

Artículos HC Gestión

Gestión de riesgos sociales en entornos complejos

25-09-2025



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia



Gestión de riesgos sociales en entornos complejos

Por Esperanza Hernández Avendaño.

Cuando se mencionan las palabras riesgos sociales la tendencia es asociarlos con temas políticos más que con temas económicos, al mismo tiempo que enfrentamos la complejidad que representan para medir el impacto de su exposición en los resultados de las organizaciones, independientemente del sector económico en el cual estas desarrollen sus actividades.

Los riesgos sociales abarcan un amplio espectro de factores o causas que pueden impactar significativamente a una organización, entre los cuales el entorno o contexto en el cual la empresa opera tiene una importancia significativa, lo cual complica aún más su cuantificación. Los factores como la percepción pública, la reputación, las preocupaciones sociales

que conllevan cambios regulatorios, las interrupciones en las cadenas de suministro, la desigualdad de ingresos, prácticas laborales no adecuadas y/o no éticas, las normas sociales, los cambios demográficos, entre otros, son causas de una mayor exposición a este tipo de riesgos.

En su gestión lo primero será entonces identificar los factores o causas y para ello será fundamental el tipo de organización, su objetivo, estrategia y modelo de negocio, por ejemplo, si nuestra organización fuera una de microfinanzas un factor de riesgo social que podríamos identificar sería la desigualdad de ingresos, pero si nuestra organización se tratara de una empresa comercializadora con seguridad las interrupciones en las cadenas de suministro sería el factor de riesgo social que escogeríamos y si nuestra organización fuera una fundación sin ánimo de lucro que presta servicios de salud básicos, las normas sociales podrían ser nuestro principal factor de riesgo social. Para todos los tres ejemplos mencionados, con seguridad de los factores señalados, la percepción pública, la reputación y los cambios demográficos serían factores comunes de riesgo social.

Una vez identificados los factores de riesgo social causantes de la exposición, deberíamos seguir gestionando el riesgo midiendo la probabilidad de frecuencia de los eventos y su impacto en el resultado de la organización. Para todos los ejemplos señalados se podría utilizar la metodología de mapas o

matrices de riesgos y para quienes nos gustan metodologías cuantitativas con un mayor soporte estadístico sin lugar a dudas revisar cifras nos ayudaría mucho, así en el primer ejemplo sería importante recurrir a estadísticas de la conformación de ingresos en la población objetivo y en las regiones o jurisdicciones en las cuales desarrollamos la actividad, para la empresa comercializadora, las cifras sobre los volúmenes y valor de los bienes que se afectarían con el cierre o las interrupciones en las cadenas de suministro nos brindará información valiosa sobre el número de eventos y su impacto y en el tercer ejemplo, las normas sociales generan necesidades a cubrir con diferentes costos y beneficios sociales que deberíamos conocer para poder cuantificar el riesgo social al que estamos expuestos. En los tres casos, la percepción y reputación, medida seguramente a través de encuestas propias o realizadas por terceros, nos brindaría información valiosa, los cambios demográficos y su impacto en la composición y comportamiento de nuestros clientes igualmente nos daría información importante y los tres factores podrían ayudarnos a estimar las desviaciones que requerimos para afinar el valor a riesgo final por riesgo social.

Pero como no basta con medir o cuantificar la exposición, sino que debemos desarrollar e implementar controles efectivos, esto es, eficaces que reduzcan la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo y eficientes que nos permitan mantener una adecuada relación beneficio y costo de implementar los controles, deberíamos proceder a esta etapa de la gestión

para mitigar el impacto del riesgo en nuestros resultados. En los tres ejemplos sin lugar a dudas colocar controles preventivos, detectivos, correctivos, sean manuales, automáticos o una combinación de ambos, todos ellos en lo posible documentados y aplicados, sería de gran utilidad.

Con la implementación de controles efectivos como primer elemento de mitigación del riesgo procedemos a la etapa de seguimiento o monitoreo para lo cual la definición y uso de indicadores de riesgo o relaciones medibles que nos permitan prevenir la ocurrencia de los eventos y su impacto resulta fundamental. En nuestro primer ejemplo, indicadores como las variaciones trimestrales en los niveles de ingresos de la población objetivo en las jurisdicciones donde operamos y el comportamiento de las variables macroeconómicas o sectoriales con impacto significativo en la calidad de la cartera de crédito, serían señales de alerta que nos permitiría tomar decisiones preventivas; en el segundo ejemplo, podríamos establecer indicadores relacionados directamente con los volúmenes y costos que de igual manera nos permitan decidir de forma preventiva o establecer estrategias de comercialización diferentes que nos generen menor impacto financiero negativo; y en el tercer ejemplo, las estadísticas directas del comportamiento de la población que atendemos

nos permitirían definir indicadores significativos en la cobertura y calidad de los servicios de salud que presta la fundación.

De lo señalado en los párrafos anteriores me parece importante destacar que para un gestor de riesgos los riesgos sociales no son “teoría” sino una “realidad” que en un entorno complejo e incierto ganan relevancia y pueden tener un impacto significativo en los resultados de la organización, independientemente de su tamaño, tipo de negocio o jurisdicción en la cual se encuentre.

Adicionalmente, como todos los riesgos estos no suceden de forma independiente, sino que se interrelacionan con los demás que enfrentamos y debemos gestionar cada día, así cuando se revisa el “Informe de riesgos globales de 2025” del Foro Económico Mundial, Davos 2025, se encuentra que de los diez principales riesgos seleccionados cuatro de ellos son clasificados como riesgos sociales (polarización social, falta de oportunidades económicas o desempleo, erosión de derechos humanos y libertades cívicas y desigualdad), con el agravante que aquellos otros riesgos de mayor preocupación como son los geopolíticos y los ambientales son generadores de factores de riesgos sociales como los señalados en este artículo.

En el corto y mediano plazo el entorno global y/o local que enfrentamos seguirá caracterizado por la presencia de factores con un alto impacto económico y social como, los conflictos

geopolíticos (“El 2025 ha sido descrito como un año de paz inestable, con más de 55 conflictos armados activos, la cifra más alta desde la Segunda Guerra Mundial”, Diario el País, enero de 2025), crisis humanitaria (“En 2025, 305 millones de personas en todo el mundo necesitarán asistencia humanitaria y protección urgentes, a medida que se intensifican múltiples crisis con consecuencias devastadoras para las personas afectadas por ellas”, Naciones Unidas, diciembre 2024), crisis alimentaria (“1,2 millones de personas sufren hambre catastrófica provocada por conflictos en 2025”, Comisión Europea, septiembre de 2025), entre los más frecuentes.

Con ese escenario real resulta imposible desconocer la necesidad de gestionar los riesgos sociales y de incluirlos en la gestión integral de riesgos con los demás financieros, no financieros, emergentes y rinocerontes grises que enfrentamos en el día a día.

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.

Fuentes:

1. *FasterCapital, Riesgo social cómo evaluar el impacto social de sus inversiones, mayo de 2025.*
2. *Diario El País, El 2025 recibe un mundo en guerra: hay 56 conflictos y guerras activas, enero de 2025.*
3. *Comisión Europea, Crisis alimentarias, septiembre de 2025.*

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