditorías y riesgos: novedades legislativas de la UE y mejores prácticas". Los comités de auditorías y riesgos están en primera línea en lo referente a las nuevas normas de transparencia, y en base a los comentarios de varios presidentes de los mismos, la guía propone una lista de diez posibles responsabilidades compartidas entre estos comités.

También creemos que la cooperación con otros órganos beneficia a la Gerencia de Riesgos. La ISO 31000 se ha convertido en la norma de gerencia del riesgo empresarial más popular en el mundo desde su publicación, en 2009. Es cierto que la misma ha pasado muy bien la prueba del tiempo, pero se pueden realizar algunas modificaciones para actualizar su contenido y lenguaje. El grupo de trabajo de ISO, en el que intervengo, está trabajando actualmente en una revisión limitada de la norma y en una actualización de la guía de lenguaje que lo acompaña, Guía 73. El objetivo es que las revisiones estén finalizadas antes de que acabe 2016.

También estamos en contacto con las asociaciones externas a Europa y con grupos de interés pertenecientes a otras profesiones que mantienen el foco en la Gerencia de Riesgos. Tenemos la intención de ser la voz de nuestras asociaciones para cualquier diálogo internacional.

MIRANDO AL FUTURO

Los riesgos a los que nos enfrentamos hoy se han vuelto más complejos y difíciles de tratar con los medios tradicionales, sobre todo en el caso de los riesgos emergentes globales. Necesitamos que la profesión mire al futuro. Para conseguirlo es necesario proporcionar ideas variadas que provengan al mismo tiempo de un grupo heterogéneo de personas con conocimientos.

Por primera vez, en 2014, nuestra Encuesta Benchmarking ha solicitado información a los participantes sobre su género –el resultado es que el 73% son hombres y el 27% mujeres-. Podríamos hacerlo mejor en este sentido y tenemos espacio para progresar. Los datos obtenidos avalan nuestro objetivo en el avance de la diversidad de género en esta profesión. También mantendremos nuestro compromiso con el "profesional joven", buscando finalmente un aumento de la pluralidad cultural que ya cuenta con el apoyo de las organizaciones para el desarrollo de la gerencia de riesgos en África y Asia, lo que hará posible otorgarle otra dimensión.

La creación de la AEAI hace 40 años y el nacimiento de AGERS hace 30 años fueron etapas importantes en el desarrollo de la Gerencia de Riesgos y Seguros en Europa. Desde entonces hemos visto cómo el papel se ha ampliado para incluir una serie de conocimientos profesionales que abarcan desde los programas de seguros y gestión de siniestros hasta la gerencia del riesgo empresarial. ¡Ahora depende de nosotros que esta profesión mire al futuro y que aporte liderazgo a la Gerencia de los Riesgos sabiendo que podemos conseguirlo! ☐



ANDRÉS ELÓSEGUI

COMITÉ MEDIO AMBIENTE DE AGERS

Calidad ambiental de interiores, más riesgos de lo que se piensa

EXISTE UNA GRAN CANTIDAD de normas que regulan aspectos de la calidad de los ambientes interiores. Frecuentemente se publican en numerosos países guías, normas y leyes para identificar, evaluar y dar criterios preventivos que minimicen los riesgos para la salud derivados de estos aspectos.

Los riesgos derivados de la toxicidad de ciertos contaminantes en el interior de los edificios tienen una relevancia para todos aquellos que pasamos gran parte de nuestra vida bajo techo. Este mes de octubre, la EPA (United States Environmental Protection Agency), considerada una autoridad en este campo, acaba de publicar la Guía "Energy Savings Plus Health: Indoor Air Quality Guidelines for School Building Upgrades" (http://www.epa.gov/iaq/schools/energy_savings_plus_health.html), que puede servir de ejemplo de lo que estamos hablando. Está escrita principalmente para los administradores de las instalaciones, gestores de energía, gestores de riesgos, operadores de edificios y administradores escolares, para ayudarles a gestionar conjuntamente las relaciones entre las actividades de actualización de eficiencia energética y la calidad del aire interior (IAQ) en las escuelas. Si sustituimos escuelas por: la oficina donde trabajamos, nuestro hogar, un hotel donde pasamos la noche, el hospital donde nos curan, el centro comercial donde compramos,... estamos gestionando riesgos equiparables con unos criterios cada vez más definidos de buena gestión.

Se trata de un conjunto de riesgos de muy diferente naturaleza: legionella, amianto, síndrome del edificio enfermo, lipoatrofia, contaminantes generados por los materiales constructivos, hongos derivados de humedades, infecciones en aéreas hospitalarias, etc. Sus efectos en la salud recorren un amplio espectro, desde afectaciones leves tipo alergia o asma, hasta muertes, como ha ocurrido recientemente en una población cerca de Barcelona por la infección de Legionella que ha causado diez fallecimientos.

RESPONSABILIDAD DE LOS TITULARES DE EDIFICIOS

En los últimos años se ha desarrollado enormemente la regulación en este aspecto, tanto desde el enfoque laboral (todas

C "¿TENEMOS UN PLAN DE EVALUACIÓN Y CONTROL EN LOS ESPACIOS INTERIORES DE LOS QUE SOMOS TITULARES: EDIFICIOS, FÁBRICAS, CENTROS COMERCIALES, TRENES, ALMACENES? ¿SABEMOS QUE ES UNA EXIGENCIA LEGAL TENER ESOS CONTROLES, Y QUE POR TANTO ESTAMOS EN POSICIÓN DE RIESGO ANTE RECLAMACIONES DE PERSONAL, PROPIO, CLIENTES O TERCEROS, SI NO DEMOSTRAMOS SU CUMPLIMIENTO?"

las regulaciones de Prevención de Riesgos) como las ocupacionales RITE (Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios), en sus diferentes actualizaciones, la última de 2013 (La traspisión de la Directiva 2002/91/CE en temas energéticos y calidad ambiental.) <http://www.mineco.es/energia/desarrollo/EficienciaEnergetica/RITE/Reglamento/RDecreto-1027-2007-Consolidado-9092013.pdf>

La responsabilidad de los titulares de los edificios ha aumentado considerablemente con todas estas regulaciones. Los aspectos de la calidad ambiental en los interiores son muy complicados, por ser normalmente valores muy bajos con respecto al ámbito industrial o de exterior, pero con muchos elementos de efectos multiplicadores combinados, que hacen difícil su detección y el establecimiento de niveles umbral de toxicidad. Todo esto se complica con el aumento del número de personas que desarrollan hipersensibilidades a determinadas sustancias.

¿Existe una identificación de este tipo de riesgos ambientales de interior en nuestro mapa? ¿Tenemos un plan de evaluación y control en los espacios interiores de los que somos titulares: edificios, fábricas, centros comerciales, trenes, almacenes? ¿Sabemos que es una exigencia legal tener esos controles, y que por tanto estamos en posición de riesgo ante reclamaciones de personal, propio, clientes o terceros, si no demostramos su cumplimiento? O



JUAN CARLOS LÓPEZ PORCEL

PRESIDENTE AGERS Y DIRECTOR DE RIESGOS
Y SEGUROS ARCELORMITTAL SUR EUROPA

El talento como riesgo

PARTE DEL TRABAJO de un buen Gerente de Riesgos es el de apreciar con antelación las nuevas tendencias que pueden surgir y obtener el máximo provecho y rendimiento de las mismas a efectos de nuestra actividad. Según publica la revista *Risk Management*, resulta curioso apreciar que la atracción y retención del talento figura en el puesto séptimo en lo referente al ranking de principales riesgos que más preocupan a las empresas en USA (fuente: Travelers Business Risk Index).

No cabe duda que la formación y la creación de talento es un pilar básico y fundamental del desarrollo personal y profesional. Afortunadamente se ha tratado de un área de especial consideración en algunas empresas, con amplios horizontes en su visión y mentes lúcidas en su gestión, que han promovido la existencia de programas adecuados en este sentido, con la planificación de itinerarios formativos que permiten trasladar el conocimiento en la propia organización mediante la utilización de sistemas y técnicas adecuadas que cumplen con los objetivos propuestos.

Gracias a lo anterior, en determinados sectores se ha conseguido mantener el talento en posiciones de vanguardia y no hay nada más satisfactorio para un profesional que disponer de un crédito intelectual que te permita escuchar, participar, y aportar opiniones en los foros correspondientes y que estas sean tenidas en cuenta en la búsqueda de la mejora continua.

En justa correspondencia, formando parte de esta cadena todos los ciclos se cumplen, de forma que el propio monitor, interno o externo, puede también obtener una actualización permanente de sus recursos.

Es cierto que existen retos iniciales en la búsqueda del modelo perfecto de materias a trasladar que satisfagan a todos los interesados. Favorecidos por la existencia de un mismo objetivo común, crear un ambiente familiar y distendido, incentivando la participación de los interesados, permite interactuar, compartir, debatir, reflexionar, enseñar y aprender en conjunto, con el beneficio que esta actividad genera para la empresa.

ACTUACIÓN DINÁMICA Y PROACTIVA

Por otra parte, es necesario poner a disposición de los interesados los recursos disponibles con una optimización adecuada de los mismos, sabiendo que en estos momentos la mayoría del conocimiento se obtiene a través de la experiencia propia en el día a día (*learning by doing*), otra parte más reducida proviene de las aportaciones de terceros con los que interactuamos, finalizando con un área residual para la obtención del conocimiento a través de cursos y programas organizados en función de las necesidades previamente detectadas. En este aspecto, sentirse como un deportista de élite es el objetivo del Gerente de Riesgos, siendo capaz de compartir conocimientos pero también de aprovechar nuestra función para obtener ideas adicionales relacionadas que pueden ser relevantes, haciendo efectiva para nuestra empresa la expresión *my skills = my value*.

Por lo tanto, la actuación del Gerente de Riesgos debe caracterizarse por ser dinámica y proactiva, ya que está demostrado que, en el futuro, el éxito estará garantizado por la capacidad para hacernos preguntas interesantes que obliguen a la reflexión, y no por las respuestas categóricas que cierran el camino a algo que puede aún ser objeto de análisis para obtener mejores resultados.

En un mundo como el actual, donde todos estamos conectados y lo primero que preguntamos es si se dispone de Wifi, existen riesgos tan novedosos, como el caso de los cambios regulatorios, ciberataques, catástrofes naturales debido al cambio climático, riesgos políticos, riesgos relativos a la salud, medioambientales, etc. En este contexto, la adquisición y retención del talento se presenta como un área de necesaria reflexión que debe de ser objeto de estudio en el mapa de riesgos de nuestras empresas, por lo que la adecuada puesta en escena del Gerente de Riesgos con este asunto puede dar en la diana para convertir en fortaleza de nuestra empresa una posible debilidad para el caso de que este supuesto no haya sido contemplado previamente. □



JULIÁN CID
SOCIO-DIRECTOR COMUNICACIÓN, REPUTACIÓN Y
RSC DE JARA RH

Las nuevas amenazas cambiarán la forma de percibir los riesgos

EN 1992, ULRICH BECK, catedrático de Sociología de la Universidad de Ludweg-Maximilian, de Munich, introdujo el concepto de "sociedad del riesgo". Para Beck hoy vivimos en una sociedad de alto riesgo: la tecnología actual ha creado nuevas formas de riesgo e impone una peligrosidad cualitativamente distinta a la del pasado. Nos encaminamos hacia una nueva modernidad en la que el eje que estructura nuestra sociedad industrial y que moviliza a numerosos colectivos sociales no es la distribución de la riqueza sino la distribución del riesgo.

