

Los nuevos riesgos operacionales y su gestión

17-07-2025



HC•Gestión

Riesgos|Finanzas|Estrategia



Los nuevos riesgos operacionales y su gestión

Por Esperanza Hernández Avendaño.

Uno de los riesgos que en HC Gestión identificamos con alta probabilidad de ocurrencia e impacto significativo para este año de 2025 fue el riesgo operacional, un riesgo que siempre ha estado presente en toda actividad empresarial independientemente del sector económico y tipo de organización que la lleve a cabo.

El riesgo operacional es un concepto más amplio que el riesgo operativo y más utilizado a nivel empresarial, pudiéndose definir como el riesgo de pérdidas originadas por el factor humano, los procesos, la tecnología y los eventos externos, incluyendo el riesgo legal y el riesgo reputacional. Las causas del riesgo operacional incluyen como se aprecia un amplio

espectro que ha sido resumido por el estándar de Basilea y acogido por los reguladores y supervisores en varios países de Latinoamérica, entre ellos Colombia. En este estándar en el nivel 1 de eventos de riesgo operacional se encuentran: (i) Fraude interno, (ii) Fraude externo, (iii) Relaciones y seguridad laboral, (iv) Clientes, productos y prácticas empresariales, (v) Daños a activos físicos, (vi) Fallas tecnológicas, (vii) Ejecución y administración de procesos. Como se aprecia los eventos de riesgo operacional son diversos y pueden presentarse a lo largo de todos los procesos de la cadena de valor de una organización.

Como consecuencia de la pandemia de 2020 por el Covid-19 el teletrabajo o trabajo remoto se generalizó y se posicionó en la actividad empresarial como una alternativa más de operación de las organizaciones, lo cual implicó nuevos retos a la gestión del riesgo operacional no solamente en las etapas de identificación de factores o causas de riesgo, sino también en las otras tres etapas de gestión como son su medición, control y monitoreo.

En los últimos años además, las innovaciones tecnológicas y la mayor frecuencia de eventos externos han impactado la gestión de los riesgos operacionales separando de esta la gestión de riesgos como los hoy denominados rinocerontes grises (riesgos con alta probabilidad de ocurrencia y muy alto impacto, que son ignorados o se minimizan como

los ambientales, de seguridad de la información y de ciberseguridad, sociales, entre otros) y los riesgos emergentes (riesgos raros, nuevos, inciertos y difíciles de predecir y con un impacto significativo, entre ellos, los geopolíticos, los asociados a crisis, entre los más conocidos).

Estas innovaciones tecnológicas al mismo tiempo han generado un cambio significativo en la frecuencia e impacto del fraude interno y externo requiriendo del gestor de riesgos operacionales mayor especialidad y conocimiento de herramientas tecnológicas que apoyen la gestión del riesgo operacional proveniente de este tipo de eventos.

La Inteligencia Artificial (IA), Big Data (BD) y el Machine Learning (ML) son algunas de las tecnologías disruptivas y emergentes que han impactado la gestión general de riesgos desde dos puntos de vista, uno positivo en la medida en que son herramientas de gran utilidad en la gestión de grandes volúmenes de datos fundamentales en la evaluación y medición de riesgos, pero al mismo tiempo desde otro punto de vista negativo en la medida en que pueden generar mayor vulnerabilidad y la aparición de nuevos riesgos como los de seguridad de la información y los de ciberseguridad, requiriendo una gestión especializada de este tipo de riesgos, en la cual además pueden utilizarse las mismas tecnologías no solamente para determinar la vulnerabilidad presente sino la vulnerabilidad prospectiva (futuro posible incluyendo eventos

no probables) y prescriptiva (prospectiva y además brindando la mejor alternativa de solución).

