

en opinión de...



«HEMOS
CONSOLIDADO
UN SISTEMA
DE GESTIÓN DE
RIESGOS QUE
HA DEMOSTRADO
SER EXITOSO
A LO LARGO DEL
TIEMPO»

Ramón Álvarez-Pedrosa

GERENTE DE RIESGOS DE REPSOL YPF

«La Gerencia de Riesgos es hoy una disciplina de gestión absolutamente necesaria»

En su despacho, en la tercera planta de la sede social de Repsol YPF en Madrid, Álvarez-Pedrosa nos recibe para contarnos cómo es posible poner bajo control los riesgos de un grupo internacional que opera en más de treinta países, en sectores tan complicados como el del petróleo o el gas, con una plantilla que supera los 35.000 empleados y millones de euros en activos. La respuesta: hacer las cosas sencillas y mucha comunicación.

Texto: ALICIA OLIVAS
Fotos: ALBERTO CARRASCO

Abogado, Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la EOI y Diplomado en Dirección General por el IESE, Ramón Álvarez-Pedrosa comenzó su carrera profesional en el mundo del Seguro y de la Gerencia de Riesgos en 1986 en la empresa ENAGAS. Dos años más tarde se incorporó al Instituto Nacional de Hidrocarburos, centro corporativo origen de Repsol. En 1990 fue nombrado Director de Seguros del Grupo hoy denominado Repsol YPF y en noviembre de 2007 ha asumido la posición de Director de Seguridad y Medio Ambiente.

En 1996 fue elegido 'Gerente de Riesgos Europeo del Año', y ha formado parte de su jurado en las siguientes tres ediciones. Es colaborador habitual de FUNDACIÓN MAPFRE, así como conferenciante asiduo en todo tipo de congresos y actos relacionados con la Gerencia de Riesgos. Ha sido vicepresidente de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS) y es miembro del consejo asesor de MAPFRE EMPRESAS y del consejo G5 de Marsh.

A grandes rasgos, ¿cómo ha evolucionado la Gerencia de Riesgos en Repsol YPF en los últimos años?

En RepsolYPF hemos conseguido poner en marcha y consolidar un sistema de Gerencia de Riesgos que, pensamos, es bastante coherente y, también, eficiente, como hemos comprobado a lo largo del tiempo. En el proyecto ha participado un grupo importante de personas, tanto de dentro como de fuera de la compañía.

No hay que olvidar que Repsol nace en el año 1987 como resultado de la integración de las compañías estatales españolas dedicadas al negocio de hidrocarburos (INH). Es justo en ese momento cuando se pone en funcionamiento el programa de Gerencia de Riesgos, lo que supuso un reto importante porque entonces éramos más de sesenta compañías, con siete departamentos diferentes de Gerencia de Riesgos o de seguros, que unificamos en un único departamento en un tiempo récord de dos años.

Después vino una etapa de consolidación y, más tarde, comenzó la expansión del Grupo Repsol en el exterior, donde fuimos exportando el modelo de gestión de riesgos a las distintas compañías que íbamos adquiriendo. Así por ejemplo, recuerdo que a principios de los noventa, trasladamos nuestro programa de Gerencia de Riesgos al Reino Unido, cuando adquirimos una filial allí.

Pero el momento en el que se vio más claro cómo funcionaba este sistema fue en 1999, cuando Repsol adquirió YPF, el antiguo monopolio argentino del petróleo, y se convirtió en RepsolYPF. En estos años hemos consolidado un sistema de gestión de riesgos que ha demostrado ser exitoso a lo largo del tiempo.

Jerárquicamente, ¿de quién depende su área? ¿Cómo se encuadra en el organigrama?

También en este aspecto hemos sufrido una evolución. La implantación del sistema para

«TENER UNA CULTURA DEL RIESGO ESTABLECIDA EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN ES UNA CUESTIÓN BÁSICA»

gestionar los riesgos comenzó desde el Área Financiera de la compañía, pero desde hace dos años el Área de Seguros junto al Área de Seguridad y Medio Ambiente están integrados en la denominada Dirección General de Medios. Al frente de la misma se sitúa la Directora General de Medios, que es miembro del Comité de Dirección de la compañía.