Pero no sólo los nuevos avances tecnológicos están cambiando la forma en que las empresas perciben los riesgos. No debemos olvidar:

- Pandemias como la del ébola, que ha puesto al mundo en su conjunto en alerta máxima, están modificando las relaciones humanas entre países y, por tanto, la manera de hacer negocios en el ámbito internacional. A ello se suman los nacionalismos, como los casos de Escocia en el Reino Unido o de Cataluña en España, que sin ser los únicos, sí son los más recientes. Escribía el periódico El Sol en 1935: "Los españoles vamos camino de que nada nos sea común. Ni la idea de patria, ni el régimen, ni las inquietudes de fuera y de dentro y mucho menos los postulados de convivencia nacional". Pues bien estas palabras no difieren mucho de la situación que vivimos hoy y anuncian riesgos de inestabilidad e inseguridad en el futuro, además de la incapacidad para hacer frente a las demandas e intereses de otros países.

- El terrorismo de origen musulmán, de consecuencias imprevisibles, ya puede alcanzar cualquier objetivo, ya sean personas o instalaciones, en cualquier lugar del mundo mediante actos de terrorismo indiscriminado.

- Las redes sociales, en un mundo globalizado en el que ha desaparecido cualquier límite a los flujos de información sobre productos, servicios, datos o la reputación de organizaciones y personas.

- La corrupción y la falta de ética en los negocios, que está en el origen mismo de la crisis financiera que se inició en

L "LAS ORGANIZACIONES SE VERÁN OBLIGADAS A ADAPTARSE CON RAPIDEZ A UN ENTORNO QUE NO DEJA DE MODIFICARSE, DONDE NO SIEMPRE SUCEDE LO LÓGICO Y CON DEMASIADA FRECUENCIA OCURRE LO IMPROBABLE"

2008 con la caída de la compañía de servicios financieros Lehman Brothers en Estados Unidos y cuyo fin aún no está del todo claro.

SOCIEDAD DE LA INCERTIDUMBRE

Escribe Michael Ritter, experto en Comunicación Corporativa, que el futuro está abierto a todas las contingencias previsibles e imprevistas. La que está por venir es tanto una sociedad de grandes riesgos como de grandes oportunidades, lo que la convierte en una sociedad de la incertidumbre. En este contexto de incertidumbre creciente las empresas tendrán que aprender a gestionar sus negocios en un entorno en el que lo global repercute en lo local y lo local incide en lo global. Gestionar la incertidumbre obligará a las organizaciones a replantearse su estrategia sobre cómo se relaciona con sus diferentes grupos de interés o stakeholders y cómo optimizar sus activos intangibles, en particular los relacionados con la transparencia, la confianza, la credibilidad y la ética, lo que le permitirá ganar reputación y con ello licencia para operar en los diferentes mercados. Al tiempo, tendrá que desarrollar ventajas competitivas a partir de una oferta de productos y servicios innovadores y de alta calidad, una conducta empresarial ética y socialmente responsable y la gestión del capital intelectual. Así las cosas, las organizaciones se verán obligadas a adaptarse con rapidez a un entorno que no deja de modificarse [M. Ritter], donde no siempre sucede lo lógico y con demasiada frecuencia ocurre lo improbable.



GONZALO ITURMENDI MORALES

SECRETARIO GENERAL DE AGERS

Reforma para las buenas prácticas de gobierno corporativo

SE ENCUENTRA EN TRÁMITE PARLAMENTARIO el Proyecto de Ley que pretende modificar la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, una reforma que se aplicará tanto a las sociedades cotizadas, como a las restantes sociedades de capital, con el objetivo de mejorar las buenas prácticas empresariales, tanto en sede de junta general como de órgano de administración. Un marco jurídico mejorado, más garantista para los grupos de interés afectados, pero también más exigente respecto de los deberes de los administradores en el desempeño de sus cargos. Al fin, una reforma que exigirá la revisión de todos los condicionados del seguro de D&O (Directors and Officers), término anglosajón atribuido al Seguro de Responsabilidad Civil (RC) de los administradores y directivos de las sociedades de capital.

Desde el punto de vista de la gestión del riesgo la ecuación es fácilmente comprensible. Así, cuanto mejor sea el estándar de cumplimiento de las normas de buen gobierno de la alta dirección, menor será la exposición al riesgo -en frecuencia e intensidad- de RC de los administradores y directivos de las empresas. La mayor exigencia en los programas de control de cumplimiento de buen gobierno corporativo se basa en el convencimiento generalizado de la utilidad de este tipo de prácticas empresariales y en la generación de valor en la empresa, su mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores.

Las modificaciones del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio), afectarán a la Junta General de Accionistas y las relacionadas con el Consejo de Administración. Particularmente, existen novedades previstas que inciden en la responsabilidad de la alta dirección y por tanto al Seguro de RC de los administradores y directivos.

El deber de diligencia de los administradores se basa en la necesidad de tener la dedicación adecuada para adoptar las medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad. Ante una reclamación, si el administrador pretende exonerar su responsabilidad, no puede alegar falta de información, ya que tiene el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones. En el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio, sujetas a la discrecionalidad empresarial, el estándar de diligencia de un ordenado empresario se entenderá cumplido cuando el administrador haya actuado de buena fe, sin interés personal en el asunto objeto

de decisión, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado. No se entenderán incluidas en el ámbito de discrecionalidad empresarial las decisiones que afecten personalmente a otros administradores y personas vinculadas.

DEBER DE LEALTAD Y SITUACIONES DE CONFLICTO DE INTERÉS

El proyecto de reforma introduce una novedad respecto del deber de lealtad, en tanto en cuanto la infracción del mismo determinará no solo la obligación de indemnizar el daño causado al patrimonio social, sino también la de devolver a la sociedad el enriquecimiento injusto obtenido por el administrador. El deber de lealtad obliga al administrador a no ejercitar sus facultades con fines distintos de aquellos para los que le han sido concedidas, guardar secreto sobre las informaciones, datos, informes o antecedentes a los que haya tenido acceso en el desempeño de su cargo, incluso cuando haya cesado en él, salvo en los casos en que la ley lo permita o requiera, abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en las que él o una persona vinculada tenga un conflicto de intereses, directo o indirecto, desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones y vinculaciones de terceros y, finalmente, adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, sean por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con la sociedad.

Mención especial supone el deber de evitar situaciones de conflicto de interés que obliga al administrador y las personas vinculadas al mismo para abstenerse de:

- a) Realizar transacciones con la sociedad, excepto que se trate de operaciones ordinarias, hechas en condiciones estándar para los clientes y de escasa relevancia, entendiendo por tales aquellas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados.
- b) Utilizar el nombre de la sociedad o invocar su condición de administrador para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas.
- c) Hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial de la compañía, con fines privados.
- d) Aprovecharse de las oportunidades de negocio de la sociedad.
- e) Obtener ventajas o remuneraciones de terceros distintos de la

sociedad y su grupo asociadas al desempeño de su cargo, salvo que se trate de atenciones de mera cortesía.

f) Desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con la sociedad o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses de la sociedad.

Los administradores deberán comunicar a los demás administradores y, en su caso, al Consejo de Administración, o, tratándose de un administrador único, a la Junta General, cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con el interés de la sociedad, debiendo ser objeto de información en la memoria todas las situaciones de conflicto de interés en que incurran los administradores.

La propuesta de reforma hace especial hincapié en que el régimen relativo al deber de lealtad y a la responsabilidad por su infracción es de carácter imperativo, es decir, no serán válidas las disposiciones estatutarias que lo limiten o sean contrarias al mismo. Se exceptúa del carácter imperativo y por tanto la sociedad puede dispensar de las prohibiciones de conflicto de interés, en casos singulares autorizando la realización por parte de un administrador o una persona vinculada de una determinada transacción con la sociedad, el uso de ciertos activos sociales, el aprovechamiento de una concreta oportunidad de negocio, así como la obtención de una ventaja o remuneración de un tercero. En tales casos la autorización deberá ser expresa y necesariamente acordada por la Junta General cuando tenga por objeto la dispensa de la prohibición de obtener una ventaja o remuneración de terceros, o afecte a una transacción cuyo valor sea superior al 10% de los activos sociales. En las sociedades de responsabilidad limitada, también deberá otorgarse por la Junta General la autorización cuando se refiera a la prestación de cualquier clase de asistencia financiera, incluidas garantías de la sociedad a favor del administrador o cuando se dirija al establecimiento con la sociedad de una relación de servicios u obra. En los demás casos, la autorización también podrá ser otorgada por el órgano de administración, siempre que quede garantizada la independencia de los miembros que la conceden respecto del administrador dispensado. Además, será preciso asegurar la inocuidad de la operación autorizada para el patrimonio social o, en su caso, su realización en condiciones de mercado y la transparencia del proceso. La obligación de no competir con la sociedad solo podrá ser objeto de dispensa en el supuesto de que no quiera esperar daño para la sociedad o el que quiera esperar se vea compensado por los beneficios que prevén obtenerse de la dispensa. La dispensa se concederá mediante acuerdo expreso y separado de la Junta General. En todo caso, a instancia de cualquier socio, dicha Junta resolverá sobre el cese del administrador que desarrolle acti-

vidades competitivas cuando el riesgo de perjuicio para la sociedad haya devenido relevante.

CAMBIOS EN LOS SEGUROS DE D&O

En comparación con la situación actual, la reforma en trámite parlamentario facilita el ejercicio de la acción social de responsabilidad de los accionistas minoritarios. Así, el socio o socios que posean individual o conjuntamente una participación que les permita solicitar la convocatoria de la Junta General, podrán también entablar la acción de responsabilidad en defensa del interés social cuando los administradores no convoquen la Junta General solicitada a tal fin, cuando la sociedad no la entabla dentro del plazo de un mes, contado desde la fecha de adopción del correspondiente acuerdo, o bien cuando este hubiere sido contrario a la exigencia de responsabilidad. Estos socios podrán ejercitar directamente la acción social de responsabilidad cuando se fundamente en la infracción del deber de lealtad, sin necesidad de someter la decisión a la Junta General. En caso de estimación total o parcial de la demanda, la sociedad estará obligada a reembolsar a la parte actora los gastos necesarios en que hubiera incurrido, salvo que esta haya obtenido el reembolso completo de estos gastos o el ofrecimiento de reembolso de los gastos haya sido incondicional.

Conviene contemplar esta futura regulación mercantil sin perder de vista las novedades que se introducirán en el previsible nuevo marco normativo penal en materia prevención de delitos susceptibles de imputación a las personas jurídicas, con los modelos de prevención de delitos que serán obligatorios en todas las empresas. No olvidemos que la reforma penal -cuya aprobación se espera en los próximos meses- traerá consigo novedades que modificarán los seguros de D&O.

- 1/ El compliance penal adecuado podrá considerarse circunstancia eximente de la responsabilidad penal, cuando antes era solo atenuante.
- 2/ Se tipifica un nuevo delito por incumplimiento del deber de vigilancia y control en personas jurídicas, dirigido "al representante legal o administrador de hecho o de derecho de cualquier persona jurídica".
- 3/ Se agravan los delitos económicos susceptibles de imputación a los administradores y directivos.

Todos buscamos un gobierno corporativo que permita a las empresas estar dirigidas y controladas eficazmente de acuerdo con unas reglas óptimas de cumplimiento ético y legal, en sus relaciones entre los administradores, los directivos, sus accionistas y otras partes interesadas. Los cambios legislativos de los próximos meses suponen la exigencia de nuevos sistemas de verificación de cumplimiento mercantil y penal que incidirán directamente en los seguros de D&O, con la necesaria actualización de estos contratos. ☐

mesa redonda

EL VALOR DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LA EMPRESA

Un elemento vital en la gestión del negocio

LIDENTIFICAR LOS RIESGOS INTANGIBLES Y CÓMO SE GESTIONAN EN LAS DISTINTAS ORGANIZACIONES, LA IMPORTANCIA QUE SE CONCEDE A LOS RIESGOS REPUTACIONALES Y A LAS DECLARACIONES PÚBLICAS DE LOS DIRECTIVOS Y EL VALOR DE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO HAN SIDO ALGUNAS DE LAS CUESTIONES DEBATIDAS EN UNA MESA REDONDA SOBRE EL TEMA ORGANIZADA POR ESTA REVISTA. PARTICIPARON EN ELLA: BERTA MARÍA GARCÍA QUINTIÁN, COMMUNITY MANAGER DE EL CORTE INGLÉS SEGUROS CORREDURÍA; FERNANDO RIAÑO, DIRECTOR CORPORATIVO DE RSC, COMUNICACIÓN Y MARKETING DEL GRUPO DE EMPRESAS DE LA ONCE Y SU FUNDACIÓN; MARIANO BLANCO, DIRECTOR DE MARKETING, COMUNICACIÓN Y RSC DE AIG; FÉLIX BENITO OSMA, ASESOR CIENTÍFICO DE SEAIDA; Y ALICIA SOLER, DIRECTORA GERENTE DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE GERENTES DE RIESGOS (AGERS), EN CUYA SEDE EN MADRID SE CELEBRÓ LA MESA.

'RIESGO Y EMPRESA'.- ¿Cuáles son los principales riesgos intangibles que, hoy, han de afrontar las empresas?

BERTA MARÍA GARCÍA QUINTIÁN.- Uno de los más grandes que existen es todo lo que puede ocurrir dentro de las redes sociales. Yo me encargo de llevar los perfiles de mi empresa y uno de los principales riesgos que tenemos es que las redes sociales están abiertas a todo el mundo, cualquiera puede escribir lo que quiera y ponernos en un aprieto. Es un riesgo intangible que tenemos que abordar. Para gestionar estos riesgos tenemos un protocolo de actuación para frenar todo lo que pueda ocurrir y que no derive en algo mucho mayor. Hay que tener en cuenta que al ir de la mano de El Corte Inglés incluso los propios riesgos de la "casa madre", también nos pueden afectar.

ALICIA SOLER.- Como riesgos intangibles que tenemos identificados y que nos preocupan figuran la propiedad intelectual, la imagen, la gestión del conocimiento, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, el buen gobierno, el capital humano, así como el capital organizativo y el capital tecnológico. La recomendación que tenemos implantada para gestionarlos es estar siempre estar atentos a los cambios. En nuestra organización tenemos una cultura preventiva que pone el foco en el cumplimiento normativo, ninguna empresa está totalmente a salvo de los riesgos que puedan dañar a su negocio y a su reputación, pero sí puede optar por implantar modelos adecuados para una correcta gestión.

FERNANDO RIAÑO.- Como principales preocupaciones identifico tres. La reputación es la cuestión que más nos preocupa desde el punto de vista del intangible; otro directamente ligado es la comunicación como herramienta de gestión de esa reputación; y por último está la gestión de la inmediatez. Nosotros estamos en un proceso de cambio global. Somos una parte del todo que es la ONCE, tenemos tres áreas de gestión; la ONCE, la Fundación ONCE y el grupo de empresas de la ONCE y su Fundación. Digo que estamos en pleno proceso de cambio porque acabamos presentar la nueva marca que aglutina toda nuestra actividad empresarial: ILUNION. Es una nueva marca que parte de cero y que reúne bajo su paraguas toda nuestra actividad empresarial. Esto es también un reto en gestión de intangibles. Estamos haciendo un mapa de riesgos a nivel global estructurado por áreas. Lógicamente no es lo mismo la gestión de una Fundación que la gestión de la actividad empresarial o la gestión de la ONCE. También quiero destacar la importancia en estos tiempos del concepto "intangible reputación", que es algo que se tarda muchísimos años en construir, pero que en cuestión de minutos puede peligrar o desaparecer.

UN NUEVO TERRITORIO

MARIANO BLANCO.- Los riesgos intangibles son los que están tomando mayor protagonismo y los riesgos materiales son los que están más controlados. Desde siempre todo el mundo se ha preocupado más por el incendio o por el robo que por las



De izquierda a derecha, Alicia Soler, Juan Manuel Blanco, Mariano Blanco, Berta María García, Félix Benito y Fernando Riaño

responsabilidades civiles. Los riesgos de propiedad intelectual o el capital humano son los que están ganando cada día mayor protagonismo. La prevención hace que los riesgos tangibles, los más inmediatos, sean más sencillos y baratos de prevenir; mientras que los intangibles son un territorio nuevo, y que por lo tanto costará más llegar a tenerlos, primero identificados y luego controlados y finalmente debidamente cubiertos.

FÉLIX BENITO.- Durante estos años de investigación en el grupo de SEAIDA nos centramos en tres grandes áreas; internet, biología y nanotecnología. El año pasado participamos en el III Congreso de Nuevas Tecnologías, Prevención y Seguro con una ponencia sobre los riesgos relacionados con la página web corporativa y las redes sociales. Y en esa ponencia mantuve cómo las redes sociales suponían un cambio en la manera de comunicarse la sociedad y la empresa, otra manera diferente de comercialización de sus productos y también una nueva forma de comunicación entre proveedores y clientes. Los riesgos que identificamos son la fuga y manipulación de



“EL RIESGO CIBERNÉTICO ES SINGULARMENTE PREOCUPANTE. LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS TIENEN AHÍ UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y CREO QUE ES JUSTO QUE SE VAYA A MÁS” (FÉLIX BENITO)

datos, los relacionados con las redes sociales, tanto comentarios como difamación, que suponen un riesgo para la reputación de la empresa e incluso también de los propios directivos.

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Qué importancia conceden a los riesgos reputacionales? ¿Ha aumentado en los últimos tiempos? ¿Qué elementos integran la reputación en su compañía?

FERNANDO RIAÑO.- La realidad de que el concepto de reputación esté en la agenda de las compañías tiene que ver con la gestión de los intangibles en general. La reputación sería solo una parte de esos intangibles, aunque quizás el más importante. Creo que ha aumentado en los últimos tiempos, sobre todo desde el inicio de la crisis. Recuerdo reuniones de sectores como el financiero (estuve siete años en Barclays) y ahí veía que la gestión de los intangibles en el ámbito anglosajón era una preocupación clara desde el inicio de un negocio. Vivimos de nuestros productos y servicios y de nuestra actividad diaria, pero nada de eso ocurriría si no existiera la confianza. Y es lo que tenemos que gestionar, la confianza del cliente, de la sociedad, de nuestros grupos de interés, de nuestros empleados y también la confianza del accionista o del inversor. La confianza es un elemento *sine qua non* e imprescindible al poner en marcha una empresa. La empresa es un elemento de riesgo en sí mismo y creo que los conceptos reputación, intangible y confianza deberían estar desde el inicio de cualquier actividad en la agenda de todos los directivos. Creo que hay

mesa redonda



“NINGUNA EMPRESA ESTÁ TOTALMENTE A SALVO DE LOS RIESGOS QUE PUEDAN DAÑAR A SU NEGOCIO Y A SU REPUTACIÓN, PERO SÍ PUEDE OPTAR POR IMPLANTAR

MODELOS ADECUADOS PARA UNA CORRECTA GESTIÓN” (ALICIA SOLER)

una preocupación clara desde hace mucho tiempo en el ámbito anglosajón de que todos estos conceptos formen parte de la agenda. Los primeros departamentos de *compliance* o cumplimiento normativo, de análisis de riesgos o riesgo operativo aparecen en el ámbito anglosajón. Estas actividades se pueden ver como un elemento de coste, pero al final son una inversión y un elemento necesario desde el punto de vista de la gestión del negocio.

FÉLIX BENITO.- La gestión del riesgo es una de las actividades que Solvencia II está incorporando dentro de las compañías de seguros. La empresa se tiene que adaptar y establecer normas de autorregulación, tanto a nivel interno como externo. La empresa ya no solo es vista desde dentro, sino que también es vista desde fuera, que es donde se genera esa reputación desde el punto de vista empresarial. Si no se hacen bien los deberes de manera interna no se podrá conseguir que la imagen corporativa sea mejor.

BERTA MARÍA GARCÍA.- La importancia que le damos a la confianza es muy alta. Creo que todo el mundo que piensa en El Corte Inglés piensa en la palabra confianza, y en el servicio al cliente, que para nosotros es algo que va dentro de nuestro ADN. No gestionar la reputación, o pensar que por hacer oídos sordos a lo que dicen de nosotros eso va a cesar, es un error. Hoy en día existen muchos medios para que nuestros clientes expongan una queja; es decir, que puedan hablar de nosotros tanto bien como mal. Dar la espalda a lo que los clientes o empleados dicen es arriesgado. En la mayoría de los casos lo que quieren los clientes es que se les escuche y se les dé una respuesta o posible solución. En las redes sociales se intenta dar una respuesta inmediata en la medida de lo posible. En el sector asegurador muchas veces no puedes dar una respuesta inmediata a lo que el cliente quiere, porque intervienen temas de coberturas, siniestros, etc., pero en cualquier

‘RIESGO Y SEGURO’.- ¿El auge de internet y las redes sociales ha disparado los riesgos intangibles? ¿Qué pautas y políticas siguen en su entidad al respecto?

ALICIA SOLER.- Fernando comentaba que se tarda una vida entera en forjar una buena reputación pero que se puede destruir en unos minutos. Esto es cierto en el mundo de internet, por la bomba expansiva que supone una mala opinión o un rumor y por la cantidad de público a la que puede ir dirigido un mal comentario. Las pautas y políticas que nosotros seguimos son la creación de un mantenimiento adecuado en cuanto a la identidad digital y la propia reputación de la marca, estableciendo una política de uso de las redes sociales. Esto implica el establecimiento de procesos que permiten monitorizar la información que circula en la red sobre la propia organización, y establecer pautas efectivas de creación de imagen de marca y canales de diálogo en los medios sociales.

FÉLIX BENITO.- Lo que ha habido es una transformación del medio material o físico al medio virtual. Nosotros lo que hemos investigado es si en ese nuevo campo se han disparado o no esos riesgos. Desde luego, riesgos como difamación, malos comentarios, incluso los comentarios que atentan contra la imagen corporativa de la entidad, puede afectar mucho a la compañía. Pero también el tema de los grandes datos que están alojados en la nube. Son datos que no tenemos físicamente, no sabemos quién los gestiona, ni quién los controla y eso es un riesgo que también hay que controlar. Hay datos especialmente sensibles, no solo personales, sino también de la propia entidad.

MARIANO BLANCO.- Por supuesto que el auge de internet y las redes sociales han disparado los riesgos intangibles. Tiene relación con la revolución 2.0, todo es más interactivo en general. Cualquier persona, aunque esté en una aldea perdida, gracias a internet, tiene capacidad de interacción con cualquier empresa. Eso es bueno y fomenta la competencia, hay que verlo como un riesgo y como una oportunidad, porque obliga

CUANDO LAS OPORTUNIDADES CRECEN LOS RIESGOS VAN DE LA MANO

a todos los actores del ámbito económico a ser mucho más cuidadosos y respetuosos. Digamos que de alguna manera democratiza las reglas del juego. El hecho de que los riesgos reputacionales o intangibles se disparen por la existencia de estos nuevos sistemas de comunicación (redes sociales) me parece muy bien. En cuanto a las pautas políticas nosotros utilizamos una aplicación y un protocolo completo que llevamos con extrema cautela. Tenemos la obligación de contestar a cualquier cosa que aparezca en redes sociales, en papel o por correo electrónico en 24 horas y si es fin de semana máximo 48 horas. Evidentemente, hay problemas que en 24 horas no se pueden resolver, pero tienes que contestar y decir "acuso recibo de su asunto, estamos con ello y le decimos algo en cuanto podamos". En muchos casos son situaciones de siniestros o de tercería que no se resuelven en 24 horas, pero siempre acusamos recibo y procuramos mantener la información con esa persona por el mismo canal que esa persona o institución eligió para dirigirse a nosotros.

BERTA MARÍA GARCÍA.- Hay que dar una solución inmediata al cliente en la medida de lo posible, aunque en un sector como el asegurador, la solución inmediata es complicada ni en 24 ni en 48 horas, pero sí hay que dar una respuesta inmediata de "estamos trabajando en ello y no se preocupe que le diremos algo". También estoy de acuerdo con que las redes sociales han disparado los riesgos. Hay que tener en cuenta que de los nueve millones de españoles que están en internet, siete están en redes sociales. El riesgo es muy alto, porque siete millones de personas dando su opinión sobre cualquier empresa o cualquier sector es un riesgo elevadísimo. Antes, cuando ocurría un problema con una empresa la forma de actuar era poner una reclamación que seguía los protocolos. Esa reclamación generalmente se quedaba dentro la empresa. Ahora cuando alguien quiere contratar un servicio, que es algo intangible, lo primero que hace es entrar en el perfil del Facebook o de Twitter para ver cómo han gestionado cualquier problema. Se pide primero el libro de reclamaciones antes de comprar o de realizar una acción. En las redes sociales se comprueba primero cómo

se ha gestionado el problema. Con lo cual gestionar bien determinadas situaciones puede conseguir que ganes o pierdas clientes. Las redes sociales son una oportunidad, porque una queja no siempre es un problema, no siempre es una pérdida de venta. Si has gestionado correctamente una queja has ganado no solo a ese cliente, sino que has ganado a muchos posibles clientes que se han dado cuenta de que cuando hay un problema eres capaz de gestionarlo.

FERNANDO RIAÑO.- Todo lo relacionado con internet y con las redes sociales ha disparado las oportunidades de dar visibilidad o de tener mayor actividad en materia gestión de la marca. Cuando las oportunidades crecen, los riesgos también van de la mano, y eso obliga a tener unas políticas adecuadas. Se ha conseguido una democratización, ahora un consumidor o una asociación de consumidores puede llegar donde antes no podía. Hoy, una persona con 100.000 seguidores en una red social puede provocar una hecatombe de opiniones y un diálogo que vaya en perjuicio de una marca. También cambian los hábitos de comportamiento del cliente, que cada vez solicita más cosas. Observamos una homogeneización de comportamientos de muchos perfiles de clientes. Lo que se ha podido comprobar es que un cliente tiene capacidad de llegar a cualquier sitio a través de su opinión y a través de la generación de conversación en internet o de las redes sociales. La empresa tiene que ser proactiva con esos comportamientos y no reactiva. Esa capacidad de dar respuesta en 24 o 48 horas es un ejemplo de ello. Yo me quedaría es con todo este tipo de cuestiones que mejoren la excelencia de las compañías y que también provoca una mayor cercanía de la empresa y el cliente. Las organizaciones tenemos que estar preparadas para que el cliente cada vez nos exija más y no solo en cuestión de nuestro producto o servicio, sino que cada vez es más común que nos pregunten y ustedes qué hacen en la comunidad en que están presentes, o ustedes qué hacen en términos de responsabilidad corporativa.

mesa redonda



caso lo que sí podemos es decirle que se está gestionando el tema y que tan pronto como podamos se lo haremos saber.

ALICIA SOLER.- Nosotros coincidimos con todos aquellos que dicen que gestionar el riesgo reputacional es gestionar la reputación misma, por lo tanto es un riesgo que origina insatisfacción. Las expectativas de los grupos de interés provocan una respuesta negativa, y esta respuesta afecta a la reputación corporativa disminuyendo el reconocimiento que tienen en nuestro caso los asociados. Históricamente los riesgos se han tratado de forma reactiva. Muchos han implantado protocolos de actuación para poder hacer frente a las crisis que se generan cuando estos riesgos pasan a ser una realidad. Es cierto que con las redes sociales e internet este riesgo se ha multiplicado por mil. En cuanto a los elementos que integran la reputación de la compañía para nosotros son muy importantes la transparencia y la honestidad como valores principales para combatir el riesgo reputacional.

MARIANO BLANCO.- FERMA ha sacado una encuesta en 2014 en la que el riesgo reputacional y de marca se sitúa en el segundo lugar y creciendo. El primer riesgo que se apunta es el político, el riesgo de los reguladores, de las relaciones con el entorno legislativo o político del país. El tercero es el nivel de mitigación de este riesgo o el nivel de satisfacción que tienen los clientes.

La gente no está satisfecha con el nivel de respuesta, con el nivel de control que se tiene sobre el riesgo de marca o el riesgo reputacional. Ya centrado en seguros, las compañías vendemos intangibles, vendemos humo, escrito en un papel pero que es humo. No deja de ser una promesa y por lo tanto a las aseguradoras siempre nos ha preocupado el riesgo reputacional. Para el sector siempre han tenido una importancia clave la reputación, la confianza y la imagen externa. Y me parece que en España se le ha prestado una especial atención. En los últimos años hemos asistido al deterioro de las instituciones bancarias, mientras que el Seguro ha demostrado una fortaleza más allá de solvencia, más allá de escándalos. No quiero ser corporativista, pero creo que se ha hecho algo muy bueno en este país de los años setenta hacia delante; y esto tiene ahora sus rendimientos en esta crisis global en la que otras instituciones que se presumían más sólidas se ve que no lo son tanto. Me refiero, a la banca y la política, instituciones que se presumían más sólidas, pero que tienen más los "pies de barro" que el sector asegurador, cuyas promesas, cuya eficiencia en general siempre se ha mantenido. Finalmente, como persona, discrepo en que los anglosajones nos lleven ventaja en esto. Los mediterráneos, y entre ellos España, hemos tenido siempre valores intangibles más fuertes. Hay valores como la familia o la confianza que siempre se han cuidado de una manera innata. No de una forma estructurada o empresarialmente organizada, sino de manera espontánea.

DECLARACIONES PÚBLICAS, UN TEMA IMPORTANTÍSIMO

'RIESGO Y EMPRESA'.- ¿Qué importancia le dan a las declaraciones públicas de sus directivos? ¿De qué forma las cuidan? ¿Influyen en su negocio?

BERTA MARÍA GARCÍA.- Nosotros damos mucha importancia a este tema, pero también es cierto que el grupo de empresas de El Corte Inglés no hace muchas declaraciones públicas, como no sean las relacionadas con el negocio, entrevistas o el tema de las cuentas, etc.



"TODO LO RELACIONADO CON INTERNET Y CON LAS REDES SOCIALES HA DISPARADO LAS OPORTUNIDADES DE DAR VISIBILIDAD O DE TENER MAYOR ACTIVIDAD EN MATERIA GESTIÓN DE LA MARCA. CUANDO LAS OPORTUNIDADES CRECEN, LOS RIESGOS TAMBIÉN VAN DE LA MANO, Y ESO OBLIGA A TENER UNAS POLÍTICAS ADECUADAS" (FERNANDO RIAÑO)



“AHORA CUANDO ALGUIEN QUIERE CONTRATAR UN SERVICIO, QUE ES ALGO INTANGIBLE, LO PRIMERO QUE HACE ES ENTRAR EN EL PERFIL DEL FACEBOOK O DE TWITTER PARA VER CÓMO HAN GESTIONADO CUALQUIER PROBLEMA. SE PIDE PRIMERO EL LIBRO DE RECLAMACIONES ANTES DE COMPRAR O DE REALIZAR UNA ACCIÓN” (BERTA MARÍA GARCÍA)

MARIANO BLANCO.- Nosotros somos una Best Practice en ese sentido. AIG es una compañía que extrema al límite el cuidado de las declaraciones públicas de sus directivos. Hay un fenómeno en el que casi nadie repara, y es que para cualquier empresa que cotice en Bolsa las declaraciones de un directivo pueden hacer que el precio de la acción suba o baje artificialmente, y eso es algo que en nuestro caso se cuida de manera rigurosa. Saliendo ya del caso particular, las compañías de seguros en España y en Europa en general hemos tenido mucho cuidado con eso.

FERNANDO RIAÑO.- Para nosotros es un tema importantísimo. Cualquier intervención en público de nuestros directivos es un tema que impacta en la actividad, en la percepción de la marca y en la reputación. Lo gestionamos principalmente desde el punto de vista de la comunicación y de la planificación de la comunicación. Nuestros directivos tienen que ser conscientes y conocedores, y tienen que compartir e incluso ser cómplices también de que la herramienta de comunicación es fundamental para cada una de las actividades del negocio. Para gestionar bien esa reputación, la intervención en foros públicos se cuida mucho y lo hacemos a través del área de comunicación. A veces puede parecer que los controles y la gestión de este tipo de cuestiones es excesiva, pero yo creo que en ningún caso lo es; hay que entenderlo como una actividad más de la actividad empresarial. Forma parte de la percepción que la sociedad tiene de tu marca. Está relacionado con las estrategias y la parte más operativa del día a día. En ocasiones cuesta transmitirlo, pero hay que seguir sembrando y hacer pedagogía de que la comunicación y la gestión de la reputación son temas críticos y que los directivos, e incluso cualquier persona vinculada al negocio, influyen en la percepción que se tiene de él.

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO, YA UNA EXIGENCIA

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Qué valor le conceden a las prácticas de Gobierno Corporativo y cuáles son las claves que al respecto tienen establecidas?

FERNANDO RIAÑO.- A lo largo de estos últimos 6 u 8 años si la gestión de riesgos se ha revelado como clave para salir bien parado de los años de dificultades, el tema de gobierno corporativo se va a revelar todavía como algo más clave para ser elegido por un inversor, por un proyecto o por un cliente. Las prácticas de Gobierno y Responsabilidad corporativa han venido para quedarse en todos los ámbitos, y no solo desde el punto de vista del regulador. Las buenas prácticas o ser excelente en tema de gobierno corporativo es algo que ya existe y que viene exigido por los clientes. La excelencia en el gobierno corporativo es un tema clave en la gestión de los intangibles, de la reputación, de la confianza y de cómo una marca o una organización es percibida por la sociedad.

FÉLIX BENITO.- Está en curso una modificación a la Ley de Sociedad de Capital que va dirigida exclusivamente al tema de la conducta de los directivos, de su transparencia informativa y también de la política retributiva. Por supuesto que la transparencia afecta a la imagen de la compañía y a su reputación. Si el cliente y el competidor conocen lo que se está gestionando la confianza crece hacia esa compañía y también hacia el propio mercado. Merece la pena que el gobierno corporativo no solo se mejore sino que se potencie.

ALICIA SOLER.- El código de buen gobierno va más allá de las obligaciones legales y de las normas que recogen los estatutos de nuestra asociación. Más allá de las previsiones legales y transparencia y colaboración institucional. Al final de lo que se trata es de mirar más allá y de sentar unas reglas de juego con el único propósito de basarnos en la honestidad y la transparencia. Nuestras normas de buen gobierno recogen aspectos como la relación entre los miembros asociados y los grupos de interés que pueden resultar afectados en las actividades que desarrolla la asociación, se establecen obligaciones y responsabilidades que han de asumir estos órganos y sus integrantes, las pautas y los principios que han de orientar la toma de decisiones, si se regula el posible conflicto de intereses, y se establece también la autorregulación

mesa redonda



“LA PREVENCIÓN HACE QUE LOS RIESGOS TANGIBLES, LOS MÁS INMEDIATOS, SEAN MÁS SENCILLOS Y BARATOS DE PREVENIR; MIENTRAS QUE LOS INTANGIBLES SON UN TERRITORIO NUEVO, Y QUE POR LO TANTO COSTARÁ MÁS LLEGAR A TENERLOS, PRIMERO IDENTIFICADOS Y LUEGO CONTROLADOS Y FINALMENTE DEBIDAMENTE CUBIERTOS” **(MARIANO BLANCO)**

de la junta directiva como la forma de mejorar el desempeño de nuestras acciones.

MARIANO BLANCO.- Somos una compañía con 95 años en todo el mundo, en España 60, pero con implantación en muchos sitios y sujeta por ello a diferentes marcos regulatorios y en nuestro caso la importancia que se le da al gobierno corporativo es enorme. Hay una frase de Anatole France “di lo que haces y haz lo que dices” que tiene más de cien años. Está de actualidad a pesar de la antigüedad que tiene. El buen gobierno corporativo es ser capaz de explicar todas las acciones. Un compañero de un país escandinavo dice que el buen gobierno corporativo, o el compliance en general, consiste en podérselo explicar a tu madre y que lo entienda. Al final es eso, es una cosa muy sencilla. Tenemos muchas claves al respecto, pero depende del área en que estés. No es lo mismo un área de Riesgos o un tema de siniestros y al final el problema es que la normativa se puede convertir en algo tan abundante como una selva, pero tienes que ir a las raíces.

COBERTURAS ASEGURADORAS

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Cuentan con pólizas para dar cobertura a los riesgos intangibles en general y reputacionales en concreto? ¿Les da el sector las coberturas que al respecto necesitan?

FERNANDO RIAÑO.- Nosotros estamos en un proceso interno de definir nuestro mapa de riesgos, que es un ejercicio que no se había hecho hasta la fecha. Ahora mismo es un concepto que está en agenda en todas las áreas y el siguiente paso será dar cobertura a este tipo de riesgos intangibles en general, y a la parte reputacional en concreto, pero para esto habrá que buscar soluciones a este tipo de coberturas. Previo a esto hay un ejercicio interno de trasladar esa cultura del riesgo, en términos de gestión del riesgo y de inversión; pero también debería ser analizado desde el punto de vista de la inversión o de la necesidad del negocio. Creo que cada vez será menos extraño hablar de la cobertura de este tipo de

riesgos, intangibles en general y reputacionales en particular, y cada vez estará más presente en los ámbitos de gestión de las compañías.

BERTA MARÍA GARCÍA.- Que yo sepa, sí hay pólizas contratadas para este asunto. Somos conscientes de que cada vez hay mayores riesgos intangibles. Según avanzan las nuevas tecnologías y surgen nuevas formas de comunicarse, crecen los riesgos y hay que cubrirlos. Hay empresas que todavía no tienen claros cuáles son sus riesgos concretos y no se han lanzado al mercado para buscar activamente este tipo de pólizas, pero hay otras empresas que sí y que ya las tienen contratadas o que ya están en busca de ellos.

FÉLIX BENITO.- La cobertura de las propias compañías y esos escenarios de las redes sociales e internet provocan nuevos riesgos y por eso hay que adaptar las pólizas existentes o crear unas nuevas específicas que den cobertura a esos nuevos riesgos, o riesgos emergentes. En informes de diversas entidades se ve el riesgo cibernético como uno de los mayores. Las compañías de seguros tienen ahí una oportunidad de negocio y creo que es justo que se vaya a más.

FERNANDO RIAÑO.- Hay una iniciativa que tuvo lugar en el Reino Unido en los años ochenta, que fue Disable Friendly Company, en la cual si no eres una empresa amigable con las políticas de la promoción profesional, la integración en el ámbito laboral de personas con discapacidad para su desarrollo laboral, etc., existía un acuerdo de todos los grupos de interés por el que no se podía anunciar, por ejemplo, en The Economist. Era algo que el propio consumidor reclamaba a la empresa. En España se ha puesto en marcha una iniciativa, gestionada a través de la Fundación Bequal que recoge el reconocimiento y la excelencia de las organizaciones en términos de responsabilidad corporativa en general y de la discapacidad en particular, y reconoce a estas organizaciones ejemplares con las políticas de integración de las personas con discapacidad, etc. Esto está cada vez más presente en la agenda de las organizaciones; es un intangible y un riesgo. □



JOSÉ MARÍA ELGUERO

DIRECTOR DEL SERVICIO DE ESTUDIOS DE MARSH ESPAÑA
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS (ICAI-ICADE)

Seguro de D&O: cada vez más imprescindible para la empresa

SE CUMPLEN AHORA 25 AÑOS de la primera póliza de Seguro de D&O en España, lo que constituye un buen motivo para conmemorar el nacimiento de la mejor herramienta de protección para los administradores y directivos españoles, que se ha convertido ya en imprescindible. Lejos quedan ya los años en los que solo lo contrataban las grandes corporaciones, sociedades cotizadas, empresas de gran tamaño o importante actividad internacional. Hoy, como demuestran los datos del VII Estudio de D&O que acabamos de presentar, el 42% de las empresas -casi uno de cada dos nuevos compradores- que contrataron el año pasado el seguro de D&O por primera vez, eran pymes y micropymes de todos los sectores y actividades.

Los directivos de pymes, de empresas familiares y de sociedades de tamaño medio, son ya conscientes que su responsabilidad se acentúa cada vez más y que accionistas e inversores reclaman una gestión social transparente y diligente. En las encuestas realizadas a una muestra de directivos españoles de distintos sectores -y sobre todo de empresas de distinto tamaño, facturación y actividad- se refleja que el seguro aporta varios valores para los administradores:

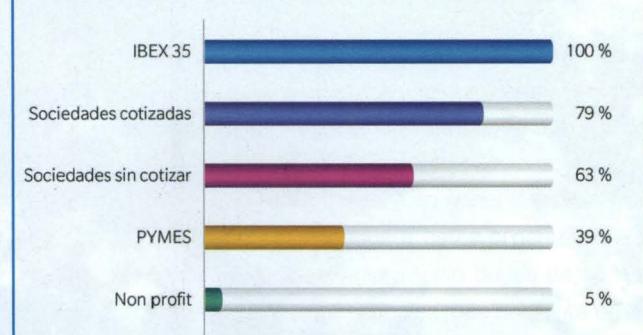
1. Atraer y retener talento.
2. Organizar los recursos en función de los riesgos.
3. Gestionar la empresa, evitando la aversión al riesgo.
4. Responder a las exigencias de los clientes y presentarse a concursos.
5. Reducir ciertas partidas de gastos, evitando inmovilizados financieros.
6. Resarcir a la sociedad de los perjuicios causados por sus administradores.
7. Contribuir a la eficiencia en la gestión de los riesgos corporativos.
8. Cumplir con principios de buen gobierno corporativo.

Esta puesta en valor explica que en 2013 el seguro de D&O creciera en España más de un 6% en términos de prima recaudada y un 34% en pólizas, hasta alcanzar las casi 48.700 empresas aseguradas, que han dedicado ca-

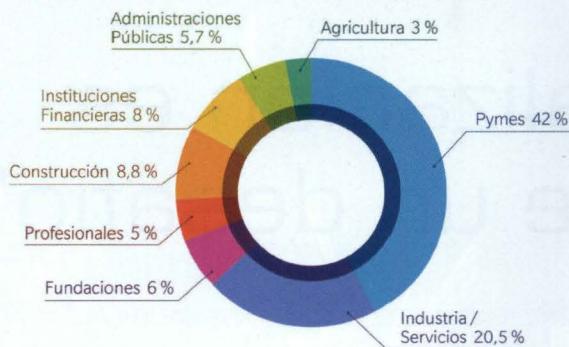
si 155 millones de euros, a su compra en un contexto económico de fuerte crisis en el que el Seguro español ha decrecido casi un 3% en su conjunto. Estamos en un mercado dinámico y competitivo, que aporta más de 500 millones de euros de capacidad por riesgo y que ha evolucionado en estos 25 años mejorando las coberturas, reduciendo las exclusiones y ajustando la prima. El año pasado, este dinamismo se tradujo en movimientos al alza y a la baja, tanto en los límites como en las primas contratadas:

- a) El 4,67% de los clientes aumentó en 2013 el límite contratado, un 8,6% más que en 2012. Estos incrementos del límite proceden de pólizas de pymes que tenían contratados límites muy bajos, y al aumento de las reclamaciones. Al haberse facilitado el acceso a la capacidad, muchas entidades financieras han aprovechado para incrementarlo. La internacionalización ha sido también causa del incremento en muchas pólizas.
- b) El 7% de los clientes redujo el límite asegurado. La necesidad de reducir el coste del seguro ha sido la causa determinante de la reducción del límite en el 90% de los supuestos.
- c) La situación financiera deficitaria de muchas empresas, la agravación del riesgo y el aumento de la siniestralidad en muchos sectores, han hecho que un 7,88% de los

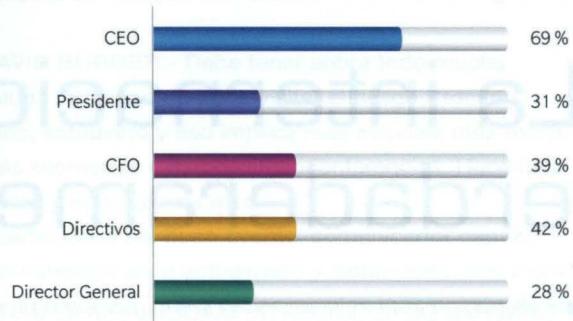
Contratación del seguro D&O por tipo de empresa



Nuevos compradores de seguros de D&O



Reclamaciones por tipo de cargos



clientes viera incrementada la prima de renovación en 2013. Los incrementos de prima se han producido específicamente en entidades financieras y en empresas inmersas en procesos de fusión.

d) Por razones de competencia, de fidelización y de buen comportamiento siniestral, el 24,65% de los clientes redujo la prima de renovación en 2013. Estas reducciones se enmarcan dentro del contexto de mercado blando que todavía se vive en el Seguro de D&O.

LAS RECLAMACIONES CONTRA DIRECTIVOS, AL ALZA

Pero también hay que tener en cuenta que la siniestralidad se ha incrementado desde el nacimiento del seguro, situándose actualmente en un promedio del 34%, dedicándose más del 70% de esta cantidad al pago de gastos de defensa jurídica frente a las reclamaciones presentadas contra administradores y directivos. La complejidad de estas reclamaciones hace que en casi 3 de cada 4 casos se utilice la vía judicial para reclamar a los directivos, repartiéndose a partes iguales entre la vía civil y la penal. Y una característica de las reclamaciones a los directivos es que ya no se reclama únicamente al máximo ejecutivo, sino que las demandas se dirigen también contra el CEO, el CFO y directivos concretos.

Las causas de reclamación que presentan los accionistas son muy variadas, muchas de las cuales tienen base en hechos ilícitos no cubiertos por la póliza: estafa o apropiación indebida, administración desleal, falta de supervisión, falsificación de documentos, ausencia de información en la toma de decisiones, concursos de filiales o participadas, pasividad en la gestión, mala gestión que deriva en insolvencia, delitos societarios, inversiones erróneas o pago de sobreprecios, entre otras.

CONSEJOS AL CONTRATAR O RENOVAR

A la hora de contratar o renovar el Seguro de D&O, conviene tener en cuenta varias recomendaciones:

1. Entender perfectamente el seguro que se contrata y su finalidad. No es un seguro para la empresa ni para proteger la responsabilidad civil de la empresa.
2. Comprobar que tanto las condiciones cuantitativas (límites y sublímites) como las cualitativas (ámbito geográfico, duración, claims made, retroactividad, exclusiones, coberturas, fianzas, etc.) son acordes a la naturaleza, dimensión y estructura del riesgo y a la negociación realizada.
3. Que la póliza no deje fuera de cobertura actuaciones y procesos propios de toda empresa, como fusiones, concursos, participadas y cargos existentes en la sociedad, entre otras.
4. Comprobar la capacidad, experiencia y solvencia técnica tanto del asegurador como del corredor de seguros que ha intervenido en la contratación asesorando a la empresa.
5. Verificar que cargos de reciente creación, como el Chief Compliance Officer, llamado a jugar un papel capital en la evitación de riesgos e imputaciones penales a la persona jurídica, tiene cobertura expresa en la póliza. Igualmente cargos como el Data Protection Officer, Chief Comercial Officer o el Community, entre otros, tienen reflejo en la poliza.
6. No hay dos Seguros de D&O iguales, o al menos no debería haberlos. El seguro de administradores y consejeros es un programa diseñado de forma individual atendiendo a las características y peculiaridades de cada empresa. Hoy, el seguro de D&O es una herramienta imprescindible para cualquier clase de empresa, especialmente para pymes, emprendedores y aquellas que inician ahora su actividad internacional. □

entrevista

DAVID BÜRGER

Gerente general de GAM Panamá

“La internacionalización es verdaderamente un desafío”

GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA (GAM) ES UN BUEN EJEMPLO DEL PRÓCESO DE SALIDA AL EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA; LA APUESTA QUE HA REALIZADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS POR OTROS MERCADOS, LE OTORGА EN LA ACTUALIDAD PRESENCIA EN 14 PAÍSES, FUNDAMENTALMENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL ESTE DE EUROPA, QUE LE APORTAN YA MÁS DE LA MITAD DE LA FACTURACIÓN. TAL VEZ POR ELLO, NO SORPRENDE SU APUESTA POR LA GERENCIA DE RIESGOS, QUE DETALLA EN ESTA ENTREVISTA SU GERENTE GENERAL EN PANAMÁ, DAVID BÜRGER, QUIEN DESTACA ENTRE LAS ACTIVIDADES Y RETOS QUE AFRONTA EL DE INTERNACIONALIZACIÓN, A LOS QUE SUMA “LOS CIBER-RIESGOS, LOS RIESGOS SOCIO-POLÍTICOS DE LOS PAÍSES DONDE ESTAMOS Y LOS RIESGOS DE NUESTROS DESTACADOS FUERA (KD, SALUD, ASISTENCIA,...)”, EN ESTE CASO CONSECUENCIA LÓGICA DE UNA EMPRESA QUE, COMO RECONOCE, TIENE A CUATRO DE CADA DIEZ TRABAJADORES FUERA DE ESPAÑA.

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Cómo definiría la figura del Gerente de Riesgos y cuáles son los retos más importantes a los que debe hacer frente?

DAVID BÜRGER.- La definiría como necesaria, desconocida, experta y no siempre valorada dentro y fuera de las organizaciones.

- **Necesaria** porque sobre ella debieran pasar los procesos productivos de la organización para darles certeza y seguridad.

- **Desconocida porque**, técnicamente, a los gerentes de riesgos se nos ha visto como departamentos de coste, con lo que ello conlleva. Suelen llamar a su figura “el de los seguros” cuando, a mi juicio, el gerente de riesgos -aunque parezca una contradicción-, debe ser experto en no contratar seguros. Sólo cuando no se puede hacer nada con un riesgo (eliminarlo, atemperarlo,...), es cuando hay que buscar fórmulas de transferencia, negociarlas e implementarlas

- **Experta** en tanto en cuanto el rol del gerente de riesgos debe consistir en identificar los riesgos, evaluarlos y, en su caso, transferirlos. Esto implica ser experto no sólo en la actividad que trata de proteger sino también en el mercado asegurador donde piensa transferir, colocar y negociar esos riesgos. Hay que conocer, además de la propia actividad, los productos

aseguradores, mercados, herramientas financieras (cautivas, corredurías, autoseguros,...), interlocutores (aseguradoras, reaseguradores, brokers, gabinetes periciales, despachos,...)

- **Poco o no suficientemente valorada**, puesto que, a mi juicio y tras comentarlo con un número no pequeño de colegas, es una querencia natural evadir aquello que no se conoce y si además, implica un coste, significa que la importante labor del gerente de riesgos, que como digo va mucho más allá de ser un “gran comprador de seguros”, queda diluida entre los costes de prima que paga por su programa de seguros

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Cómo estructura GAM la labor de Gerencia de Riesgos que desarrolla? ¿Qué recursos humanos y materiales tiene? ¿Desde cuándo cuenta con este Departamento? Orgánicamente, ¿de quién depende?

DAVID BÜRGER.- La estructura de la Gerencia de Riesgos la tenemos guiada internamente en 6 pilares, todos de manual:

- Identificación de riesgos (activos y actividades, escenarios de trabajo, revisión de contratos,...).
- Evaluación en frecuencia e intensidad de los mismos (cálculos de cúmulos, stress de escenarios, PML,...).
- Control de riesgos (asunción, atemperamiento y/o transferencia).



EL SENTIDO COMÚN, CLAVE EN EL GERENTE DE RIESGOS DEL FUTURO

'RIESGO Y EMPRESA'. - ¿Cómo cree que debe ser el gerente de riesgos del futuro?

DAVID BÜRGER. - Debe tener sobre todo mucha salud... Soy partidario de visitar el riesgo, "tocarlo", verlo, estudiarlo y eso implica más aviones, más AVES, más kilómetros y menos videoconferencias. Hace falta fuerza y energía para esto.

Aparte, debe ser buen oyente, comunicador capaz, permanentemente actualizado y, sobre todo, con mucho sentido común, que a veces, es el menos común de los sentidos. Si a uno le gusta su trabajo, con esto es más que suficiente.

- Transferencia al mercado asegurador (lo que no podemos asumir o reducir bastante):

- Estudio de las necesidades de cobertura, mercados y diseño del programa.
- Gestión y Administración de las pólizas del programa de seguros.
- Renovación anual del programa mundial.

- Control y vigilancia constante de siniestralidad evitando desviaciones.

- Formación continua.

Tenemos un Departamento propio de Seguros y Gerencia de Riesgos encuadrado en la Dirección Financiera y bajo la supervisión directa del CFO. Dicho Departamento se gestó desde el origen de GAM, si bien ha ido evolucionando de la mano a la expansión y necesidades de la compañía. El Departamento está formado por el responsable del mismo y 3 personas más a tiempo completo y una más repartiendo responsabilidades.

CONCIENCIAR, TRANSMITIR Y ESCUCHAR

'RIESGO Y EMPRESA'. - ¿Cuál de las actividades que realizan es la más complicada desde el punto de vista de la Gestión de Riesgos? ¿De qué forma

DAVID BÜRGER. - Internamente yo diría que lo que más cuesta es concienciar de la propia Gerencia de Riesgos dentro de las organizaciones. Pensemos que las empresas para las que trabajamos no se dedican a seguros, cotizar riesgos, emitir pólizas y suplementos, etc,... sino que, en nuestro caso, nos dedicamos al mundo y negocio de la maquinaria, lo que significa que debiéramos ser expertos en trasladar en lenguaje "común" (muchas veces "traducir") al resto de personas la

cultura de la Gerencia de Riesgos, algo que para ellos es incomprensible y muchas veces son reacios (alguna vez hemos escuchado aquello de "a mí, los seguros me dan calambre"). Hay que saber transmitir, pero primero hay que escuchar. Externamente, son muchas las actividades y retos a los que nos enfrentamos si bien, destacaría la internacionalización. Llevar a cabo nuestra actividad en países tan dispares, intentando mantener el mismo nivel de protección, es verdaderamente un desafío.

'RIESGO Y EMPRESA'. - ¿Cuáles de los riesgos que amenazan a su empresa son los que más preocupan? ¿Tal vez la internacionalización de su actividad? ¿Y a futuro?

DAVID BÜRGER. - Recientemente se ha publicado un estudio, realizado por Aon Global Risk Consulting y la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, que demuestra que la madurez de la gestión de riesgos influye positivamente en el rendimiento de la compañía. Efectivamente, la internacionalización es un riesgo en sí misma. Cuatro de cada diez trabajadores de GAM, está fuera de España. Trabajamos con maquinaria pesada en obras muchas veces complicadas, en países donde los medios técnicos y humanos no gozan del expertise al que estamos acostumbrados, haciendo la labor más compleja,... Nunca puedes dejar de estudiar y de actualizarte. Concretamente, a día de hoy, estamos atentos a los ciberriesgos, exposición a la que ninguna mercantil está exenta, nos preocupan los riesgos socio-políticos de los países donde estamos y nos ocupa muchísimo los riesgos de nuestros destacados fuera (KD, salud, asistencia,...).

'RIESGO Y EMPRESA'. - ¿Cuenta su organización con un sistema de ERM?

“INTERNAMENTE YO DIRÍA QUE LO QUE MÁS CUESTA ES CONCIENCIAR DE LA PROPIA GERENCIA DE RIESGOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES”



DAVID BÜRGER.- Si entendemos el ERM como una gerencia integral de los riesgos, diría que sí porque abordamos globalmente nuestros riesgos y adoptamos medidas para cada uno de ellos; diría que no porque la función está repartida en varios Departamentos. Esta unificación funcional no se hace de un día para otro, pero progresivamente se ve una intención integradora en GAM. Poco a poco...

“MUCHAS VECES EL SEGURO NO ENTIENDE BIEN NUESTROS RIESGOS”

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Qué riesgos retienen y cuáles transfieren al Seguro? ¿Qué es lo más complicado en su relación con este sector? ¿Le ofrece la totalidad de coberturas que usted y su empresa necesitan?

DAVID BÜRGER.- Son muchas preguntas y complejas de contestar en 4 líneas sin aburrir al lector. Sí puedo decir que en GAM nuestra meta es proteger los activos de la compañía y, por ende, los de nuestros accionistas. Esto significa que, dentro de la función de Gerencia de Riesgos, analizamos nuestra actividad y disponemos de un radar de riesgos “institucionalizado” con el Comité de Auditoría, y que gestiona los principales riesgos de la compañía, de cualquier índole (operacionales, financieros,...) teniendo en cuenta el impacto sobre la cuenta de resultados, así como la probabilidad de ocurrencia de aquellos más relevantes. Muchas veces el mercado asegurador y reasegurador no entiende bien nuestros riesgos y hay que explicarlo bien... Trabajar en Iraq y tener unos índices de protección buenos, es posible, nosotros le hemos hecho, pero para ello hemos debido de ser capaces de explicar qué y cómo hacemos nuestro trabajo. Dar certeza es imprescindible.

Aún con todo, nuestras necesidades en algunos episodios puntuales, no han sido plenamente satisfechas en primera instancia y hemos tenido que recurrir a fórmulas imaginativas para salir adelante. Con un buen equipo, es posible.

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Cómo ve la situación actual del sector asegurador? ¿Beneficia a empresas como la suya

la situación de mercado blando y fuerte competitividad que existe en el mismo?

DAVID BÜRGER.- Sí es cierto que hemos vivido un periodo relativamente calmo respecto a precios en algunos riesgos, pero no es menos cierto, también, que otros se han disparado en épocas de turbulencias financieras, como en determinadas coberturas de D&O. Nuestra idea en cualquier caso son los acuerdos a medio/largo plazo y el compromiso de estabilidad con compañías y brokers. Eso realmente marca más la diferencia a la hora transferir según qué riesgos, de negociarlos y comprar un seguro. Los resultados técnicos mandan mucho por lo que hay que vigilar la siniestralidad. Asimismo el apoyo de un gran broker, con fuerza de compra en el mercado y presencia internacional, es fundamental para nosotros.

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Cuentan con alguna cautiva?

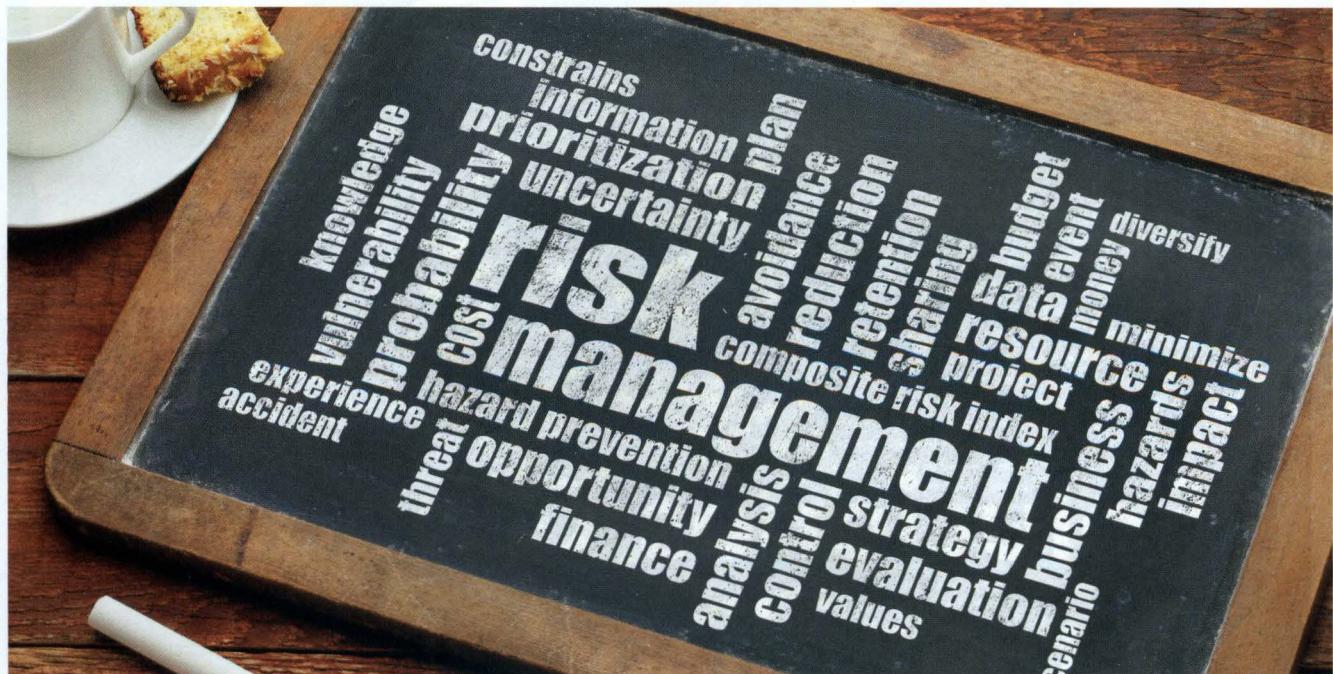
DAVID BÜRGER.- De momento no. Sí es cierto que hace algunos años estudiamos seriamente una cautiva de reaseguro, con base en Luxemburgo, teníamos encaje de primas y la vimos muy útil pero, finalmente, no lanzamos el proyecto porque la siniestralidad no nos acompañó y este aspecto, en una cautiva, hay que cuidarlo de manera especial. Es una herramienta financiera y de gerencia de riesgos muy útil que tenemos en mente y quizás en algún momento la pongamos en marcha.

‘RIESGO Y EMPRESA’.- ¿Disponen de un Plan de Continuidad de Negocio?

DAVID BÜRGER.- Somos una empresa con una dispersión del riesgo muy grande. No somos una planta de producción que dependa de una cadena de suministro. Tenemos muchas bases y obras donde tenemos ubicadas nuestras máquinas. En este sentido, nuestro PCN está implementado más a niveles que afectan al global de la actividad y no a los centros de producción como tales. Como, por ejemplo las herramientas informáticas desde las cuales gobernamos nuestro negocio (SAP, Navision, cobros, facturación, comunicaciones...).

encuesta

Preocupaciones de los gerentes de riesgo



CADA VEZ MÁS, EL GERENTE DE RIESGOS SE CONFIGURA COMO UNA FIGURA CLAVE DEL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL, TANTO POR SU CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA COMO POR SU CAPACIDAD PARA APOYAR LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y DETERMINAR LA FORMA DE CUBRIR LOS RIESGOS INHERENTES A LA ACTIVIDAD. CUATRO REPUTADOS PROFESIONALES DE ORGANIZACIONES DE PRIMER NIVEL EN NUESTRO PAÍS DETALLAN SEGUIDAMENTE LAS CLAVES DE SU LABOR, LOS PRINCIPALES RETOS QUE AFRONTAN, LOS RIESGOS QUE MÁS LES PREOCUPAN Y SU PERCEPCIÓN SOBRE EL MERCADO ASEGUADOR Y LO QUE LE EXIGEN A LAS COMPAÑÍAS EN SU RELACIÓN HABITUAL.



BASF

Robert Bellet
Head of Corporate
Insurances Spain &
Portugal - Legal, Tax &
Insurance BC Europe South

1. La persona a cargo de la Gerencia de Riesgos en una empresa debe dirigir la estrategia a seguir en lo que concierne a qué riesgos se aseguran, y en qué condiciones. También

nos encargamos de la gestión de los siniestros y, obviamente, de mantener las pólizas y sus condiciones acordes con el marco legal existente en cada sector de negocio. Debe instar a que se cumplan los requisitos legales que van apareciendo continuamente en las diferentes actividades de su empresa y que tienen una incidencia directa en las pólizas. Por poner un ejemplo, y que se vea más clara su aplicación: en materia medioambiental, debe instar a que su empresa cumpla y se adapte a los nuevos requisitos de análisis de

riesgos, con el fin de poderlos asegurar correctamente. Finalmente, debe ser un hábil negociador en las renovaciones de sus seguros.

Nuestros retos son múltiples. Destacaría dos, como los más remarcables. Mantener una constante actualización de conocimiento de las obligaciones que imponen los organismos oficiales (Industria, etc.) y, además, ser consciente de los nuevos riesgos que pueden afectar a tu empresa, o ante los cuales tu empresa puede ser vulnerable, como por ejemplo, ciberataques y otros daños contingentes.

Sí que coinciden, pero en mi caso, al estar integrado en un programa de Seguros Internacional, cada vez más somos dependientes y nuestra opinión local no es tan importante en la estrategia de las renovaciones de las pólizas corporativas.

2. Los grandes riesgos como catástrofes naturales, ciberriesgos, las consecuencias del riesgo químico en general y también, en gran medida, la imagen corporativa de la empresa ante un eventual gran siniestro.

3. El mercado está receptivo, busca la fidelización de sus clientes. Hay todavía margen para la negociación. Creo que las aseguradoras todavía podrían ofrecer mejores condiciones a sus asegurados. Cada vez más, retenemos los riesgos de Crédito, por ejemplo y algunos riesgos de robo en particular.

4. Primero de todo, que sea capaz de ofrecernos la cobertura específica que necesitamos. Cuando ya tenemos este primer nivel conseguido, luego le pedimos cada año que nos reduzca el coste. La negociación es siempre continua. En años en los que las renovaciones son mucho más duras, en

cambio, lo que le pedimos es que no abuse de la coyuntura. Le pedimos al asegurador que sea un buen "partner" en una relación de largo recorrido.



COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS (CLH)

Mario Ramírez Ortúzar
Jefe de Seguros y Riesgos

1. La principal tarea del gerente de riesgos debe ser la gestión de los riesgos de la empresa. Las funciones dependerán de cada empresa, de cómo se organiza y gestiona sus riesgos. Puede abarcar desde la identificación hasta la monitorización o reporting del riesgo una vez se haya gestionado, incluyendo la tramitación de cualquier reclamación. La gestión más habitual es la transferencia de los riesgos al mercado asegurador y la gestión de siniestros. El principal reto del gerente de riesgos es interno, dentro de sus organizaciones, donde debe pasar de una gestión limitada al riesgo transferible, a una gestión completa de todos los riesgos de la organización. Las funciones coinciden en gran medida con las labores que desarrollo en mi empresa, pero trabajamos para ampliar nuestro ámbito de actuación sobre los riesgos no asegurables, donde actualmente solo trabajamos en su identificación.

2. Estamos iniciando nuestra internacionalización y los riesgos asociados a ésta ocupan gran parte de nuestro tiempo. También trabajamos en la correcta identificación y evalua-

El cuestionario

1 ¿Cómo definiría la figura del Gerente de Riesgos y cuáles son los retos más importantes a los que debe hacer frente? ¿Coinciden con las funciones que usted desarrolla en su empresa?

2 Como gerente de riesgos, ¿qué riesgos son los que más le preocupan?

3 Desde el punto de vista de la transferencia aseguradora ¿cuál es su opinión sobre la situación actual del mercado? ¿Qué riesgos retienen y cuáles transfieren al Seguro?

4 ¿Qué le piden básicamente a un asegurador?

encuesta

ción de riesgos reputacionales, ciber riesgos, responsabilidad contractual y medioambiental.

3. La situación actual es por todos conocida: exceso de capacidad y primas a la baja. Suena bien, pero estamos acostumbrando a nuestros Consejos a unas reducciones en el coste del programa de seguros que no durarán siempre. Básicamente, y como principio de actuación: procuramos retener el riesgo de frecuencia y transferir el de intensidad.

4. Al asegurador le pedimos que nos acompañe como un socio en nuestro negocio, con una relación win-win a largo plazo, donde pueda conocer perfectamente nuestra actividad y sepa adaptarse a los cambios que van surgiendo.



Antonio Lorente Pérez
Country Risk Manager

1. El gerente de riesgos se configura como una figura clave del organigrama empresarial por su conocimiento de la empresa y su capacidad para apoyar las decisiones estratégicas de la sociedad. La Gerencia de Riesgos es una metodología que permite identificar, analizar y evaluar los riesgos de individuos, empresas, corporaciones, tanto públicas como privadas, definiendo medidas para su eliminación, reducción, mitigación y transferencia, de los diferentes riesgos con la finalidad de conservar los activos materiales, inmateriales y personales, y permitirles alcanzar sus objetivos. Esta metodología exige a la organización que la implementa integrar sus métodos dentro de la estrategia empresarial y permite a la organización conocer y aprender a convivir con los riesgos que afectan a sus actividades, contrarrestando sus efectos negativos y aprovechando las oportunidades que plantean.

Sí, obviamente coincide con las funciones que vengo desarrollando dentro de mi compañía.

2. Son riesgos intrínsecos al negocio, pero evidentemente los riesgos reputacionales son los que tienen más repercusión.

3. Lo cierto es que el mercado asegurador cubre un amplio abanico de riesgos; la situación actual del mercado es estable, tanto en productos como en primas, si bien tenemos que tener en cuenta la especialización de estas entidades. Básicamente, tenemos transferidos todos aquellos riesgos que suponen un impacto financiero para la compañía.



NESTLE

Luis Vila Mestre
Iberian Region Risk Manager

1. Es una figura en constante evolución, en pocos años hemos pasado de transferir riesgos y tramitar siniestros a convertir nuestra gestión en una aportación de valor en el sentido de asegurar la continuidad del negocio de nuestras compañías. Hemos diversificado nuestra función, añadiendo programas de identificación y análisis de riesgos estratégicos, operacionales y financieros, prevención industrial, planes de gestión de crisis y de continuidad de negocio, etc. Para ello es preciso tener una estrecha colaboración con nuestros aseguradores, aprovechando sus servicios especializados: ingeniería de riesgos, peritos, juristas, etc., con el objetivo conjunto de reducir la siniestralidad, lo cual redunda en beneficio de ambos al permitir al asegurador reducir sus indemnizaciones y al asegurado obtener mejores primas.

2. Básicamente, los grandes siniestros debidos a fenómenos de la naturaleza, ya que su magnitud puede incidir no tan solo en la pérdida de activos sino en la paralización de líneas de producción con la afectación al negocio que ello puede producir. También es preocupante la aparición de nuevas amenazas, como los ciberriesgos; no cabe duda que nos movemos en un entorno cada vez más tecnológico y de expansión de las redes sociales, cuyas amenazas, especialmente en el ámbito reputacional, ni nosotros ni las aseguradoras conocemos suficientemente, por lo que es difícil precisar si nuestras coberturas son las más idóneas ante la ocurrencia de un siniestro.

3. Nuestra política de aseguramiento se basa mucho más en la prevención que en la transferencia del riesgo, por lo cual retenemos una gran parte del mismo dentro de la propia compañía, asegurando únicamente aquellos supuestos cuya intensidad pudiera representar una amenaza grave. Por otra parte, nuestra política de programas de seguro plurianuales nos permite negociar la estabilidad y adecuación de las primas.

4. A nuestros partners aseguradores les pedimos asistencia técnica, profesionalidad y agilidad en la gestión de los eventuales siniestros. □



FRANCISCO LÁZARO

DIRECTOR COMERCIAL DE RSA ESPAÑA

La evolución de la Gerencia de Riesgos

EL PAPEL DE LOS GERENTES DE RIESGOS ha cambiado profundamente durante la última década. Los riesgos han aumentado en complejidad y han adquirido una dimensión internacional.

La Gerencia de Riesgos ya no se limita a la compra de seguros y está convirtiéndose en una función estratégica dentro de las empresas, que puede aportar más valor conforme vaya cobrando más importancia. Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de integrar la gestión de riesgos en su planificación empresarial y están buscando las mejores soluciones para prevenir y mitigarlos. Muchos de ellos ya están directamente implicados en las decisiones que toma el Consejo de Administración sobre los riesgos.

El traslado de las actividades de fabricación a nuevos mercados y las catástrofes naturales han traído consigo nuevos retos y demandas. Este proceso de internacionalización de las empresas, con cadenas de suministro ahora más complejas, supone una mayor sofisticación de la gestión del riesgo. La desaceleración económica ha llevado a las empresas a buscar mercados más eficientes económicamente para sus actividades de fabricación, especialmente en los países emergentes. Esto tiene implicaciones tanto para la tarificación como para los siniestros, ya que el historial de siniestralidad que existe en estos países es limitado y, en algunos casos, falta conocimiento o concienciación sobre la complejidad de las cadenas de suministro.

“EN ESTE NUEVO MUNDO, LOS GERENTES DE RIESGOS TIENEN QUE MIRAR MÁS ALLÁ DE SU FUNCIÓN TRADICIONAL Y ADOPTAR UN ENFOQUE INTEGRAL A LA HORA DE EVALUAR, GESTIONAR Y PREVENIR EL RIESGO, SIENDO UNA DE SUS PRINCIPALES FUNCIONES LA DE TRABAJAR CONJUNTAMENTE CON SUS CLIENTES PARA IDENTIFICAR POSIBLES ÁREAS DE RIESGO”

UN ENFOQUE INTEGRAL

En este nuevo mundo, los gerentes de riesgos tienen que mirar más allá de su función tradicional y adoptar un enfoque integral a la hora de evaluar, gestionar y prevenir el riesgo, siendo una de sus principales funciones la de trabajar conjuntamente con sus clientes para identificar posibles áreas de riesgo.

El éxito de un gerente de riesgos se mide ahora a través de diferentes indicadores de desempeño, que pueden ir desde la protección de la reputación hasta la gestión de balances.

En un escenario que evoluciona con tanta rapidez, la relación tripartita entre el corredor, la aseguradora y el cliente se vuelve más importante que nunca. □

“EL ÉXITO DE UN GERENTE DE RIESGOS SE MIDE AHORA A TRAVÉS DE DIFERENTES INDICADORES DE DESEMPEÑO, QUE PUEDEN IR DESDE LA PROTECCIÓN DE LA REPUTACIÓN HASTA LA GESTIÓN DE BALANCES”



DR. LUIS REINOSO BARBERO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS MORFOLÓGICAS Y BIOMEDICINA. FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD. UNIVERSIDAD EUROPEA. MEDICINA DEL TRABAJO, SERVICIO PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES, GRUPO BANCO POPULAR

El virus ébola en la Prevención de Riesgos Laborales

DESDE LA COMUNICACIÓN de los primeros casos de contagios por el virus ébola en África Occidental, en marzo de este año, hasta la actualidad, se han producido numerosos acontecimientos que han generado un alto grado de interés entre la sociedad, de los cuales quizás el que más preocupación ha causado ha sido la comunicación de los primeros casos de contagio fuera del continente africano y la amenaza de una posible diseminación de la enfermedad a nivel mundial.

El actual brote de enfermedad por virus ébola se inició en Guinea, con la infección de 49 personas, y desde entonces se ha expandido a países limítrofes, principalmente a Liberia y Sierra Leona y más recientemente a Mali. Hasta el 29 de octubre, según datos de la Organización Mundial de la Salud [OMS], se han comunicado 13.567 casos, con 4.951 fallecidos, lo que supone una mortalidad del 36,50%. Desde el inicio del brote, el número de casos ha aumentado de manera casi exponencial, pasando de 7.178 casos a principios del mes de octubre a los más de 13.500 actuales, lo cual da idea de la capacidad infectiva del virus.

El virus ébola es un retrovirus [como el VIH o el virus de la gripe] que pertenece a la familia de los filovirus y que en el hombre provoca la enfermedad caracterizada por la aparición súbita de fiebre elevada, debilidad y dolores musculares, seguido de vómitos y diarrea, con alteración de la función renal y hepática y, en algunos casos, con hemorragias internas o externas.

La principal causa de contagio es de persona a persona a través del contacto directo [mediante heridas o mucosas] con sangre o fluidos corporales [orina, semen, saliva, lágrimas, heces, sudor, etc.] o a través del contacto con objetos que han sido utilizados por enfermos. Los síntomas pueden aparecer entre los días 2 y 21 después de la exposición y el riesgo de contagio solo se produce cuando el enfermo presenta signos y síntomas. El virus no se transmite a través del aire, el agua, alimentos, ni a través de mosquitos.

En relación con el tratamiento de la enfermedad, cabe mencionar que no existe una vacuna, ni tratamiento antiviral efectivo. Algunos pacientes han sido tratados con fármacos en di-

ferentes fases de experimentación y con suero de pacientes infectados que han superado la enfermedad. El tratamiento de base, junto con la terapia específica, consiste en un tratamiento de los síntomas y de soporte con el fin de que la respuesta inmune del paciente pueda vencer la infección. Las personas que superan la infección desarrollan anticuerpos que les protegen de la enfermedad durante varios años.

CRITERIOS CLÍNICO Y EPIDEMIOLÓGICO

En el verano de 2014 el Ministerio de Sanidad, el Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud y el Servicio Madrileño de Salud redactaron un protocolo de actuación frente a casos sospechosos de enfermedad por virus ébola. En su versión más reciente, se atribuye al Servicio de Prevención de Riesgos Laborales [SPRL] de la empresa el seguimiento de los contactos laborales de la persona infectada.

No debemos olvidar que la infección por virus ébola puede ser considerada enfermedad profesional cuando se dan las circunstancias recogidas en el artículo 116 del Real Decreto Legislativo 1/1994 y en el Real Decreto 1299/2006 por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales. Aunque este protocolo especifica que la infección por el virus ébola es una enfermedad con una tasa de letalidad muy elevada [del 50% al 90%], y que no existe ninguna opción profiláctica [vacuna] o terapéutica disponible. Afortunadamente, también destaca que **los pacientes asintomáticos no trasmiten la infección**. La transmisibilidad se incrementa a medida que evoluciona la enfermedad. El periodo de incubación es de 2 a 21 días y el mecanismo de transmisión se produce mediante contacto directo con sangre, secreciones u otros fluidos de personas o animales infectados, y contacto directo con objetos que se han contaminado con fluidos corporales de los pacientes. Por lo que la **definición de caso requiere que coexistan criterios clínicos y epidemiológicos**.

1. Criterio clínico: Fiebre > 38,6 °C y cualquiera de estos:



DR. FÉLIX GÓMEZ-GALLEG

ESCUELA DE DOCTORADO E INVESTIGACIÓN.
UNIVERSIDAD EUROPEA.

cefalea intensa, vómitos, diarrea, dolor abdominal, hemorragia no explicada, y fallo multiorgánico.

2. Criterio epidemiológico: Contacto con un caso o con sus fluidos durante los 21 días previos al inicio de síntomas, o en ese mismo periodo de tiempo estancia en una de las áreas donde ha habido transmisión de ébola (Guinea Conakry, Sierra Leona, Liberia, provincia de Ecuador dentro de la República Democrática del Congo).

RECOMENDACIONES A SEGUIR

Ante la detección de un caso con estos requisitos, el SPRL debe notificarlo a la autoridad sanitaria a través de los correos electrónicos ccaes@msssi.es y vigilancia.cne@isciii.es, además de avisar al hospital de referencia y de solicitar una ambulancia especialmente preparada (personal informado, correctamente vestido con equipo de protección individual (EPI) y cabina del conductor separada físicamente de la zona del paciente).

Si la empresa es una de las afortunadas que dispone de un Servicio de Medicina del Trabajo (integrado dentro del SPRL) presente físicamente en sus instalaciones y su personal sanitario atendiese a un caso con estos requisitos, se recomienda:

1. Adherencia estricta a las prácticas estándar de control de infección y disponer de EPI adecuados (mascarilla quirúrgica, guantes dobles, bata desechable impermeable de manga larga que cubra la ropa hasta los pies, calzado impermeable, gorro y máscara facial o gafas). No se obtendrán muestras, ni se realizarán procedimientos que generen aerosoles. Estricta higiene de manos antes y después del contacto con el paciente y de la retirada del EPI. Cualquier procedimiento que pueda conllevar contacto con sangre, u otros fluidos del paciente, debe realizarse bajo estrictas condiciones de protección. La puesta y retirada de los EPI de cualquier trabajador que vaya a entrar en contacto con el paciente o sus fluidos será realizada bajo supervisión y, si es necesario, con ayuda.
2. Aislamiento estricto del paciente: Se deberá explorar en habitación individual, con puerta cerrada con acceso restringido, en una zona poco transitada. Se debe establecer un registro de las personas que entran. Se debe utilizar instrumental médico de bioseguridad de uso exclusivo o,

“NO DEBEMOS OLVIDAR QUE LA INFECCIÓN POR VIRUS ÉBOLA PUEDE SER CONSIDERADA ENFERMEDAD PROFESIONAL CUANDO SE DAN LAS CIRCUNSTANCIAS RECOGIDAS EN EL ARTÍCULO 116 DEL REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1994 Y EN EL REAL DECRETO 1299/2006 POR EL QUE SE APRUEBA EL CUADRO DE ENFERMEDADES PROFESIONALES”

si es reutilizable, aplicar las técnicas de esterilización adecuadas. Los residuos se tratarán como residuos sanitarios del Grupo III.

3. Medidas de control del medio ambiente: El personal de limpieza deben usar el EPI adecuado al manipular o limpiar el material o superficies potencialmente contaminadas. Las superficies, los objetos o equipos contaminados deben ser desinfectados. La ropa contaminada debe ser colocada en doble bolsa con cierre hermético o en el contenedor de bioseguridad para ser incinerada o seguir los protocolos de seguridad.
4. Manejo de los contactos: Ante un caso que cumpla criterios se iniciará la identificación y seguimiento de contactos, tanto sanitarios como familiares/convivientes/laborales:
 - a. Actuación en **contactos de alto riesgo**: Cuarentena en el domicilio o en un hospital. Se realizará **vigilancia activa** con toma de temperatura supervisada durante los 21 días posteriores a la última fecha de exposición. Si fiebre de 37,7 °C o más serán considerados como casos hasta que se disponga de los resultados de laboratorio.
 - b. Actuación en **contactos de bajo riesgo**: **Vigilancia activa** durante los 21 días posteriores a la última fecha de exposición. **Si presentan fiebre de 37,7°C o más deberán hacer autoaislamiento** inmediato domiciliario, y comunicar de forma urgente al responsable del seguimiento. Estos contactos serán considerados como casos hasta que se disponga de los resultados de laboratorio. □