

¿Y SI ALGO SALE MAL?

SCELZA & MONTANO
ESTUDIO JURIDICO

El teléfono sonó en el medio de la reunión de comité de los jueves.

—No te puedo creer —fue lo primero que atinó a decir el gerente, después de escuchar con gesto sombrío y los labios apretados,— ¿Están todos bien?

Aliviado con la respuesta, pasó a la acción.

—Conseguime la póliza y llámala al corredor —ordenó—... y a los abogados —agregó, al final de una pausa incómoda.

Recibió el archivo en el celular al mismo tiempo que las fotos del siniestro. La mirada recorrió el PDF con letra minúscula, repasando palabrejas y campos minados: tomador, asegurado, beneficiario, asegurado adicional —¿yo cuál era?—, cobertura, vigencia, descripción del riesgo.

Siguió bajando en el documento. Su mente saltó el valor de la pri-

ma —que ahora parecía insignificante— para detenerse un doloroso momento en el deducible.

Pasó a la lectura de las interminables exclusiones, una lista que empezaba en las primeras páginas, pero que reaparecía y se ampliaba al final, estirando la agonía. Soltó un pequeño suspiro al llegar al último renglón: nunca se sabe qué sorpresas se esconden entre los daños causados por meteoritos, las insurrecciones armadas o la radiación nuclear.

Superados todos los escollos, acercó la nariz a la pantalla para ver el plazo para denunciar el siniestro. Intentaba agrandar la letra cuando lo sobresaltó una llamada entrante del corredor.

Habiendo encarrilado la situación, pudo analizar el tema con perspectiva. Desde hacía un tiempo, la empresa había trabajado la inclusión de los seguros como una herramienta más en la gestión de riesgos.

El tema se había abordado usando el modelo del queso suizo (o *gruyère*) propuesto por James Reason, que propone imaginar las distintas medidas de mitigación como fetas de queso con agujeros. Cada feta representa una barrera

de defensa para evitar que un riesgo se concrete. Estas barreras pueden ser la capacitación, el uso de equipos de seguridad, el desarrollo de una cultura de seguridad, la implementación de barreras físicas, entre muchas otras posibles. Pero ninguna de estas medidas es perfecta, lo que se representa con los agujeros del queso. Cuantas más barreras, menor será la probabilidad de ocurrencia de un incidente. Ahora bien, en algunas ocasiones, las cosas pueden fallar: los agujeros de cada feta se podrían alinear y el riesgo las atraviesa provocando un accidente.

Ante esos casos, los seguros funcionan como una medida de remediación para cubrir el daño causado. Dicen los juristas especializados que los seguros no eliminan el riesgo ni los daños, sino que permiten trasladar sus consecuencias al asegurador. O al menos, una parte de ellas.

Haber trabajado de manera sistemática en el área de seguros le permitió a la compañía estar mejor preparada para un evento como el de ese día. La idea central fue pasar de un enfoque reactivo —que implicaba contratar pólizas para cumplir con lo que exigía un contrato o una licitación— a una estrategia general de prevención, que minimizara los riesgos y optimizara los costos.

Recordó que había sido necesario trazar un mapa claro de los proyectos y riesgos en los que la empresa estaba involucrada por el desarrollo de su actividad. Con ayuda del corredor, se había lo-

grado identificar cuáles eran realmente las contingencias a cubrir y las exclusiones que no se podían aceptar para que los seguros cumplieran realmente su función. El abogado les comentó que se han visto clubes deportivos cuyas pólizas no abarcaban “la práctica de deportes”; prestadores de servicios de turismo aventura con exclusiones para “turismo activo”, o firmas que limpiaban fachadas de edificios cuyos seguros no cubrían “trabajos en altura”.

Identificar las coberturas a contratar llevó su tiempo: los riesgos a los que se expone cualquier organización son muchos. Algunos quedan cubiertos por pólizas legalmente obligatorias como la de accidentes laborales, pero muchos otros dependen de decisiones conscientes del tomador o bien de imposiciones requeridas por los clientes. Incluso, algunos riesgos para los que se suelen pedir otras herramientas como avales, garantías o retenciones en concepto de fondo de reparo, podían reemplazarse por un seguro de caución, lo que amplía el menú de opciones. También existían coberturas que se piden cada vez más, pero que son difíciles o costosas, como las de ciberseguridad o responsabilidad civil profesional con alcance global.

El análisis también permitió optimizar costos y evitar la duplicación de gastos o coberturas. Fue muy útil repasar qué seguros tomaban habitualmente los clientes, cuáles de esos seguros brindaban cobertura indirecta, qué seguros propios se necesitaban y qué segu-

ros se debía pedir a los subcontratistas y proveedores.

Calibrar adecuadamente las probabilidades de ocurrencia de los siniestros y sus potenciales consecuencias fue necesario para elegir la combinación adecuada de riesgos a cubrir, suma asegurada y deducible, todo lo cual impacta directamente en los costos. Al mismo tiempo, fue valioso reflexionar más detenidamente sobre la estrategia para contratar seguros, ya sea con pólizas generales (es decir, para toda la actividad de la compañía) o especiales por área de negocios, por proyecto o por cliente.

Finalmente, fue necesario verificar la gestión administrativa del tema, fijando procedimientos para controlar la emisión, renovación y pago de las pólizas, así como su custodia y archivo ordenado. Se capacitó al personal en la prevención de riesgos, pero también en controlar los seguros de terceros contratistas y en cómo actuar frente a un siniestro.

En definitiva, una tarea larga y compleja, pero que había valido la pena.

Después de hablar con el abogado y el corredor, el gerente dejó el teléfono boca abajo en el escritorio y apoyó la espalda en la silla por primera vez en la última hora.

—Fue una desgracia con suerte —comentaron en la mesa.

—Sí —respondió, ya más tranquilo—, pero no podemos depender de la suerte. Un seguro bien sacado te salva cuando todo lo demás sale mal. Lo importante es haber hecho los deberes antes. ●

Por Andres Marabotto
Corresponsal del Estudio
Jurídico Scelza & Montano