¿Cómo es un día cualquiera en la agenda del Gerente de Riesgos de Repsol YPF?

No hay un día *modelo*. Es un trabajo bastante variado, que no te permite saber, concretamente, con qué te vas a encontrar a diario. Pero, si no estoy viajando o lo que yo llamo desarrollando, es decir, recibiendo o impartiendo formación, hay algo básico que hago al cabo del día: impulsar el trabajo del equipo que lidero. Esta faceta consiste en relacionarme mucho con las personas de mi equipo, tratar de ayudarles a solucionar sus problemas o encauzarles en la dirección adecuada, porque en Repsol YPF estamos muy dirigidos a la consecución de objetivos anuales por Unidad, lo que implica bastante reflexión, implantación de objetivos y control para que se cumplan.

También dedico bastante tiempo a impulsar nuestra actuación con las áreas de la compañía que interaccionan con nosotros, ya unidades de negocio u otras unidades corporativas, como el Área Jurídica o el Área de Recursos Humanos. Otro apartado importante dentro de mi agenda es el trato con proveedores externos: aseguradores, corredores, peritos, abogados...

Permítanos la pregunta. ¿Cómo se consigue poner bajo control los riesgos de un grupo internacional que opera en más de treinta países, muy diferentes entre sí legal y políticamente, en sectores tan complicados como el del petróleo o el gas, con una plantilla que supera los 35.000 empleados y millones de euros en activos?

¿Hacen falta habilidades especiales para conseguirlo?

Especiales, no. Son las habilidades propias de cualquier área gerencial. Es importante, sobre todo, tener las cosas claras, hacer las cosas sencillas y una amplia capacidad de comunicación, mucha comunicación, para que las personas se sientan motivadas y todos vayamos por la misma vía; y al final conseguir que cosas tan complejas, en entornos tan distintos y con negocios tan desafiantes, se hagan sencillas. Por tanto, las tres claves son: ideas claras, sencillez y comunicación. Cada vez nos damos más cuenta de que es importante la empatía y el ser capaces de transmitir y orientar los sentimientos de la gente.

Para analizar, mitigar y poner bajo control todas las amenazas que pueden afectar a su actividad, Repsol YPF cuenta con un conjunto de Unidades que intervienen en la gestión de los riesgos, desde diferentes puntos de vista. ¿Podría describir cuáles son, la misión de cada una de ellas y cómo operan?

El riesgo empresarial es un concepto muy amplio. Está en la esencia del negocio mismo de las compañías. Por lo tanto, organizaciones complejas como la nuestra, que se mueven en sectores de gran repercusión como el energético y, sobre todo, el sector de los hidrocarburos, evidentemente, tienen que contar con un sistema muy amplio para la gestión de los riesgos.

En Repsol YPF cada una de las Unidades cumple un papel distinto dentro de lo que sería un conjunto armónico de gestión. La Unidad de Auditoría Interna tiene asignada la función de control y de supervisión para que se cumplan los procedimientos y la normativa interna y la actuación de acuerdo a la legislación SEC (Security Exchange Comitee). Entre otros su papel es muy importante porque, además, reporta directamente a la Comisión de Auditoría y Control del Consejo de Administración.

«*TODOS TENEMOS QUE CAMBIAR NUESTRA MENTALIDAD PARA HACER FRENTE A LOS RETOS QUE SUPONEN LOS NUEVOS PROYECTOS ENERGÉTICOS*»

Por otro lado, la Unidad de Gestión Corporativa de Riesgos se ocupa del control de los riesgos puramente financieros, es decir, estamos hablando de lo que serían fluctuaciones de tipos de cambio, de tipos de interés, etc., todo lo que son riesgos del mercado a los que, siendo Repsol YPF una empresa petrolera, está muy expuesta.

La Unidad de Seguros, junto a la de Seguridad y Medio Ambiente, se encarga de la gestión de los riesgos accidentales, lo que llamamos riesgos puros; y, luego, también contamos con la Unidad de Reputación Corporativa, que se ocupa de proteger ese intangible tan importante como es el nombre de la compañía. Finalmente, contamos con la Unidad de Gobierno Corporativo, que, en el ámbito jurídico, es la responsable de velar para que las buenas prácticas se estén aplicando debidamente.

Cada Unidad, por tanto, tiene encomendada una faceta diferente de la gestión del riesgo y desde un enfoque distinto, pero de una manera coordinada que nos permite estar seguros de que los riesgos dentro de Repsol YPF se gestionan de una forma adecuada.

¿Es importante crear una concienciación y una cultura del riesgo en toda la organización?

Sin duda, es fundamental. Tener una cultura del riesgo establecida en todos los niveles de la organización, desde el primer empleado hasta el último, y, por supuesto, dentro de la Alta Dirección que tiene que impulsar este reto, es una cuestión básica y necesaria.

El año pasado, en Repsol YPF hemos redefinido nuestra política de Seguridad y Medio Ambiente, y uno de los puntos clave de esta política es la seguridad integrada, es decir, todos los empleados de la compañía somos responsables de aplicar los principios de seguridad en nuestro trabajo. Estemos donde estemos y ocupemos la posición que ocupemos, todos y cada uno de nos-

otros somos responsables de nuestra propia seguridad y de contribuir a la seguridad colectiva de toda la compañía. En eso consiste el concepto de seguridad integrada de la compañía, que supone que, al final, la seguridad sea una responsabilidad de todos los que por las mañanas venimos a trabajar a la empresa, y no sólo del responsable de seguridad y medio ambiente.

Y una cosa más: es habitual que la aproximación al riesgo de las organizaciones que nunca han tenido un problema difiere bastante de aquellas que han tenido que enfrentarse a un gran siniestro. En este caso, la cultura frente al riesgo cambia completamente.

En estos momentos, ¿cuáles son los riesgos que más le preocupan: las fluctuaciones del precio del crudo, la inestabilidad política de algunos países donde están presentes, o quizás las catástrofes naturales o el terrorismo?

Todos estos riesgos nos preocupan y nos afectan. Evidentemente, las fluctuaciones del precio del crudo nos influyen porque estamos sujetos a una mayor exposición en el valor de nuestras mercaderías, de nuestros activos relacionados con el petróleo.

También es de suma importancia la inestabilidad política. Todos vemos hoy en día los problemas que ocurren en el mundo. Pero, es que el petróleo o el gas hay que ir a buscarlo allí donde está y precisamente no se encuentra dentro de las ciudades, sino en entornos complicados geopolítica y geográficamente. Las compañías de petróleo y gas tenemos que operar en entornos complejos y estamos acostumbradas a hacerlo.

Sí que es cierto que las compañías del petróleo y el gas están cada vez más preocupadas por la reposición de reservas. Está claro que los hidrocarburos siguen siendo una fuente principal de energía y son la base para el desarrollo de los países emergentes, si es que ya se puede llamar emergen-



tes a potencias económicas como China o India. Pero esta generación tiene el reto de reponer esas reservas, aunque cada vez resulte más difícil o requiera mayor esfuerzo tecnológico, y eso nos afecta directamente, desde el punto de vista del riesgo.

Y, por supuesto, también nos preocupan las catástrofes naturales. Los huracanes en el golfo de México, el incremento de las temperaturas y cómo está afectando al clima, nos preocupan, y mucho. Y el terrorismo también, por descontado.

Hablamos de nuevos riesgos que han aparecido en el panorama: medioambientales, el cambio climático, tecnológicos, ... que ya son más presente que futuro. ¿Cómo se pueden combatir?

Pues, como estamos combatiendo los demás riesgos, es decir, aplicando la metodología



de la Gerencia de Riesgos. Hay que identificar, evaluar, poner en marcha todas las medidas de reducción de riesgos que seamos capaces de imaginar y, a partir de ahí, proceder a la financiación de una parte de los mismos, siempre que existan mecanismos financieros adecuados. Estos riesgos no son distintos de otros riesgos, digamos, más tradicionales, a los que ya nos hemos enfrentado.

Probablemente lo que ocurre es que estamos en las fases iniciales, en cuanto a sofisticación de su evaluación y su financiación, pero su tratamiento no tiene que ser distinto. Por ejemplo, se está trabajando mucho en la mitigación de emisiones de CO₂. En este tema, en Repsol YPF contamos con una estrategia completa que va desde la reducción de emisiones hasta la promoción del uso de biocombustibles.

«LAS CAUTIVAS SON EL INSTRUMENTO LÓGICO PARA LA GESTIÓN DEL AUTOSEGURO»

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA GERENCIA DE RIESGOS

Repsol YPF está presente en más de treinta países. ¿También ha salido al exterior su Gerencia de Riesgos?

El negocio del petróleo y el gas es una actividad global, siempre lo ha sido. Repsol YPF cuenta con muchas asociaciones para explotar yacimientos con otras compañías del sector, compañías francesas, italianas, inglesas, americanas, chinas... Es un sector global, donde los riesgos están muy concentrados y todos tendemos a la diversificación. Es habitual encontrar en explotaciones petrolíferas tres, cuatro o cinco compañías diferentes. La mayoría de las compañías de este sector está dentro de una mutua, con sede en Bermudas, que asegura los riesgos de la mayor parte de la in-

dustria petrolera. Por lo menos nos reunimos una vez al año; tenemos proyectos en común, interactuamos e intercambiamos opiniones y experiencias.

Además, por nuestra peculiaridad, contamos con una sede en Madrid y otra en Buenos Aires. También así, en el ámbito de la Gerencia de Riesgos, hemos salido al exterior; a lo que añadiría que tenemos montado un sistema tal que permite a cualquier gerente de nuestras unidades de negocio, repartidas por todo el mundo, contar con prestaciones de servicio en esta faceta, bien de forma directa o a través de un sistema de *outsourcing* que tenemos establecido desde hace mucho tiempo.

¿Dónde se localizan ahora los mayores riesgos?

Geográficamente se sitúan allí donde hay más actividad. La península Ibérica es una de las áreas básicas de nuestra actividad, tanto España como Portugal; obviamente, todo lo que es el norte de África también es una zona de importante actividad del grupo, y después, en Latinoamérica, Argentina, Brasil y Perú son otras áreas fundamentales; moviéndonos hacia el norte, el golfo de México y Trinidad y Tobago.

Un capítulo especialmente importante a la hora de mitigar los efectos de los posibles riesgos son las coberturas aseguradoras. Explique cuáles son las líneas básicas de su programa de seguros.

La principal característica de nuestro programa de seguros corporativo es su globalidad, pues abarca todas las empresas y actividades del Grupo Repsol YPF.

Nuestra filosofía es proteger el activo de la compañía esté donde esté; nos da igual que un euro esté invertido en una planta de refino o de gas; o que sea una sociedad que controlamos al 100 por cien o sólo tenemos un 20 por cien de

participación. Nuestro objetivo es proteger el valor de nuestros accionistas y, por lo tanto, proteger el activo de la compañía con unos criterios homogéneos. Por eso, la primera característica es que se trata de un programa global aplicable a todos los activos y actividades de la compañía en todo el mundo.

Además, el programa de seguros cubre todos los ámbitos de riesgo, desde lo que serían daños propios hasta posibles responsabilidades civiles. Estamos hablando de un programa de seguros de los que se denominan integrados.

El tercer aspecto importante dentro del programa es su alto componente de autoseguro. Creemos firmemente que el autoseguro es un mecanismo eficiente. Nuestro programa de seguros va enfocado a la protección del gran siniestro, aquel siniestro que, si ocurre, podría afectar gravemente a la cuenta de resultados y al balance; y todos aquellos riesgos que son menores o predecibles están autoasegurados. Hasta aquí las líneas básicas del programa: global, integral y con alto componente de autoseguro.

Luego, cada año se ajustan los límites a la exposición del grupo o la situación del mercado. También tenemos en cuenta qué están haciendo otras empresas como la nuestra, porque todos tenemos que estar alineados con las mejores prácticas del sector.

¿Cómo se presentan las renovaciones de los programas aseguradores de cara al próximo año?

El mundo del petróleo y el gas, o de la energía en general, tiene una fuerte dependencia de la capacidad de los mercados y esa capacidad tiene mucho que ver con la experiencia de la siniestralidad. El sector tuvo recientemente dos años muy malos: 2004, por el huracán Iván, y 2005, por los huracanes Rita y Katrina, que provocaron grandes pérdidas en este sector y, como

«EL RIESGO EMPRESARIAL ES UN CONCEPTO MUY AMPLIO. ESTÁ EN LA ESENCIA DEL NEGOCIO MISMO DE LAS COMPAÑÍAS»

consecuencia, una importante subida de precios. Evidentemente, este es un mercado financiero y las altas subidas de precios atraen más capacidad. Por eso en 2007 nos hemos encontrado con capacidades más altas.

En el fondo, este segmento es muy cíclico, reacciona muy rápidamente a las experiencias de siniestralidad y a las fluctuaciones de precios: precios bajos, poca capacidad; y precios altos, mucha capacidad. Todo está en manos de la siniestralidad. Si la siniestralidad es buena, prevemos que 2008 será un año benigno, desde el punto de vista del comprador de seguros.

¿Cree que existe suficiente respuesta en el mercado asegurador, por ejemplo, para cubrir riesgos como las confiscaciones o las expropiaciones?

El sector asegurador ha hecho un esfuerzo importante de evolución y adaptación a la economía global, pero siguen existiendo áreas en las que la respuesta deberá evolucionar. El mercado de los riesgos políticos está muy dirigido a la cobertura de proyectos concretos y no tanto a proporcionar coberturas genéricas para toda la cartera de proyectos de una compañía.

Además, las definiciones en el ámbito de los riesgos políticos se encuentran en una línea muy gris, porque puede ocurrir que no haya confiscación o expropiación y, sin embargo, por la vía de subidas de impuestos tengas el mismo efecto y sea una expropiación encubierta.

Repsol YPF también ha optado por las fórmulas alternativas de transferencia de riesgos, creando sus propias cautivas. ¿Por qué dieron este paso? ¿Qué peso tienen actualmente en el control de los riesgos?

Una de las líneas básicas de nuestro programa de seguros es la apuesta fuerte por el autoseguro. Y, una vez que has decidido que el autosegu-

**«EL SECTOR
ASEGURADOR HA
HECHO UN
ESFUERZO
IMPORTANTE
PARA ADAPTARSE
A LA ECONOMÍA
GLOBAL, PERO
AÚN EXISTEN
ÁREAS DONDE LA
RESPUESTA
DEBERÁ
EVOLUCIONAR.»**

ro es un ámbito en el que quieres moverte, utilizar mecanismos que lo hagan eficiente es algo lógico. En 1989 constituimos nuestra primera cautiva en Luxemburgo.

A lo largo del tiempo hemos sufrido distintas evoluciones. En 1997 se constituyó otra cautiva en Luxemburgo para apoyar nuestra expansión internacional. Después de comprar YPF, que tenía otras dos cautivas, pasamos a tener cuatro. Entonces tuvimos que hacer un esfuerzo de reestructuración y racionalización y las dejamos reducidas a tres; y hoy, después de una serie de modificaciones, contamos con dos: Una en Luxemburgo y otra en Bermudas.

Las cautivas nos aportan fundamentalmente el control de los flujos monetarios que se derivan del seguro: flujos de ida, las primas; flujos de vuelta, los siniestros. Lo que conseguimos a través de estos instrumentos es desintermediar la cadena del seguro, una cadena compleja en la que hay muchos intervinientes; al estar situados dentro de ella, podemos tener un mejor control y una mejor capacidad de gestión.

Y, evidentemente, son un instrumento muy útil, por ejemplo, a la hora de gestionar nuestra participación en los seguros de esas sociedades que tenemos en común con nuestros socios o en las que sólo tenemos un porcentaje de capital.

En cuanto a su protagonismo, entre un 30 o un 40 por ciento del volumen de nuestro riesgo está financiado a través de estos instrumentos, lo que supone una participación muy importante dentro de nuestro programa de seguros.

¿Entra en sus planes utilizar otras fórmulas alternativas?

Estamos siempre muy atentos a lo que existe en el mercado y lo que puede ser interesante en cada caso. En el pasado, por ejemplo, hemos utilizando fórmulas *stop loss*, y las podremos utilizar en el futuro. Ya mencioné nuestra participa-

ción en la mutua de Bermudas, que en el fondo es un *pool* de autoaseguramiento de riesgos entre la mayor parte de las compañías de petróleo y gas, a nivel mundial.

Para nuestros activos en el golfo de México, estamos abiertos a utilizar cualquier fórmula alternativa que complemente las coberturas que existan en el mercado asegurador. Por supuesto, hemos utilizado otras fórmulas alternativas y las seguiremos utilizando en la medida que tengan sentido y encajen, y sean una forma eficiente de financiar el riesgo.

Según un estudio reciente, la interrupción del negocio debido a un siniestro aparece en cabeza en la lista de preocupaciones de los gerentes de riesgos. ¿Qué importancia dan en Repsol YPF a los Planes de Continuidad del Negocio?

Para nosotros son fundamentales, ya que contamos con grandes centros industriales, cuya interrupción, evidentemente, nos originaría importantes pérdidas; por eso, somos los primeros interesados en que nuestro negocio continúe.

Todos los centros industriales de la compañía cuentan con Planes de Continuidad del Negocio, con planificación de escenarios posibles de ocurrencias de accidentes y qué medidas tomar para mitigarlos; y todas las áreas críticas y sensibles de la compañía, como puede ser la gestión de la información, cuentan con esos mismos planes de continuidad, que son básicos, imprescindibles y una herramienta fundamental a la hora de gestionar nuestro negocio.

Globalización e integración de actividades son dos de las claves del sector energético de hoy. ¿Qué pasos debe dar la Gerencia de Riesgos para adaptarse a esta nueva situación?

Este sector siempre ha sido global pero recientemente también se está produciendo un

«EL SISTEMA DE GERENCIA DE RIESGOS DEBE SER SENCILLO Y CONOCIDO, PARA QUE TODO EL MUNDO DE LA COMPAÑÍA LO ENTIENDA Y LO PONGA EN PRÁCTICA»

efecto de consolidación con otras áreas energéticas en las que hasta ahora parecía que existía una frontera.

Está claro que la integración del gas natural con la electricidad da lugar a nuevos desafíos y nuevas fuentes de riesgo. Hoy no es extraño imaginarse explotar gas en Bolivia para acabar vendiendo electricidad, por ejemplo, en California. Estamos hablando de proyectos integrados que involucran grandes desembolsos monetarios y que implican grandes complejidades, porque hay que poner a muchos actores de acuerdo para sacar adelante el proyecto en común.

Nuestro principal papel como gerentes de riesgos es ser capaces de impulsar que aseguradores y el resto de participantes del área de transferencia de riesgos estén en disposición de dar un paso al frente y sean capaces de asumir los riesgos que suceden hoy, y para eso hay que romper muchas barreras y fronteras que existen en el mundo del seguro. Todos tenemos que cambiar nuestra mentalidad y, en cierta manera, reinventarnos para hacer frente a los retos que suponen los nuevos proyectos energéticos.

Con la perspectiva de sus veinte años de experiencia en el sector, ¿cuáles son los aspectos en los que más ha evolucionado el mundo de la Gerencia de Riesgos en estas dos décadas?

El concepto de riesgo y la forma de afrontarlo es, hoy, un concepto habitual, no sólo en el ámbito profesional sino también en el personal. Ahora la gente es mucho más consciente del riesgo. El mundo de hoy es mucho más complejo de lo que era hace veinte años. Lamentablemente, grandes hechos han llamado la atención al público en general, y a las empresas en particular, sobre la importancia de tener un buen sistema de prevención de riesgos.

En estos veinte años el panorama ha cambiado completamente. La Gerencia de Riesgos es



hoy una disciplina de gestión absolutamente necesaria, y así es entendida en cualquier empresa y Administración. Pero, incluso, a nivel personal, todo el mundo ya es consciente de lo que significa la palabra riesgo y de cómo tiene que afrontar esos riesgos en todas las facetas de su vida, personal y profesional. La evolución en estas dos décadas ha sido formidable.

¿Cuál cree que es la llave para que la Gerencia de Riesgos tenga éxito en las empresas?

En Repsol YPF, la Alta Dirección está absolutamente comprometida con el sistema de gestión de riesgos que tenemos. Esto no es algo que se consiga en un día sino que es fruto de una tarea de comunicación a lo largo del tiempo, pero es básico que la Alta Dirección esté concienciada.

GERENTE DE RIESGOS EUROPEO DEL AÑO

Dentro del currículum de Álvarez-Pedrosa destaca el haber sido elegido 'Gerente de Riesgos Europeo del Año' en 1996, en su opinión, «un título que evidentemente reconoce el trabajo en equipo y el sistema de gestión de riesgos implantado en Repsol YPF». Además, añade, «fue muy importante, en aquel momento, demostrar que en otras zonas de Europa, no sólo en el centro o en el mundo anglosajón, sino también en el sur, existían buenas prácticas en el ámbito de la Gerencia de Riesgos; como fuimos capaces de poner en marcha. Nuestro sistema se vio como un modelo a seguir de cara a otras organizaciones».

E insiste, este nombramiento también supuso «un reconocimiento al trabajo de muchas personas de la compañía y de fuera de ella». El Gerente de Riesgos de Repsol YPF también tuvo «el privilegio» de ser miembro del jurado de este premio durante las tres ediciones siguientes,

«que me sirvieron para conocer, de primera mano, otras buenas prácticas existentes en todo el mundo, porque existen buenos modelos en cualquier lugar del planeta». La única diferencia es que la Gerencia de Riesgos esté más o menos implicada en el tejido social. «En los países anglosajones estas prácticas son muy comunes en las grandes, medianas y pequeñas

empresas, así como en la Administración Pública, mientras que en el sur de Europa todavía tenemos que trabajar más en estos dos ámbitos. Pero, en cuanto a concepto, la Gerencia de Riesgos, sobre todo en las compañías españolas que se están internacionalizando, no debe tener miedo a compararse».



Y luego vuelvo al principio: el sistema de Gerencia de Riesgos debe ser sencillo y conocido, para que todo el mundo de la compañía lo entienda y lo ponga en práctica. Eso también es imprescindible. Nosotros dedicamos gran parte de nuestro tiempo a esta faceta: mantener una comunicación efectiva a todos los niveles de la compañía. Y, por supuesto, otro aspecto importante es tener un modelo de gestión de riesgos eficiente.

¿Cuál es su 'asignatura pendiente' como gerente de riesgos?

No sé si es una asignatura pendiente, pero desde luego mi obsesión es la de tener equipos, a largo plazo, dedicados a la gestión de riesgos dentro de la compañía, porque en el Área de Gerencia de Riesgos, la formación y el entrenamiento vienen por la vía del trabajo diario. La oferta formativa externa tiene que seguir ampliándose y en este empeño me estoy volcando desde hace tiempo, con el objetivo de que en este área tengamos recursos humanos suficientes, tanto en el presente como de cara al futuro. |