La digitalización de las operaciones en todos los sectores económicos y con el uso de este tipo de tecnologías definitivamente ha requerido una gestión especializada de los nuevos riesgos de seguridad de los datos y de la gestión de su confidencialidad o privacidad, otra razón más para gestionar de forma específica el riesgo de seguridad de la información. Esta mayor digitalización al mismo tiempo puede desencadenar mayor frecuencia de ataques cibernéticos, requiriendo no solamente llevar a cabo cambios tecnológicos sino haciendo necesaria una fuerte gestión del riesgo de ciberseguridad que pueda prevenir y mitigar la frecuencia y el impacto del ataque a los sistemas y el acceso a la información.

En cuanto a los eventos externos, como un factor de riesgo operacional, la evolución del cambio climático ha generado la necesidad de llevar a cabo una gestión especializada de los riesgos ambientales físicos agudos y crónicos y de los ambientales de transición o hacia una economía baja de carbono. De la misma manera, la mayor frecuencia de los eventos externos relacionados con los cambios políticos ha conllevado la necesidad de gestionar de forma especializada los riesgos geopolíticos y otros riesgos emergentes como

los riesgos originados por conflictos y guerras, así como los relacionados con crisis económicas, financieras y comerciales.

Los riesgos sociales y de gobernanza como riesgos rinocerontes grises en algunas ocasiones son minimizados o ignorados, pero en la medida en que como consecuencia de riesgos emergentes geopolíticos su frecuencia e impacto han aumentado, es fundamental en el contexto global actual su gestión especializada en las organizaciones.

El uso de tecnologías disruptivas y emergentes ha impactado la gestión del riesgo legal en la medida en que la evolución normativa no sigue la misma dinámica de la innovación tecnológica, situación que a su vez puede constituir una fuente de nuevos riesgos de incumplimiento normativo y exige por lo tanto una mayor gestión del riesgo legal previa a actividades como el lanzamiento de nuevos productos y/o a la incursión en nuevos mercados y jurisdicciones.

Una mención que quisiera realizar antes de finalizar es la importancia del riesgo reputacional en la actualidad, el cual además como lo mencioné al inicio es parte de la gestión del riesgo operacional en el estándar de Basilea y en las regulaciones de varios países del mundo. De hecho, en una conferencia del presente mes de julio organizada por la Escuela de Riesgos de Pirani denominada “Cómo enfrentar los nuevos riesgos de crisis” el conferencista José Salazar señalaba

que “Pasamos de riesgos operativos a riesgos reputacionales”, mencionando entre estos últimos riesgos como la discriminación, los conflictos laborales, la mala atención al usuario y otros que son considerados factores o eventos de riesgo operacional. Adicionaría a esta afirmación el papel que las redes sociales y el uso de tecnologías disruptivas y emergentes en este medio de comunicación han generado hoy una mayor frecuencia de eventos de riesgo reputacional con un impacto altamente significativo, tendencia que se puede prever seguirá presentándose en el futuro.

De lo referido en los párrafos anteriores puedo entonces afirmar que el riesgo operacional seguirá evolucionando como consecuencia de la dinámica de sus factores, causas o eventos de riesgo, requiriendo cada vez más una mayor capacidad de adaptación de los gestores, al mismo tiempo que la necesidad de contar con conocimientos más sólidos en materia tecnológica, ambiental, social, de gobernanza y reputacional por parte de ellos. Todo esto ha conllevado a que en la estructura organizacional del área de riesgos la gestión del riesgo operacional sea parte de una dirección o gerencia con alcance más amplio denominada “Gestión de Riesgos No Financieros”, entre los cuales se encuentran además la gestión de los riesgos rinocerontes grises y de los riesgos emergentes.

Para mayor detalle y apoyo en la gestión de estos dos riesgos y los demás riesgos financieros, no financieros y emergentes puede acceder a nuestra página web <https://hcgestion.com> y contactarnos a nuestro correo redeshcgestion@gmail.com.

Esperanza Hernández Avendaño.

Socia Fundadora y Representante Legal de HC Gestión

Consultora con conocimiento técnico, amplia experiencia y resultados concretos en gestión y supervisión de riesgos, estrategia corporativa y función financiera, en los sectores privado y público.

Más de 30 años como docente universitaria en programas de pregrado y posgrado.



HC·Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia