

**Comunicación efectiva sobre la gestión de riesgos: un reto entre los administradores de riesgos y los niveles directivos**

**Lizeth Rueda Valencia**

*lruedav1@eafit.edu.co*

**Santiago Restrepo Villada**

*srestr85@eafit.edu.co*

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en  
Administración de Riesgos

Asesora: Rubi Consuelo Mejía Quijano.

**Universidad EAFIT**  
**Maestría en Administración de Riesgos**  
**Escuela de Administración**  
**Medellín**  
**2023**

## Contenido

1. Introducción.....	4
2. Marco teórico.....	7
2.1 Toma de decisiones basada en información de riesgos - Tipos de riesgo .....	7
2.2 Gobernanza del riesgo, conocimiento de los miembros de junta .....	9
2.3 Barreras en la comunicación de riesgos.....	11
2.4 Complejidad de la información de riesgos.....	12
2.5 Importancia de la cultura en la comunicación de riesgos .....	13
2.6 Alternativas y herramientas de comunicación de riesgos .....	13
3. Metodología.....	18
4. Resultados.....	20
4.1 Información de riesgos requerida por la alta dirección para la toma de decisiones ...	20
4.2 Barreras en la comunicación de riesgos a nivel directivo.....	23
4.3 Alternativas para mejorar la comunicación .....	31
5. Discusión y conclusiones.....	33
Referencias .....	37

## Resumen

La comunicación efectiva es un elemento fundamental para una adecuada gestión de riesgos y, a su vez, representa un gran reto dadas las particularidades del entorno y cultura de cada organización. El propósito de esta investigación fue evaluar las estrategias, métodos, lenguaje y herramientas que se utilizan para la comunicación con los niveles directivos, acerca de la información sobre la administración de riesgos e identificar las barreras y fallas que dificultan dicha comunicación, con el fin de proponer alternativas para mejorarla. El enfoque de la investigación fue cualitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo; se aplicaron diez entrevistas a directivos administradores de riesgos y a miembros de juntas directivas. Con los resultados de la investigación se logró comprender los aspectos más relevantes que los comités de riesgo y la junta directiva requieren conocer para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de riesgos, las principales barreras que existen en la comunicación entre los responsables de la gestión de riesgos y los niveles directivos, y se obtuvo información relevante para mejorar la efectividad de dicha comunicación.

**Palabras claves:** Comunicación efectiva, Administración de riesgos, Niveles directivos, Decisiones estratégicas.

## Abstract

Effective communication is a fundamental element for an adequate risk management, at concurrency it represents a great challenge given the particularities of the environment and culture of each organization. The purpose of this research was to evaluate the strategies, methods, language and tools used for communicating with management about risk management information and to identify the barriers and failures that hinder such communication, in order to propose alternatives to improve it. The research approach was qualitative, with an exploratory and descriptive scope; ten interviews were conducted with risk management executives and members of boards of directors. With the results of the research, it was possible to understand the most relevant aspects that risk committees and the board of directors need to know in order to make decisions related to risk management, the main barriers that exist in the communication between those responsible for risk management and the management levels, and relevant information was obtained to improve the effectiveness of such communication.

**Key words:** Effective communication, Risk management, Top management, Strategic decisions.

## 1. Introducción

La gestión de riesgos en las organizaciones plantea grandes retos para los equipos administradores de riesgos, dado que, en todas sus etapas de identificación, calificación, evaluación, diseño de medidas de tratamiento, implementación de las medidas de tratamiento, monitoreo y evaluación, requiere el compromiso y participación de todas las áreas de la organización y de los dueños de los procesos para lograr una efectiva gestión (Mejía, 2006). Así mismo, los niveles directivos de la organización cumplen un papel fundamental en la administración de riesgos, porque son los encargados de incentivar la cultura de gestión de riesgos, promover el monitoreo continuo y realizar una adecuada asignación de recursos para gestionar todos los riesgos en la organización.

En el sector financiero, por ejemplo, la regulación exige gestionar los riesgos bajo normas estrictas, por lo cual la alta gerencia debe enfocar gran parte de sus esfuerzos y recursos en asegurar la adecuada administración de riesgos, acorde con lo establecido en la normatividad (Villanueva, 2017). Por consiguiente, es necesario que todos, incluidos los niveles directivos, se involucren y realicen la gestión de manera sincronizada para que la administración de riesgos sea exitosa y genere los resultados esperados. Entre otros factores claves para lograrlo “se debe contar con las herramientas necesarias que le permitan a la empresa desarrollar un lenguaje común que facilite la comunicación interna y externa” (Mejía, 2006, p. 42).

Es así como en varios casos de análisis de diferentes industrias, se resalta la importancia y beneficios de la comunicación en todos los niveles organizacionales, para lograr una adecuada identificación y gestión de riesgos, específicamente, se destaca que en el caso de estudio de una empresa de la industria farmacéutica, el proceso de comunicación de riesgos generó excelentes resultados gracias a que dicha comunicación involucraba tanto a la dirección como a los trabajadores (Suherdin et al., 2020).

También se han realizado estudios que describen casos de eventos de crisis de alto impacto, como lo ha sido la pandemia del COVID 19, en donde la comunicación interna fue clave para lograr un diálogo abierto y transparente con los colaboradores, manteniendo un interés genuino por su bienestar y el de la comunidad en general; finalmente esa adecuada

comunicación está directamente relacionada con la mitigación de riesgos en las empresas (Xifra, 2020).

Dadas las anteriores consideraciones, resulta esencial contar con estrategias y herramientas adecuadas para mantener una comunicación efectiva, ya que se pueden encontrar falencias al comunicar cuando los diferentes grupos de interés tienen puntos de vista opuestos sobre la realidad organizacional (Shrivastava et al., 2022). Adicionalmente, esas estrategias y mecanismos de comunicación forman parte de la cultura organizacional, la cual está directamente relacionada con el éxito de la administración de riesgos, porque compromete a toda la organización, en todos los niveles, con un mismo propósito (Mejía, 2006).

En esta misma línea, es necesario resaltar que en la comunicación de riesgos deben existir estrategias que evidencien la comprensión del mensaje emitido; en tal sentido, para que la comunicación sea efectiva se debe tener en cuenta el entorno del receptor de la información, ya que, para el caso de los riesgos, el mensaje puede ser interpretado de manera diferente, de acuerdo a los intereses colectivos e individuales, así como al contexto sociocultural, político y económico de la organización (Rivera, 2011).

De otro lado, con respecto a la comprensión de los mensajes en los niveles de la alta dirección y juntas directivas, se tiene la particularidad o necesidad de presentar la información de manera resumida y concreta, pero a la vez sin perder de vista detalles importantes para la toma de decisiones o elementos necesarios para el cumplimiento de la normatividad (Superfinanciera, 2022). Este es el caso de las entidades vigiladas por las Superintendencias en Colombia; en muchas ocasiones resulta complejo el entendimiento de todos los conceptos alrededor de la gestión de riesgo, dado que no necesariamente corresponde al área de conocimiento o experticia de dichos directivos, sólo para mencionar algunos de estos conceptos se pueden citar: riesgo estratégico, emergente, operacional, de seguridad de información, ciberseguridad, LA/FT, fraude, continuidad de negocio, sostenibilidad, entre otros (Organización Internacional de Normatización, 2018).

En este sentido, Agarwal y Kallapur logran poner al descubierto que una de las grandes barreras para una comunicación de riesgos eficaz es la dificultad en vincular los informes de riesgos de los niveles operativos con la toma de decisiones estratégicas, así como la falta de entendimiento de las señales de alerta por parte de la alta dirección, que les permitan prevenir

oportunamente los eventos de riesgo (Agarwal & Kallapur, 2021). Adicionalmente, para lograr una verdadera gestión de riesgos es necesario contar con un adecuado proceso de toma de decisiones sistemático y consistente, que sirva de piedra angular para la asignación efectiva de recursos, para lo cual se requiere información oportuna y veraz (Bravo & Sánchez, 2012).

Este proceso de toma de decisiones se ve impactado negativamente cuando la comunicación no fluye adecuadamente y se generan rupturas entre los diferentes niveles de la organización, las cuales pueden estar ocasionadas por errores en la información, porque no se ha adoptado una cultura de gestión de riesgos o simplemente por una desconexión entre los procesos de comunicación que se deben dar desde los niveles operativos hacia niveles estratégicos y viceversa (Green, 2015).

Lograr ese justo balance en la información que se presenta en los diferentes niveles de las organizaciones -especialmente en los niveles directivos-, así como determinar la manera de comunicar los resultados de la gestión de riesgos, las principales alertas, los elementos clave sobre los cuales se deben tomar decisiones y transmitir de forma simple los conceptos de riesgos, es el reto de esta investigación, tal como lo mencionan Rucha Agarwal y Kallapur: “Un mejor informe de riesgos implica simplificación e incentivación. Permite a las organizaciones mejorar la gestión de riesgos y la cultura de riesgos en general” (Agarwal & Kallapur, 2021, p. 51).

Por tanto, este trabajo de investigación se enfocó en identificar cuáles son los aspectos más relevantes que los niveles directivos requieren conocer en materia de gestión de riesgos, determinar cuáles son las principales barreras en la comunicación de la información, relacionada con dicha gestión y proponer alternativas para mejorar la efectividad en esa comunicación, buscando finalmente facilitar la toma de decisiones relacionadas con los riesgos organizacionales.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera: en primera instancia se presenta el marco teórico sobre el tema, posteriormente se describe la metodología de investigación utilizada y los resultados obtenidos; por último, se analizan los resultados y se dan las conclusiones del estudio.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Toma de decisiones basada en información de riesgos - Tipos de riesgo**

La toma de decisiones en los niveles directivos debe basarse en fuentes confiables, ya que la capacidad de tomar decisiones acertadas es fundamental para la supervivencia y estabilidad de las empresas a largo plazo (Tinoco, 2019). Así, la información y el conocimiento se convierten en pilares esenciales, dado que constituyen recursos estratégicos fundamentales que inciden directamente en esta capacidad de tomar decisiones efectivas dentro de la organización. La calidad de la información disponible y el conocimiento adquirido a lo largo del proceso son cruciales para la capacidad de tomar decisiones eficientes. Es importante distinguir claramente las etapas esenciales para enfrentar obstáculos o aprovechar oportunidades. Estos componentes son básicos para tomar decisiones informadas y para establecer el camino a seguir en circunstancias específicas (Rodríguez, 2015).

La comprensión profunda de los desafíos comunes que acompañan a la toma de decisiones es fundamental, ya que es necesario reconocerlos y prevenirlos. La calidad, imparcialidad, comprensión y comunicación de la información utilizada durante el proceso de toma de decisiones son las principales causas de estos problemas (Isolano, 2003). Esta conciencia de los problemas habituales se entrelaza con la importancia de la calidad de la información y el conocimiento acumulado, delineando así la ruta para decisiones más acertadas y bien fundamentadas (Rodríguez, 2015).

La gestión de información tiene muchas aplicaciones y objetivos en una empresa, pero es fundamental establecer una estructura estratégica de información. Esta no solo ayudará a lograr los objetivos de la organización, sino también a tomar decisiones en todos los niveles (Rodríguez, 2015). En el caso de la gestión de riesgos la información apoya a todos los empleados para comprender los riesgos potenciales y, mediante la identificación sistemática, los encargados de los procedimientos pueden tomar las decisiones adecuadas para manejarlos. Esto no solo aumenta su responsabilidad, sino que también les da las herramientas necesarias para ejercer control sobre el cumplimiento de sus tareas y administrar los riesgos asociados con los procesos en los que están involucrados (Mejía, 2006).

De igual forma, desde la alta dirección la información de riesgos respalda la responsabilidad de la junta directiva, que radica en la aprobación de políticas corporativas destinadas a salvaguardar la reputación de la empresa, prevenir el fraude y la corrupción, además de garantizar la salud y seguridad ocupacional (Núñez et al., 2020). En contraste, los *stakeholders* requieren información ya que son relevantes para respaldar la legitimidad de las políticas corporativas implementadas, especialmente en lo que concierne al cuidado del personal, la preservación del entorno y el bienestar de la comunidad, dentro del marco de responsabilidades sociales y más allá (Pimienta, 2008).

De esta manera, para asegurar la confianza de la alta dirección en la toma de decisiones es importante que tenga en cuenta los riesgos empresariales claves que debe gestionar para el éxito y continuidad de la empresa. Se considera crucial identificar estas categorías de riesgos para establecer qué problemas son más importantes en la gestión de riesgos, con el fin de manejarlos de manera efectiva y asegurar la capacidad de adaptación de la organización a un entorno empresarial en constante evolución (Escuela Europea de Excelencia, 2022). Estas categorías de riesgos se detallan a continuación:

*Riesgos de gobernanza:* originados a partir de las decisiones tomadas por los niveles directivos en relación con la estructura del liderazgo, la conformación de la junta directiva, la selección y continuidad de gerentes y directivos, entre otros aspectos vinculados con la alta dirección. Evaluar estos caminos de acción demanda un análisis de los riesgos y beneficios, usualmente basado en criterio, lógica y conocimientos adquiridos en el ámbito empresarial (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

*Riesgos críticos:* estos riesgos representan una amenaza directa a la sostenibilidad de la estrategia empresarial. Ejemplos incluyen amenazas que impactan la salud financiera o interrumpen la cadena de suministro. Es fundamental que los líderes busquen fuentes de información independientes, realicen su propia evaluación de riesgos y supervisen las labores de los expertos en gestión de riesgos (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

*Riesgos de autorización:* los niveles directivos deben otorgar su aprobación a múltiples iniciativas provenientes de niveles jerárquicos inferiores en la organización, como nuevas inversiones, adquisiciones o el desarrollo de productos. Estas decisiones conllevan tanto

riesgos como oportunidades, lo que las convierte en una categoría significativa de riesgo corporativo (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

*Riesgos de la gestión empresarial:* Los riesgos operativos, financieros, de seguridad y salud laboral, de conformidad y otros similares abarcan esta categoría. Aunque cada área afectada asume la responsabilidad de evaluar y gestionar estos riesgos, algunos demandan la atención directa de la Alta Dirección, especialmente aquellos vinculados con el cumplimiento normativo, reputacionales y la seguridad de la información (Escuela Europea de Excelencia, 2022).

*Riesgos emergentes:* estos riesgos son de índole externa a la organización y tienen el potencial de impactar a nivel nacional o global. El cambio climático, riesgos geopolíticos y eventos catastróficos son ejemplos de esta categoría. Debido al impacto considerable que estas amenazas podrían tener en la entidad, es crucial que la alta dirección les preste una atención especial y tome medidas preventivas al respecto (Escuela Europea de Excelencia, 2022). Corresponden a los desafíos más significativos para la resiliencia, la seguridad y la continuidad operativa y empresarial. Estos riesgos, que son "nuevos o están en aumento", pueden abarcar una amplia gama de áreas, desde nuevos procesos y tecnologías hasta nuevos tipos de entornos laborales o cambios en lo social y organizacional (ISO, 2023).

En adición a lo anterior, es importante tener en cuenta el riesgo estratégico, el cual es la probabilidad de que se presente un suceso que pueda influir en la misión, visión, estrategias, metas u otros aspectos significativos de la organización, ya sea para mitigarlo o convertirlo en una oportunidad para la empresa (Mejía, 2013). Los riesgos estratégicos no solo pueden afectar la estrategia de una empresa, sino que también tienen el potencial de mejorar su desempeño (Deloitte, 2023).

## **2.2 Gobernanza del riesgo, conocimiento de los miembros de junta**

El órgano de gobierno establece los parámetros y el entorno cultural para una administración de riesgos que sea proactiva y previsoras en todas las áreas de la empresa. Además, se asegura de llevar a cabo una evaluación sistemática de los riesgos y establece los criterios pertinentes, como el apetito de riesgo. En el proceso de toma de decisiones, este órgano evalúa, aborda, supervisa y comunica de manera efectiva la naturaleza y la extensión de los riesgos (ISO, 2021).

Además de lo anterior, las empresas deben prestar atención a los factores ambiental, social y de gobierno corporativo ESG<sup>1</sup> si quieren lograr un crecimiento rentable responsable a largo plazo, en este sentido, COSO<sup>2</sup> reconoció en 2018 que la vinculación de los informes de riesgo con los factores ESG mejoraría la gobernanza del riesgo (Agarwal & Kallapur, 2021).

Lo anterior además de ser una buena práctica empresarial, a partir de 2024 en Colombia será un tema obligatorio en sectores como el financiero, de acuerdo con lo expuesto en la circular externa 031 de 2021, donde se incluye un capítulo dedicado a las prácticas, políticas, procesos e indicadores relacionados con los asuntos sociales y ambientales, incluidos los climáticos (Superfinanciera, 2021).

De igual manera, se ha dicho que la lección más común que los directores ejecutivos de la industria bancaria aprendieron de la crisis crediticia es la importancia de hacer que la gestión de riesgos "cuenta" en las decisiones estratégicas de alto nivel (Mikes, 2009). En Colombia, por ejemplo, las regulaciones para las entidades financieras exigen la aprobación del apetito de riesgos de manera explícita; la junta directiva, un grupo multidisciplinario brinda la oportunidad adecuada para conciliar las diversas perspectivas sobre el riesgo y tomar las medidas necesarias para reducir su exposición al riesgo a niveles aceptables (Núñez et al., 2020). La junta directiva u órgano que haga sus veces debe tener un papel activo en la definición del apetito de riesgo y garantizar que esté en línea con el plan de negocios, los niveles de capital, la situación financiera de la entidad y el sistema de remuneración (Núñez et al., 2020).

De otro lado, respecto a la información de riesgos que recibe la alta dirección, se considera que los indicadores de riesgo (KRI)<sup>3</sup> no siempre son suficientes para comprender la evaluación del apetito de riesgos de una empresa. La capacidad total de riesgo se determina con frecuencia por un conjunto complejo de variables. Por ejemplo, la pérdida de ingresos, el aumento de los costos de producción o los gastos, el deterioro de los activos tangibles o intangibles, el aumento de los pasivos de la empresa, etc., son algunas de las formas en que se transmiten los riesgos (Núñez et al., 2020).

---

<sup>1</sup> Environmental, Social, & Governance: Factores ambientales, sociales y de buen gobierno (Deloitte, 2021).

<sup>2</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.

<sup>3</sup> Key Risk Indicators.

De otro lado, como a través de estrategias de inversión discrecionales, la administración y la dirección de la empresa actúan como agentes de los accionistas, la asignación de riesgos debe reflejar estas aspiraciones y niveles de rendimiento del capital económico por encima del costo de capital (Núñez et al., 2020). Por tanto, conocer la información relevante es clave para la alta dirección en su toma de decisiones acorde con los compromisos establecidos con los accionistas.

Para mejorar la información de riesgos que se comunica a la alta dirección, es posible tener en cuenta lo comentado por los autores Núñez et al. (2020), quienes sustentan que el debate sobre la estrategia de asignación de riesgos en la junta directiva podría mejorarse enfocándose en los siguientes temas:

- Efectividad de los controles de riesgo que reducen la exposición de niveles inherentes a residuales.
- Valoración positiva o negativa de las exposiciones al riesgo.
- Métodos para cubrir y financiar riesgos, como seguros, derivados de tipo de cambio y tasa de interés.
- Disponibilidad de financiamiento de fuentes externas.
- Una mayor diversificación de riesgos (por ejemplo, según la geografía, el tipo de negocio, etc.).
- Cambio de varias correlaciones a lo largo del ciclo económico.
- Riesgos emergentes y ocultos.
- Acuerdo sobre dividendos.
- Requisitos de inversión en capital, fusiones y adquisiciones.
- Cubrimiento de exposiciones al riesgo con flujo de caja y títulos de alta liquidez (Núñez et al., 2020).

### **2.3 Barreras en la comunicación de riesgos**

La evolución del enfoque en la comunicación de riesgos enfatiza la influencia crucial de los elementos sociales en la construcción del concepto de riesgo (McComas, 2006). Esta comprensión se ve reflejada en los desafíos que enfrenta la difusión de mensajes sobre riesgos, influenciados por diversos factores, como el contexto cultural, el canal de comunicación, el lenguaje y la percepción individual (Núñez et al., 2020).

Este cambio en la comprensión del riesgo implica que los administradores de riesgos no solo deben desarrollar habilidades que vayan más allá de simplemente informar sobre incertidumbres, sino también colaborar activamente con los líderes empresariales (Hall et al., 2012). Esta colaboración se vuelve aún más crucial a medida que se reconoce la necesidad de proporcionar una visión más holística de los riesgos en las juntas directivas, abordando tanto los riesgos cuantificables como aquellos más desafiantes de medir (Mikes, 2009).

Las diferencias en el poder y la distribución desigual del mismo en las organizaciones complican la comunicación jerárquica. A pesar de estas barreras, diversos grupos sociales dentro de una entidad pueden lograr una comunicación efectiva. En particular, la comunicación vertical se ve afectada por la transmisión de mensajes a través de estructuras informales, siendo crucial mejorar estas relaciones para fortalecer la comunicación corporativa (Vallejo Peña, 2009).

Estas dificultades se manifiestan en las instrucciones imprecisas y contradictorias para los empleados debido a la división del poder, lo que conduce a la sensación de falta de claridad sobre los objetivos. Esta complejidad en la comunicación empresarial también se refleja en la disfunción en la transmisión y comprensión de mensajes, generando falta de contexto y una relación vinculante entre el control de la comunicación y el poder de sus gestores (Vallejo Peña, 2009).

Como resultado, los informes de riesgos tienden a ser elaborados de manera separada por departamento, lo que limita la identificación de riesgos compartidos entre áreas y la presencia de indicadores clave de riesgo interdepartamentales. A pesar de la existencia de comités de riesgo con representantes de diferentes departamentos, su efectividad es limitada para brindar una comprensión integral de la interrelación entre los riesgos departamentales (Agarwal & Kallapur, 2021).

#### **2.4 Complejidad de la información de riesgos**

La percepción y comunicación del riesgo se convierten en desafíos considerables, ya que los estrategas y los expuestos al riesgo tienen perspectivas divergentes. Los estrategas priorizan la evaluación del beneficio económico sobre el riesgo, mientras que los expuestos al riesgo dedican tiempo al cálculo del riesgo sin considerar la perspectiva global (Mikes, 2009).

La interpretación de estadísticas puede variar entre individuos, dependiendo de experiencias y personalidades (Kampmann & Pedell, 2022). Esta interpretación subjetiva refuerza la preferencia de riesgo personal, que influye en las decisiones y comportamientos frente a los riesgos, esta percepción subjetiva del riesgo y el apetito al riesgo actúan como mediadores en la toma de decisiones (Williams & Noyes, 2007).

Las matrices de riesgo presentan desafíos: son subjetivas y pueden ser interpretadas de manera diferente, lo que lleva a errores de priorización. Aunque criticadas las matrices de riesgo y sus mapas de calor siguen siendo ampliamente utilizados en diversas entidades (Monat & Doremus, 2018).

Los descriptores verbales de probabilidad e impacto (como alto, medio, bajo) pueden ser subjetivos y generar discrepancias en la interpretación, por lo que la gestión de riesgos debe minimizar, aunque no eliminar completamente, esta subjetividad en las evaluaciones de riesgos (Monat & Doremus, 2018).

## **2.5 Importancia de la cultura en la comunicación de riesgos**

El compromiso de la alta dirección en los sistemas de gestión de riesgos es esencial para impulsar la competitividad y sostenibilidad de la organización, adaptando la cultura de riesgos al negocio (Aleán et al., 2017). La cultura organizacional, fundamentada en normas y costumbres, influye en la comunicación interna, de la misma manera la historia y las decisiones críticas de la organización, reflejan la personalidad de sus directivo y determinan su identidad institucional (Vallejo Peña, 2009).

La tradición organizacional y la estructura de comunicación están moldeadas por la historia y la personalidad de los líderes (Vallejo Peña, 2009). La innovación y la colaboración entre los empleados de diferentes áreas y procesos se fomentan en la cultura organizacional, porque se crean espacios para la participación y la discusión sobre los proyectos a mejorar, lo que reduce los riesgos que pueden afectar las empresas (Mejía, 2006).

## **2.6 Alternativas y herramientas de comunicación de riesgos**

Para administrar los riesgos con éxito, la empresa debe tener mecanismos que le permitan crear un lenguaje común que facilite la comunicación interna y externa, prevenir los riesgos y reducir su probabilidad de ocurrencia, detectarlos en caso de que se materialicen, contar

con sistemas ágiles y flexibles para responder ante ellos, y con el personal y los recursos de la organización apropiados, generar informes y medir su ocurrencia. Desarrollar la administración de riesgos con éxito es posible gracias a una cultura organizacional sólida, que involucra a toda la organización (Mejía, 2006).

A lo largo de la historia, los esfuerzos para comunicar riesgos tanto individuales como colectivos han sido difíciles de imaginar, pero también han sido difíciles de implementar exitosamente. Por lo tanto, determinar el plan que se llevará a cabo durante la comunicación y/o consulta brinda mayor seguridad y precisión sobre el objetivo a alcanzar, con el fin de mejorar la objetividad, la transparencia y la comprensión de los riesgos estratégicos identificados (Núñez et al., 2020).

Para facilitar el intercambio de información, debe existir un plan que defina los estándares necesarios para la comunicación y la consulta (Núñez et al., 2020). Determinar el objetivo a alcanzar, establecer la información a divulgar o consultar, identificar con quién se realizará el intercambio, definir el momento de la comunicación, establecer los canales o medios a usar y finalmente realizar una evaluación del proceso son elementos para estructurar el plan (Núñez et al., 2020). De esta forma, la mejora de las relaciones con los públicos interesados en la organización genera confianza, credibilidad y apertura, lo que aumenta la comprensión mutua y la colaboración entre las partes para optimizar la gestión y alcanzar los objetivos estratégicos (Núñez et al., 2020).

La fuente, el canal de transmisión y el procesamiento por parte del receptor son los tres factores principales que determinan la efectividad de una advertencia de riesgos. La credibilidad de la fuente y la interpretación del mensaje tienen un impacto en cómo se ve la advertencia. La transmisión y el procesamiento de la información, que incluyen captar y mantener la atención, comprender el mensaje y motivar al receptor hacia el comportamiento deseado, son esenciales para ser efectivos. La advertencia se considera exitosa si se logran estas etapas, pero factores como la familiaridad y la percepción del riesgo pueden cambiar el proceso (Conzola & Wogalter, 2001).

Según Mikes (2009), tal vez en ningún lugar el uso del lenguaje sea tan común como en los avances actuales en el área de gestión de riesgos. Desde herramientas estadísticas de estimación de pérdidas envueltas en una mística analítica, hasta 'mapeos' más descriptivos y

críticos de riesgos en matrices de probabilidad-impacto, la gama de técnicas es amplia. Dado que la gestión de riesgos se recomienda en ambas formas -como una herramienta de predicción de pérdidas altamente analítica y una herramienta de mapeo de riesgos "estratégica"-, la tasa de adopción y el uso de la gestión de riesgos en las empresas de servicios financieros dependen principalmente del apetito o la resistencia de la gerencia hacia sistemas de información altamente analíticos (o altamente críticos). Como resultado, aunque una técnica de modelado de riesgos puede ser aceptada con éxito en una cultura de gestión que prioriza el análisis, podría no tener éxito en una cultura de gestión que sea más cautelosa e incrédula en los beneficios del modelado cuantitativo (Mikes, 2009).

Para Mikes (2009), las técnicas de gestión de riesgos suelen ser muy analíticas y basadas en datos, y es probable que estos toquen diferentes áreas delicadas en diferentes culturas gerenciales. Los escépticos cuantitativos se han cansado de defender el control de riesgos como una "máquina de respuestas", para ellos, el control de riesgos es como un sistema de abogado del diablo, que debe movilizarse para desafiar las suposiciones preconcebidas y promover el aprendizaje organizacional. El autor también menciona que, la necesidad de establecer su propia voz y lenguaje en los debates organizacionales, además de la representación de los motivos económicos y las posibilidades de acción, es un desafío importante para los nuevos sistemas de control que alcanzan importancia organizacional (Mikes, 2009).

Los informes cuantitativos son comunes y parecen preferidos debido a su precisión. Sin embargo, investigaciones adicionales sugieren que la naturaleza direccional de los informes cualitativos podría encajar mejor con las expectativas cognitivas de la alta dirección al tomar en cuenta los riesgos estratégicos. La información cuantitativa o cualitativa del informe tiene una correlación positiva o negativa con las percepciones de la gerencia sobre las actividades estratégicas de gestión de riesgos. La elección del formato, en particular en el ámbito del riesgo estratégico, está directamente relacionada con la confiabilidad y relevancia percibida de la información sobre el riesgo. Sin embargo, no se encuentra esta conexión en entornos donde los informes de riesgos se centran en los riesgos operativos. Estos resultados indican que la alta dirección está a favor de la información cualitativa sobre los riesgos estratégicos,

pero está escéptica sobre las medidas cuantitativas para los riesgos estratégicos complejos (Ballou et al., 2018).

La narración de historias *storytelling*<sup>4</sup> es un método de comunicación que tiene beneficios. Se pueden encontrar múltiples posibilidades para la comunicación de riesgos y la promoción de la resiliencia organizacional, al conectar estas ventajas con las capacidades de resiliencia organizacional. Las historias generan más emociones que las estadísticas y hacen que la información sea más recuperable (Kampmann & Pedell, 2022).

Estas características pueden fomentar una conciencia sostenida del riesgo, es decir, visualizar situaciones complejas, factores de riesgo y desarrollar la preparación organizacional que apoye las habilidades de anticipación, afrontamiento y adaptación. Cuando un mensaje no es consistente con las preferencias, las historias son más efectivas, lo cual es relevante para la gestión de la resiliencia porque aborda riesgos con efectos potencialmente graves, que en muchos casos serán inconsistentes con las preferencias. Las historias también pueden inspirar el compromiso, y la resiliencia ante situaciones adversas es una característica única de las organizaciones de alta confiabilidad (Kampmann & Pedell, 2022).

Independientemente de las preferencias de riesgo de alguien, una organización puede usar la narración para alinear el comportamiento relacionado con el riesgo de un individuo con el apetito por el riesgo de la organización. La mayoría de las veces, la comunicación de riesgos dentro de las organizaciones es analítica y basada en datos (Kampmann & Pedell, 2022). Como resultado, una historia puede transmitir mejor las actividades de gestión de la resiliencia que las estadísticas y puede conducir a una mayor autoeficacia. Es posible que una mayor confianza en uno mismo conduzca a una mayor inversión en una actividad que fomente la resiliencia.

Cuando las personas reciben información sobre un factor de riesgo en forma de historia en lugar de estadísticas, invertirán más en una actividad que fomente la resiliencia, según los resultados del experimento. Esto implica que la forma en que se comunican los riesgos tiene un impacto en la inversión en resiliencia en general (Kampmann & Pedell, 2022).

---

<sup>4</sup> Narración de historias.

Para mejorar la gestión estratégica y la conexión con los *stakeholders*, es crucial establecer relaciones sólidas que promuevan la confianza y la apertura en la organización (Núñez et al., 2020). La escucha activa, respaldada por la teoría organizacional, emerge como una tendencia contemporánea esencial para la empresa moderna, al fomentar la obtención de información valiosa a través de comentarios (Hall et al., 2012).

La literatura de gestión profundiza en cómo las herramientas, los modelos y los dispositivos sistémicos facilitan la comunicación entre las partes interesadas, transformando las prácticas organizacionales y propiciando la innovación y el aprendizaje. La capacidad de estas herramientas para representar y transmitir conocimiento impacta la interacción entre expertos y otros actores organizacionales, influyendo en la forma en que se encarar los problemas (Hall et al., 2012).

La importancia de aprovechar fuentes de información previamente ignoradas o subestimadas en la gestión empresarial se destaca en el ámbito actual (Vallejo Peña, 2009). La noción de "encuadre de información" resalta cómo la presentación de los riesgos influye en la percepción y la toma de decisiones de las personas (Williams & Noyes, 2007). El encuadre no se limita a un grupo específico y puede influir en las decisiones de todos, independientemente de su experiencia.

En el contexto de la comunicación de riesgos, la credibilidad de la fuente es fundamental pero desafiante debido a la percepción del público sobre la falta de base científica sólida en estos temas (Williams & Noyes, 2007). La relación entre la credibilidad de la fuente y la percepción del riesgo se analiza en situaciones con diferentes niveles de participación y confiabilidad de la fuente (Williams & Noyes, 2007). Tres situaciones específicas, se pueden presentar: en escenarios con baja participación pública y fuentes altamente confiables, las personas tienden a aceptar información sin un análisis profundo, mientras que, en contextos con baja participación y fuentes poco confiables, suelen cuestionar críticamente la información. En situaciones con alta participación pública o conocimientos previos, la credibilidad de la fuente impacta en el procesamiento de la información (Williams & Noyes, 2007).

La complejidad del tema de los riesgos dificulta la comunicación, ya que el público percibe una falta de bases científicas sólidas, a pesar de esto, las personas confían en fuentes creíbles,

aunque mantienen cierto escepticismo. Por esto evaluar cuidadosamente el contexto y otros factores es esencial para determinar la credibilidad de un mensaje de riesgo (Williams & Noyes, 2007). En respuesta a estas dificultades, algunas organizaciones han implementado mejoras en la comunicación vertical y horizontal, han utilizado informes de cuasi accidentes y han optado por la digitalización de informes mediante aplicaciones específicas. Estas soluciones han simplificado y promovido la gestión y la cultura de riesgos dentro de estas organizaciones (Agarwal & Kallapur, 2021).

Algunas organizaciones han abordado problemas mediante mejoras en la comunicación vertical y horizontal, la digitalización de informes y la adopción de herramientas como el Informe de Riesgo Consolidado y el Sistema de Alerta Temprana (Agarwal & Kallapur, 2021; Hall et al., 2012; Vallejo Peña, 2009). Junto con las dos herramientas anteriores, el análisis de escenarios también se volvió crucial en los foros de toma de decisiones para altos ejecutivos. La efectividad de estas tres herramientas radicó en la integración del conocimiento de los usuarios y su capacidad para adaptarse mediante revisiones periódicas, Esta adaptación requería una comunicación fluida entre los gestores de riesgos, los comités de alta dirección y las líneas de negocio para comprender y actualizar constantemente estas herramientas (Hall et al., 2012).

### **3. Metodología**

La metodología utilizada para lograr el objetivo de investigación propuesto es de carácter cualitativo, con ella se buscó comprender la comunicación efectiva de riesgos a profundidad en todas sus dimensiones. El estudio por su naturaleza es de alcance exploratorio y descriptivo, ya que, si bien existen ideas relacionadas, se indagó sobre nuevas perspectivas para profundizar en el fenómeno investigado (Hernández et al., 2014).

El propósito de este estudio fue proponer lineamientos que faciliten la comunicación efectiva para mejorar la toma de decisiones en administración de riesgos. Por lo que la investigación se justificó en la necesidad de obtener percepciones y experiencias de expertos que comunican riesgos y o reciben esta información (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Por tanto, el enfoque cualitativo permitió centrar la investigación en comprender y dar sentido a los acontecimientos dentro de un contexto organizacional de la vida real (Lerma, 2022).

El protocolo de entrevista se construyó de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación (Hernández & Mendoza, 2018). Se realizaron entrevistas semiestructuradas a diez expertos con dos tipos de perfiles profesionales: gerentes de riesgos, quienes son los encargados de comunicar la información de la gestión de riesgos, de la misma manera a personas que hacen parte de la alta dirección y juntas directivas. El principal criterio para su selección fue su desempeño en organizaciones que cuentan con un área de riesgos y una estructura de gobierno que incluya obligación de reporte formal sobre la gestión de riesgos a la alta dirección y junta directiva; para ello se identificaron sectores como el financiero, servicios, salud y retail, para tener una visión a profundidad del tema estudiado. Algunas características de los expertos se describen a continuación:

**Tabla 1.** Características de los expertos entrevistados

<b>Código Experto Entrevistado</b>	<b>Rol</b>	<b>Sector</b>
<b>M1</b>	Miembro de Junta Directiva	Financiero
<b>M2</b>	Miembro de Junta Directiva	Financiero
<b>M3</b>	Miembro de Junta Directiva	Financiero
<b>M4</b>	Miembro de Junta Directiva	Financiero
<b>A5</b>	Administrador de Riesgos	Financiero
<b>A6</b>	Administrador de Riesgos	Financiero
<b>A7</b>	Administrador de Riesgos	Retail
<b>A8</b>	Administrador de Riesgos	Servicios
<b>A9</b>	Administrador de Riesgos	Servicios
<b>A10</b>	Administrador de Riesgos	Salud

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tras cada sesión de entrevistas, se transcribieron y codificaron las respuestas, para organizar los datos en las categorías de análisis previamente identificadas en la literatura, acordes con los objetivos de la investigación, lo que facilitó la evaluación y análisis posteriores. Los resultados de la investigación se describen a continuación.

## 4. Resultados

### 4.1 Información de riesgos requerida por la alta dirección para la toma de decisiones

De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, es claro que para los directivos el tema de riesgos es fundamental en el proceso de toma de decisiones estratégicas y declaran sin vacilar que también contribuye en la creación de valor para la organización. Sin embargo, plantean que, en la mayoría de los casos, existe desincronización entre la planeación estratégica y la visión de riesgos.

Una de las razones planteadas por la mayoría de los directivos, es que históricamente la gestión de riesgos se ha enfocado mucho más en la operación, en los indicadores de riesgo financiero y en el reporte de que los procesos se encuentran en control, lo cual es muy importante para la organización, sin embargo, como lo menciona uno de los administradores de riesgos “en el momento de sentarse a la mesa para la definición de objetivos de negocio, a la gestión de riesgos le falta fuerza y participación, incluso carece de una propuesta contundente de cómo está contribuyendo al logro de los resultados” (Experto A6).

Los administradores de riesgo, en general, están de acuerdo con ese planteamiento, dado que “hay una generación que ha sido educada para el *compliance*<sup>5</sup>” (Experto A9), pero también indican que esa posición pasiva está cambiando hacia una visión prospectiva que aporta al negocio, con conocimiento de los productos y del cliente, ya que al contar con el entendimiento del propósito del negocio, también se puede entender para qué sirven las reglas asociadas al mismo y se pueden diseñar mejores controles para asegurar el cumplimiento de la promesa de valor al cliente. En este sentido, los administradores de riesgo cada vez deben comprender y compenetrarse con el negocio, como lo plantea uno de los administradores de riesgo: “Un buen administrador de riesgos tiene que vivir, sentir, respirar el negocio, si no, todas las ideas que tenga para gestionar los riesgos se van a quedar como ideas, no se van a poder ejecutar” (Experto A9).

Respecto a los tipos de riesgos que se evalúan para la toma de decisiones, tanto los miembros de junta, como los administradores de riesgos, coinciden en que los riesgos estratégicos y emergentes son los más relevantes, definiendo el primero como “los temas claves del negocio

---

<sup>5</sup> Cumplimiento.

que impactan financieramente a la compañía y la continuidad del negocio” (Experto A9) y el segundo, como “todo aquello que se ve lejano pero que se podría materializar en cualquier momento y para lo cual es posible que no estemos preparados” (Experto M1).

No obstante, según la opinión de varios miembros de junta entrevistados, en la práctica, la información sobre la gestión de riesgos, que abarca la mayor parte del tiempo de los comités de riesgos y juntas directivas corresponden a indicadores financieros, temáticas relacionadas con el riesgo operacional (que incluye aspectos tecnológicos) y el cumplimiento normativo, como lo expresa uno de los entrevistados: “como miembro de junta mi responsabilidad es hacer un muy buen seguimiento y monitoreo de los riesgos estratégicos de la organización, lo que pasa es que normalmente los riesgos que llegan a la Junta son los riesgos del día a día” (Experto M4).

En esta misma línea, algunos administradores de riesgo expresan con un tono de resignación que en ocasiones no alcanzan a abarcar todos los temas que quisieran, porque “hasta un 90% del tiempo es dedicado a revisar el listado de temas normativos” (Experto A5), y adicionalmente no toda la información que se presenta es utilizada para la toma de decisiones críticas de negocio, ya que “hay información que, por simple y mera regulación es necesario presentar” (Experto A10).

Ahora bien, esto no significa que dicha información no sea importante, al contrario, todos los entrevistados manifiestan que el cumplimiento normativo es esencial para las empresas y que ha contribuido en gran medida para que la gestión de riesgos haya ganado un lugar preponderante en la estructura organizacional y el ambiente de control de las organizaciones, especialmente en el caso de entidades vigiladas. Pero a la vez cuestionan los métodos que se utilizan para el reporte y el tiempo que se dedica a dichos temas.

Por otra parte, otros administradores de riesgo declaran que han logrado una trascendencia de la gestión de riesgos en sus organizaciones, porque participan directamente en la planeación estratégica y presentan a los directivos información esencial para la toma de decisiones, relacionada con “el análisis del entorno, los riesgos y las oportunidades asociadas a las tendencias que pueden impactar los pilares estratégicos de la compañía” (Experto A7), lo cual contribuye a mantener una comunicación dinámica en doble vía y genera beneficios tangibles para el negocio.

Otra situación que se evidencia es que gran parte de la información sobre la gestión de riesgos corresponde a hechos cumplidos, eventos materializados, es decir, al pasado, los cuales van acompañados de planes de acción, y es claro que una de las etapas del proceso de administración de riesgos corresponde al tratamiento de los riesgos, sin embargo, según los directivos entrevistados, esos datos son necesarios para la gestión diaria de la organización, pero no es la información que la junta considera más relevante para la toma de decisiones; en lugar de ello hacen énfasis en la importancia de “conocer indicadores prospectivos, lo que se espera hacia adelante, los eventos que puedan afectar los objetivos estratégicos y el posible impacto de los cambios del entorno sobre la evolución del negocio” (Experto M2).

En línea con esta definición, los miembros de junta plantean que su enfoque está en tomar decisiones que lleven a la organización a cumplir sus objetivos ya sean de rentabilidad, crecimiento, sostenibilidad, en fin, depende de cada entidad, pero al final lo importante es gestionar aquello que impacta financieramente al negocio para poder cumplir con la responsabilidad frente al accionista.

Por otra parte, si bien la mayoría de los directivos mencionan el riesgo emergente como un aspecto clave para la toma de decisiones, también coinciden en que resulta un poco *etéreo*, o que presenta dificultades para cuantificar sus posibles impactos. Aun así, reiteran la importancia de estar informados y analizar este tipo de riesgos en las juntas directivas. Tal es el caso de las entidades del sector salud, como expresa el experto A10, que hasta hace un par de años no tenían dentro de sus prioridades presupuestales la inversión en proyectos de gran envergadura tecnológica para la protección de su información y, pese a las alertas de los administradores de riesgos, se percibía como un tema lejano, asociado mucho más al sector financiero; hasta que en el 2023 se presentaron ciberataques tanto en Colombia como en otros países, que generaron consecuencias muy graves, incluso hasta poner en peligro la vida de los pacientes, por lo cual, se desplegaron planes de acción inmediatos en estas entidades, para revisar el nivel de vulnerabilidad frente a dichos ataques, la capacidad de recuperación de la información y gestionar el riesgo, ya no como “un tema lejano” sino como una realidad inminente.

Inclusive algunos directivos mencionan que las organizaciones “son muy pasivas en el análisis de los riesgos emergentes” (Experto M2) y se refieren a la pandemia como un buen

ejemplo de reacción tardía ante el riesgo, por no haber abierto los espacios de análisis y prevención adecuados.

Ahora bien, una vez cubiertos los temas estratégicos y emergentes, los miembros de junta también reconocen que existen temas específicos de riesgos asociados a la operación que deben conocer y sobre los cuales se deben tomar decisiones de inversión y hacer seguimiento y control, no obstante, expresan que en muchos casos, los administradores de riesgo no son lo suficientemente claros y contundentes en el mensaje, para lograr el entendimiento adecuado y oportuno de las situaciones más críticas de riesgo.

#### **4.2 Barreras en la comunicación de riesgos a nivel directivo**

En el análisis de las principales barreras que existen en la comunicación entre los responsables de la gestión de riesgos y los niveles directivos, de manera contundente salen a la luz dos barreras en común para ambos roles: la complejidad de la información y la cultura de la organización; por otra parte, surge una barrera que refleja puntos de vista diferentes y a la vez sumamente autocríticos, asociada a la gobernanza del riesgo; y finalmente la barrera relacionada con las herramientas de comunicación abre una amplia discusión de pros, contras y oportunidades de mejora.

- **Complejidad de la información**

Tanto los miembros de junta como los administradores de riesgo comparten la idea de que hoy día en materia de riesgo financiero, las metodologías ya son muy conocidas y de carácter técnico, hay matemática detrás y fórmulas estandarizadas que permiten mantener un único entendimiento del mensaje, tanto en el emisor como en el receptor, y logran mantener una comunicación fluida entre las dos partes. No siendo así para otro tipo de riesgos como el operacional, en el cual se habla de riesgo bajo, medio, alto, muy alto; y por más que se utilicen técnicas para medirlo, siempre existe subjetividad y diferentes maneras de interpretar los datos, sin que exista una fórmula única, correcta o incorrecta.

Dado lo anterior, en la práctica, los informes sobre este tipo de riesgos resultan siendo mucho más cualitativos y requieren explicaciones a situaciones en particular, adicionalmente representa un reto la consolidación de estos, ya sea por líneas de negocio, por proceso, o por sistema, según lo que sea más adecuado para la entidad, con el fin de lograr un informe lo

suficientemente resumido y, a la vez completo, para ser presentado en un nivel de junta directiva.

Ahora bien, independiente de la complejidad, para los administradores de riesgo los temas de riesgo operacional y cumplimiento normativo son muy relevantes, porque pueden generar impactos económicos y reputacionales de alta criticidad, por lo cual existe la tendencia a presentar informes detallados para evitar que algún tema importante se quede por fuera, porque lo que sí es evidente es que “la materialización de algunos de estos riesgos, como es el caso de un evento de ciberataque, puede ocasionar interrupciones críticas del servicio, pérdidas económicas, impactos incalculables en la reputación e incluso poner en peligro la continuidad del negocio” (Experto A10).

En contraposición, en el rol de miembro de junta, los entrevistados afirman que es muy importante el mapa de riesgos completo, pero sin nivel de detalle, sólo identificando claramente los hitos, los puntos críticos de ese mapa de riesgos, dónde se debe hacer el mayor control y seguimiento, enfatizando en el impacto financiero y haciendo explícita la relación con los objetivos del negocio. Adicionalmente reconocen que es complejo definir el nivel de detalle ideal, dada la cantidad y diversidad de temas relacionados con la gestión de riesgos, pero insisten en que se debe buscar un justo balance que les ayude a no perder el foco y a tener alertas sobre los temas más críticos; como lo ilustra la siguiente afirmación de uno de los expertos: “Después de la experiencia de la pandemia en donde se veía un riesgo tan lejano que al final resultó ser estratégico y que incluso llevó al cierre definitivo de muchas empresas, mi temor es perder el foco entre tantos cuadros, en la información rutinaria, y no identificar un riesgo más allá del día a día... ¿qué estoy dejando de ver?” (Experto M1).

Complementario a lo anterior, en el caso de compañías multinacionales, puede ser incluso más complejo dado que se deben manejar diferentes niveles de detalle en la información para la casa matriz y para cada compañía, según sus objetivos estratégicos particulares, su entorno y su normativa local, como lo plantea uno de los miembros de junta que participa en este tipo de entornos: “Cuando son multinacionales, se debe tener cuidado porque hay temas locales que no le interesa mucho a la casa matriz, entonces se tiene que ser muy hábil para identificar los riesgos que realmente pueden generar alertas importantes” (Experto M1).

Otro aspecto que mencionan algunos administradores de riesgo, es que en las organizaciones cuyos servicios dependen de la tecnología, los riesgos y eventos relacionados con la disponibilidad de las plataformas tecnológicas, siguen siendo vitales y se deben analizar en profundidad, aunque también resaltan que “su importancia va más allá de cumplir un indicador, un reporte al regulador o un reporte a la junta, el sentido profundo es cumplir la promesa de servicio al cliente, es decir, que el cliente sigue estando en el top de los negocios” (Experto A9).

Por otra parte, algunos directivos consideran que la mayor complejidad está en los riesgos emergentes por la dificultad para alinearlos con el negocio y establecer la relación beneficio-coste de los proyectos que se requieren para gestionarlos; como lo expresa uno de los directivos: “Considero que lo más complejo son los riesgos emergentes, porque no encajan dentro de los otros modelos de riesgos... es un poco etéreo, más complicado de manejar y de entender” (Experto M3).

Finalmente, otros consideran que hoy en día los temas tecnológicos y de ciberseguridad están cambiando de manera tan acelerada y sostenida, que son los que representan la mayor dificultad para su entendimiento y que normalmente requieren mayor esfuerzo para “traducir” de un lenguaje técnico a un lenguaje de negocio, con el fin de comprender los riesgos y sus impactos, así como las posibles medidas de tratamiento requeridas, las cuales frecuentemente están asociadas a la asignación de recursos que representan un importante porcentaje de los gastos.

- **Cultura de riesgos débil**

En el tema de cultura las opiniones en ambos roles presentaron total coincidencia y definitivamente la resaltan como un elemento esencial para una gestión de riesgos adecuada, estratégica y creadora de valor para la organización. Con el fin de organizar las ideas planteadas por los entrevistados, se han agrupado en tres temas:

- La gestión de riesgos como factor estratégico

La mayoría de los puntos de vista confluyen en que la gestión de riesgos no debe verse como un tema de mantenimiento y reporte de cumplimiento normativo, sino como un tema estratégico y que esa visión se logra en gran medida, teniendo como aliado al CEO, ya que, si

la cabeza de la organización cree en el tema, así mismo le puede dar la relevancia y el impulso que se requieren para su despliegue en toda la organización.

Inclusive uno de los miembros de junta hizo referencia a las normas Basilea, en las cuales se compromete al *top management* en la gestión de riesgos: “El consejo de administración debe establecer una política de gestión de riesgos que incluya un compromiso claro con la gestión de riesgos a todos los niveles de la institución” (Experto M2).

Todos los entrevistados coinciden en que el efecto de la cultura consiste en que desde la Junta hasta el último empleado deben entender el propósito de la organización y que la gestión de riesgos es un apalancador para el logro de ese propósito, o como bien lo expresa uno de los administradores, “los riesgos no deben verse como un palo en la rueda de las ventas o los nuevos productos, sino al contrario, busca cuidar a la organización, cuidarlos a todos, incluyendo al CEO y los miembros de junta” (Experto A5).

Aunque ese es el deber ser, algunos administradores argumentan que en algunas organizaciones aún hay un largo camino por recorrer, para llegar a formar parte de las decisiones estratégicas y superar las limitaciones de ser un área únicamente de reporte, especialmente cuando no se valora la gestión de riesgos por no generar ingresos directos. Sin embargo, en otras organizaciones esas barreras se han superado, gracias a que se valora la gestión de riesgos en espacios de co-creación de nuevos productos o proyectos, y de esa manera, hacer ajustes en las estrategias basados en los riesgos identificados.

#### ➤ Nivel de confianza

Los directivos plantean que la confianza de la junta se cimienta en que las unidades de negocio y en general todas las áreas de la organización realmente hayan interiorizado la importancia de gestionar los riesgos y lo demuestren con los resultados. “Si la cultura no permea en toda la organización, hay una destrucción total del esquema de gestión de riesgos” (Experto M4). Así mismo, refuerzan el mensaje de la importancia de cumplir las políticas y los marcos de actuación que ellos definen para la compañía, dentro de los cuales se declara formalmente qué se admite y qué no, lo cual al final también forma parte de la cultura de una organización que puede ser más o menos conservadora, más o menos adversa al riesgo, tal vez más abierta a escuchar y mejorar a partir del error y, finalmente -pero no menos

importante- si mantiene un diálogo fluido y abierto con los dueños de procesos para lograr una comunicación vertical en doble vía.

Por su parte los administradores de riesgos, señalan como un elemento clave para la cultura, la construcción de relaciones de confianza con los miembros de junta, que se logra mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos, la calidad y oportunidad en la información, las acciones para mantenerlos informados de situaciones relevantes del entorno, y la generación de espacios de consulta y análisis sobre situaciones relevantes para la organización; todo ello refuerza una cultura de transparencia en la información y compromiso con los objetivos del negocio.

➤ Actitud frente al riesgo

En términos generales, todos los entrevistados consideran clave que en cada uno de los niveles de la organización haya comprensión absoluta de que las áreas son las dueñas de los procesos, y por tanto son las que deben gestionar los riesgos, pero no sólo por cumplir, sino bajo la filosofía de que les genera beneficios porque podrán realizar su trabajo de una mejor manera, más eficiente y con menos errores. Incluso varios de ellos afirman que, si genuinamente la gestión de riesgos se respira, se vive y se respeta en la organización, así mismo la comunicación fluye hacia los administradores de riesgo y hacia la junta directiva, lo cual al final redundaría en un gran aporte para la definición de la estrategia y el logro de los objetivos.

En este sentido, los administradores reconocen su responsabilidad de liderar continuamente las acciones necesarias para generar y madurar esa cultura, como lo menciona uno de ellos: “Generar cultura implica que le expliques a las personas la importancia de gestionar riesgos para protegerse ellas mismas, para proteger a la compañía, para impulsar el mejoramiento de los procesos, para optimizar los recursos” (Experto A7). Por lo tanto, requiere un compromiso permanente para transmitir ese mensaje a todos los niveles de la organización.

Por otra parte, hay un punto clave que trasciende no solamente a las áreas de la organización, sino también a la junta y tiene que ver con la madurez, transparencia y oportunidad para sincerar los problemas que se tienen, para que así mismo puedan ser gestionados los planes de acción y tratamiento, porque como lo expresa abiertamente uno de los administradores:

“No nos gusta transmitir que nos equivocamos, no nos gusta reconocer que tenemos un problema, tratamos de minimizar los incidentes” (Experto A6).

En línea con lo anterior, algunos administradores de riesgo identifican en las juntas una característica que puede influir directamente en este aspecto cultural y es que en ciertas ocasiones “pareciera que a veces la junta tampoco quiere escuchar los problemas y actúa de manera reactiva frente éstos” (Experto A6); aunque claramente es responsabilidad de la administración presentar siempre las posibles alternativas de solución con su respectivo análisis de impactos, para que efectivamente se puedan tomar decisiones, pero ese tipo de situaciones refuerzan la falta de reporte oportuno y veraz.

Por su parte, los miembros de junta coinciden en que en ocasiones puede presentarse un poco de apatía frente a los informes repetitivos y pesados, a los planes de acción incumplidos y a la falta de un lenguaje claro, que les permita comprender mejor la gran cantidad de información que implica la gestión de riesgos, no obstante, están comprometidos con su rol y plantean que también es importante dar el *feedback* adecuado a la administración, para buscar la mejora en todos esos aspectos.

- **Debilidades en la gobernanza del riesgo**

Los directivos plantean que cada junta es diferente según el tipo de organización, por lo tanto, la información que se presenta también es distinta e igualmente el conocimiento que tienen los miembros es diverso, lo cual afecta directamente la comunicación. Por ejemplo, algunos miembros de juntas de entidades financieras mencionan que hace diez o quince años se analizaba y se reportaba principalmente el riesgo financiero (riesgo de mercado, crédito y liquidez) y que existen temas muy estandarizados hace muchos años, como los comités de crédito de un banco, a los cuales se han ido sumando otras temáticas en la regulación como el riesgo operacional, continuidad de negocio, ciberseguridad, protección de datos, entre otros; entonces en la medida en que evolucionan las temáticas de riesgo, también se vuelve más compleja la información y por consiguiente la transmisión de la misma.

Dada esta complejidad, muchas entidades han evolucionado su modelo de gobernanza del riesgo y cuentan con un comité específico de riesgos con miembros de la junta directiva, en

el cual se logran revisiones y discusiones más detalladas, de tal manera que se tiene un filtro antes de llegar a la Junta y se logra mayor profundidad y alineación.

En este sentido, los directivos reconocen la responsabilidad que tienen como miembros de comités de riesgo y juntas directivas, incluso uno de ellos mencionó con total claridad algunas de esas responsabilidades: “Definir el apetito de riesgo, aprobar las políticas, asegurar que la administración está gestionando adecuadamente el riesgo y proveer los recursos necesarios para la gestión de los riesgos” (Experto M4).

Así mismo, en un sentido sumamente autocrítico, algunos de ellos revelaron que en las juntas, falta conocimiento específico en algunos temas relacionados con la gestión de riesgos que hoy en día son claves para la toma de decisiones y que, adicionalmente, en algunos casos se han acostumbrado a recibir la información directamente en la sesión del comité o junta directiva, en lugar de revisarla previamente y prepararse para que la reunión sea más efectiva y enfocada en los temas críticos y decisivos. En este sentido, uno de los miembros de junta menciona: “Es algo idiosincrático, los administradores de riesgo se autolimitan y no solicitan a los miembros de comités y juntas revisar la información con anticipación, e incluso si no hay preguntas, dar temas por vistos; y los miembros de junta se acostumbraron a eso cómodamente. ¡Hay que cambiar las reglas de juego! para ser más eficientes y dedicarle más tiempo a los temas más prospectivos y estratégicos” (Experto M2).

En línea con este planteamiento, los administradores de riesgos mencionan la importancia de contar con miembros de junta que tengan conocimiento en riesgos, para que puedan aportar una mirada crítica y a la vez de asesoría en la toma de decisiones basadas en riesgo. Así mismo, resaltan la importancia de mantener modelos permanentes de capacitación hacia los miembros de junta, ojalá con terceros expertos, en temas de nuevos conceptos y tendencias en materia de gestión de riesgos.

Finalmente, en este aspecto de gobernanza, algunos directivos mencionaron la necesidad de que el administrador de riesgos sea una persona que ocupe un cargo de nivel alto en la organización, con canal directo al CEO<sup>6</sup> e incluso a la misma junta directiva; aunque

---

<sup>6</sup> Chief Executive Officer, en español director ejecutivo.

reconocen que puede ser difícil de implementar dependiendo del tipo de entidad y el tamaño, pero lo consideran eje fundamental dentro del modelo de gobierno del riesgo.

- **Diversidad en la profundidad y entendimiento de las herramientas de comunicación**

Teniendo en cuenta todo el contexto anterior y las complejidades mencionadas anteriormente, surge una última barrera que genera controversia, tanto entre los administradores de riesgos como en los miembros de juntas directivas, relacionada con las herramientas de comunicación que se utilizan para presentar la información de riesgos ante los comités y junta directiva.

En cuanto a las preferencias por las herramientas de información cuantitativa vs. cualitativa, algunos directivos requieren datos y estadísticas y se mantienen en la posición de que “las cosas hay que medirlas y los números son la base fundamental del análisis de riesgos” (Experto A8), mientras que otros están más abiertos a explorar otras técnicas y abrir espacios para “acompañar los datos con el relato, la experiencia, contar la historia” (Experto A5), lo cual indica que ninguna de estas dos herramientas para presentar la información de riesgos ante la junta, es absoluta, sino que son complementarias.

Inclusive un miembro de junta plantea un modelo más disruptivo en el cual se podría realizar un comité en el que no se revisen los informes punto por punto, sino que se cuestione al administrador de riesgos y a los dueños de las líneas de negocio y los procesos, acerca de sus preocupaciones en materia de riesgos, su opinión sobre el entorno y su impacto, qué hay detrás de los cuadros e informes y de manera coloquial dice: “¿qué no los deja dormir tranquilos?” (Experto M1).

Así mismo, entre los administradores de riesgo hay consenso en que los números por sí solos, al menos en materia de riesgos, no logran explicar completamente el contexto y profundidad necesarios para la toma de decisiones, por lo cual, le dan altísima relevancia a la información cualitativa, independiente de que genere cierta controversia o subjetividad, e incluso mayor esfuerzo en su preparación y presentación. Un administrador lo ejemplifica con la siguiente situación: “Es difícil explicarle a la junta un tema de inversión en ciberseguridad, en el cual los impactos pueden ser catastróficos, pero no lo puedes demostrar con datos históricos de la

compañía y tampoco puedes estimar realmente cuál sería el impacto financiero porque los escenarios pueden ser múltiples” (Experto A10).

Otra herramienta mencionada en las entrevistas es el mapa de calor que se utiliza normalmente para presentar el perfil de riesgos con sus diferentes niveles de probabilidad e impacto; frente a la cual las opiniones están divididas, dado que varios directivos se sienten cómodos con esta herramienta y la consideran un buen mecanismo de comunicación, mientras que otros consideran que podría mantenerse sólo como anexo en los informes, pero no como parte central del análisis en el comité y que se debería tener apertura para ver nuevas prácticas para llevar el tema de riesgos a un nivel diferente.

En cuanto a los administradores de riesgo, es muy similar la situación, algunos consideran que esta herramienta les permite cumplir con los requisitos normativos, desplegar la información a las áreas de la organización y también presentarla en los comités; mientras que otros ya han explorado inclusive otros mecanismos que les han resultado prácticos y efectivos, “por ejemplo, me ha funcionado muy bien llevar un cuadro con los principales riesgos residuales clasificados con colores, pero no volví a presentar el mapa de calor completo comparando inherente y residual” (Experto A9).

Finalmente hay un tema en el que todos coinciden, y es que independiente de las herramientas gráficas, estadísticas, cuantitativas o cualitativas que se utilicen, la herramienta más poderosa es “conocer la audiencia y lograr calibrar los mensajes para cada uno” (ExpertoA5), de manera que se mantenga el interés de todos, complementado con una programación de temáticas de riesgo diferentes en cada comité, que permitan mantener el dinamismo y la actualización permanente.

### **4.3 Alternativas para mejorar la comunicación**

En primera instancia, los expertos recomiendan como eje fundamental, impulsar desde la alta dirección la cultura de gestión de riesgos y toma de decisiones basadas en riesgo, definiendo claramente los roles y responsabilidades y declarando de manera clara la posición de la compañía frente a la gestión de riesgos.

En cuanto a los medios de comunicación y temas que se tratan en las juntas en materia de riesgos, los expertos sugieren salirse un poco de los modelos tradicionales, “Abrir espacios

para ver otros temas diferentes a los hechos ya ocurridos, llevar invitados expertos en diversos temas con el fin de reforzar conocimientos, información sobre lo que han implementado en otras compañías” (Experto M2). Complementario a esto, también surge una alternativa de abrir espacios para escuchar periódicamente de manera directa a los dueños de los procesos y no solamente el punto de vista del administrador de riesgos, con el fin de enriquecer el análisis con la visión de las personas que operan el negocio.

Por otra parte, los expertos destacan la importancia de contar con informes fáciles de entender “Informes muy visuales, sencillos y prácticos, con colores, que permitan optimizar el tiempo y realmente centrarse en los temas de alerta. Tener una sola matriz que muestre el panorama completo de todos los riesgos” (Experto M1), buscando una combinación entre claridad en la lectura y firmeza en la transmisión del contenido y destacan la importancia de simplificar la información sin perder la profundidad del mensaje.

Adicionalmente consideran que una alternativa para mejorar la comunicación, consiste en buscar mayor acercamiento entre la administración y los miembros de junta, respetando siempre su rol, pero considerando que también son asesores que buscan el mismo objetivo común de crecimiento del negocio, como lo menciona el experto A10: “A mí me ha funcionado mucho que exista un organismo intermedio antes de la junta, es decir, yo lo asimilo al *sponsor* en un proyecto, con quien puedas discutir los temas a profundidad y que te dé una guía de qué temas y cómo llevarlos a la junta para que la información fluya mejor”.

Dentro de ese acercamiento también se contempla el envío de información para estudio previo por parte de los miembros de junta, con el fin de optimizar tiempo en las sesiones de comité y enfocarse en los temas críticos y estratégicos. Además, el experto A6 explica la idea de que cada indicador clave de negocio (KPI<sup>7</sup>) debería tener su indicador clave de riesgo (KRI), lo que permite a la junta directiva tomar decisiones mejor informadas.

---

<sup>7</sup> Key Performance Indicator.

## 5. Discusión y conclusiones

A lo largo de esta investigación se logró realizar un comparativo entre los miembros de juntas directivas y administradores de riesgos, en cuanto a las barreras en la comunicación que existen entre ellos acerca de las temáticas de riesgos, así como posibles alternativas para mejorarlas.

Uno de los temas que se destacan en las opiniones de los expertos, es el relacionado con los diferentes tipos de riesgo que se deben analizar en las juntas directivas para la toma de decisiones, dentro de los cuales, los riesgos estratégicos y emergentes son considerados como los más relevantes, ya que están orientados al cumplimiento de los objetivos del negocio y abordan los desafíos más significativos para la resiliencia, la seguridad y la continuidad operativa y empresarial (ISO, 2023).

Al contrastar las expectativas y opiniones, los resultados sugieren que existen modelos tradicionales de comunicación sobre la gestión de riesgos hacia la junta directiva que, si bien han funcionado hasta hoy, también tienen oportunidades de mejora y es conveniente abrirse hacia nuevas alternativas, especialmente considerando la diversidad de temas que confluyen en los informes sobre gestión de riesgos.

En esa misma línea, los resultados sugieren que, si esos “dos mundos” activan un modelo de relacionamiento más cercano y dinámico, con apertura para probar nuevos esquemas, se pueden alcanzar mejores resultados de negocio sin perder de vista el enfoque de riesgos, teniendo en cuenta que al final todos buscan el mismo objetivo: cumplir el propósito de la organización.

El resultado de las entrevistas coincide totalmente con las bases teóricas analizadas, en las cuales se menciona que el compromiso de la alta dirección es la columna vertebral de los sistemas de gestión de riesgos (Núñez et al., 2020) y que si el modelo de cultura de riesgos está alineado con el negocio, se logra impactar de manera positiva aspectos como la competitividad, sostenibilidad y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Aleán et al., 2017).

Adicionalmente, de acuerdo con su experiencia de varios años como miembros de comités y juntas, los directivos ratifican lo encontrado en las fuentes de informes mundiales de riesgos

(World Economic Forum, 2023), que la gestión de riesgos ha evolucionado y cada día se enfrenta a temas mucho más complejos que hace algunos años no se consideraban tan relevantes, como la crisis de costo de vida, el cibercrimen, la confrontación geoeconómica o los eventos climáticos extremos, entre otros; lo cual representa grandes retos en sus niveles de capacitación sobre una amplia gama de tópicos de riesgos, para los cuales requieren actualización permanente.

Por otra parte, hay un tema que no se encuentra tan explícito en la literatura, y que sí se logra identificar a través de las entrevistas, y es que gran parte de los informes de riesgos están enfocados a hechos cumplidos y al monitoreo del cumplimiento normativo, que si bien los entrevistados consideran necesario e importante, también concluyen que es necesario cambiar el *pareto*<sup>8</sup> para enfocar los esfuerzos en el análisis de riesgos estratégicos y emergentes, y dar mayor énfasis a los análisis prospectivos.

De acuerdo con la literatura presentada en el marco teórico, la información de riesgos representa grandes desafíos porque cubre gran diversidad de tópicos, en gran parte puede ser subjetiva y por consiguiente, puede tener diferentes interpretaciones según el entendimiento y conocimiento previo del receptor (Mikes, 2009). Efectivamente las opiniones de los directivos entrevistados ratifican que el administrador de riesgos debe ser creativo, romper esquemas y buscar diferentes maneras de presentar la información, teniendo en cuenta variables como el tipo y tamaño de la organización, los objetivos de negocio, la cultura de riesgo y las diferentes audiencias a las que se enfrenta.

Un aspecto muy interesante que reflejan los resultados, es que aunque los modelos más antiguos y precisos son los cuantitativos, basados en datos y en informes estadísticos; en los miembros de comités y juntas hay una tendencia por otro tipo de información más cualitativa, que facilite la comprensión y nivel de recordación de las temáticas de riesgos; lo cual también representa un mayor nivel de exigencia en la preparación por parte de los administradores de riesgos y la búsqueda continua de nuevas fuentes de información.

Tomando en cuenta todo lo anterior, una vez evaluados los aspectos más relevantes que la alta gerencia y la junta directiva requieren conocer para la toma de decisiones relacionadas

---

<sup>8</sup> Establece que aproximadamente el 80% de los efectos proviene del 20% de las causas (Santiago, 2010).

con la gestión de riesgos, así como las principales barreras que existen en la comunicación entre los responsables de la gestión de riesgos y los niveles directivos, y tomando en cuenta el concepto y recomendaciones de los entrevistados, a continuación se sugieren varias alternativas para mejorar la efectividad en la comunicación con los niveles directivos relacionada con la información referente a la gestión de riesgos, con el fin de facilitar su entendimiento para la toma de decisiones:

1. Aclarar el modelo de gobierno para la gestión de riesgos en la organización, con roles y responsabilidades bien definidas en cada uno de los niveles y dentro de los cuales, preferiblemente el administrador de riesgos tenga un cargo de alto nivel que le facilite la comunicación directa con el *CEO* y la junta directiva.
2. Sincronizar el proceso de planeación y seguimiento a la estrategia, con la gestión de riesgos, asegurando que cada *KPI* tenga asociado un *KRI*, para que la junta realice el seguimiento a la estrategia y tome decisiones considerando esa dupla de información. Así mismo desplegar a toda la organización para generar el compromiso y la cultura, no solamente de cumplir los objetivos estratégicos, sino también de gestionar el riesgo asociado a los mismos.
3. Hacer acuerdos entre la junta y la administración, sobre los informes que se enviarán con anticipación a la sesión de comité o junta, y establecer el compromiso de que sean revisados previamente e incluso se podría contar con la pre-aprobación de tópicos estándar, no críticos o sobre los cuales no se presentan inquietudes (dejando constancia formal para no generar ningún incumplimiento normativo), con el fin de enfocar la atención en la toma de decisiones sobre los aspectos más críticos y a la vez abrir espacios más amplios para el análisis de riesgos estratégicos y emergentes.
4. Personalizar las herramientas según el tipo y tamaño de la entidad, el conocimiento en riesgos por parte de los directivos, la madurez de los sistemas de gestión de riesgos y los objetivos del negocio.
5. Estructurar informes simples y prácticos que combinen tanto información cuantitativa como cualitativa, incluso agregar técnicas de *storytelling* y simulación de escenarios para facilitar la comprensión de toda la audiencia, independiente de su nivel de conocimiento técnico en la materia.

6. Crear un modelo de relacionamiento más cercano entre los miembros de junta y los administradores de riesgos, manteniendo claridad en los roles y responsabilidades, con apertura para abrir espacios de revisión de información, conversación y asesoría adicionales a las sesiones formales de comités.
7. Implementar mecanismos de *feedback* para que los administradores reciban de primera mano las solicitudes de ajuste o mejora requeridas por parte de los directivos, y viceversa, que los directivos tengan la apertura de escuchar a los administradores para encontrar puntos de mejora en común en la comunicación.
8. Establecer una programación formal y continua para presentar casos de referencia de otras compañías e invitar a terceros expertos en temas de actualidad, para nivelar el conocimiento de los miembros de junta y, así mismo, su entendimiento de todos los temas que se presentan.
9. Desarrollar informes digitales interactivos e intuitivos que permitan el acceso a la información en cualquier momento y generar espacios de entrenamiento sobre los mismos, para generar una dinámica más moderna y ágil de comunicación.

Con la investigación realizada se abren espacios para futuros estudios que profundicen en el desarrollo de herramientas digitales, que combinen información cuantitativa con aspectos cualitativos claves para la gestión de riesgos, que permita a los miembros de junta y al nivel directivo, mayor entendimiento del estado de riesgo de la compañía y apoye a los administradores de riesgo para plasmar, en diferentes niveles de profundidad, la información de los tipos de riesgo a gestionar, en conjunto con las áreas del negocio para la toma de decisiones estratégicas.

## Referencias

- Agarwal, R., & Kallapur, S. (2021). Four Ways to Improve Risk Reporting. *California Management Review*, 63(4), 52–65. <https://doi.org/10.1177/00081256211019801>
- Aleán, M., Jaramillo, L. M., & Vela, F. G. (2017). *Cultura de riesgos: buenas prácticas para transformar la cultura de riesgos en las organizaciones*. Universidad EAFIT.
- Ballou, B., Heitger, D. L., & Stoel, D. (2018). Data-driven decision-making and its impact on accounting undergraduate curriculum. *Journal of Accounting Education*, 44, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2018.05.003>
- Bravo, O., & Sánchez, M. (2012). *Gestión Integral de Riesgos. Tomo I: Vol. 1*. Bravo & Sánchez.
- Conzola, V. C., & Wogalter, M. S. (2001). A Communication–Human Information Processing (C–HIP) approach to warning effectiveness in the workplace. *Journal of Risk Research*, 4(4), 309–322. <https://doi.org/10.1080/13669870110062712>
- Deloitte. (2021). *Qué son los criterios ESG y para qué sirven*. Sostenibilidad. <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/sostenibilidad-deloitte/2021/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>
- Deloitte. (2023). *Riesgo estratégico*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/solutions/riesgo-estrategico-y-reputacional.html>
- Escuela Europea de Excelencia. (2022). *5 categorías de riesgos corporativos en los que debe centrarse la Alta Dirección*. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2022/05/5-categorias-de-riesgos-corporativos-en-los-que-debe-centrarse-la-alta-direccion/>
- Green, P. E. J. (2015). *Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization* (T. Stover, Ed.). Butterworth-Heinemann.
- Hall, M., Mikes, A., & Millo, Y. (2012). How Do Risk Managers Become Influential? A Field Study of Toolmaking and Expertise in Two Financial Institutions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2038292>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=6443>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- ISO. (2021). *ISO 37000*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:es>
- ISO. (2023). *ISO 31050*. <https://committee.iso.org/sites/tc262/home/projects/ongoing/iso-31022-guidelines-for-impl-2.html>
- Isolano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44–51.

- Kampmann, A., & Pedell, B. (2022). Using Storytelling to Promote Organizational Resilience: An Experimental Study of Different Forms of Risk Communication. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 74(4), 695–725. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00143-x>
- Lerma, H. D. (2022). *Metodología de la investigación* - 6ta edición. Ecoe Ediciones. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=22865>
- McComas, K. A. (2006). Defining Moments in Risk Communication Research: 1996–2005. *Journal of Health Communication*, 11(1), 75–91. <https://doi.org/10.1080/10810730500461091>
- Mejía, R. (2013). *Identificación de Riesgos* (Fondo Editorial Universidad Eafit., Ed.). Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Mejía, R. C. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial* (Primera Edición). Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18–40. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.005>
- Monat, J. P., & Doremus, S. (2018). An alternative to heat map risk matrices for project risk prioritization. *Journal of Modern Project Management*. <https://doi.org/10.19255/JMPM01611>
- Núñez, M. A., Rivas-Montoya, L. M., Villanueva, E., Mejía, P., Montoya-Londoño, C. A., & Jaraba, I. (2020). *Riesgo estratégico* (Primera edición). Editorial EAFIT. Universidad EAFIT
- Organización Internacional de Normatización. (2018). *ISO 31000 Gestión del riesgo — Directrices*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>
- Pimienta, M. L. (2008). Comunicación organizacional: Los stakeholders legitiman a la organización. *Chasqui*, 103, 80–83. <http://hdl.handle.net/10469/13801>
- Rivera, J. (2011). Hacia un nuevo modelo de comunicación del riesgo. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 3(4), 45–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.22430/21457778.137>
- Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas anales de investigación*, 11, 150–163.
- Santiago, Á. (2010). *Diccionario de Economía Pública: Vol. 7*.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(3), 675–697. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Suherdin, Widajati, N., Kurniawati, R. D., & Tualeka, A. R. (2020). Risk assessment, risk management, and risk communication at drug industries PT. Kimia Farma (Persero) tbk. Plant bandung. *Indian Journal of Forensic Medicine and Toxicology*, 14(1), 423–428. <https://doi.org/10.37506/v14/i1/2020/ijfnt/192935>
- Superfinanciera. (2021). *Circular Externa 031 de 2021*. <https://www.cerlatam.com/normatividad/superfinanciera-circular-externa-031-de-2021/>
- Superfinanciera. (2022). *Circular Básica Jurídica*. Supersociedades. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10083443>

- Tinoco, P. (2019). *Enfoque de riesgo en el proceso de toma de decisiones que toma la alta gerencia por la búsqueda sostenible de la organización*. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS.
- Vallejo Peña, F. A. (2009). Cultura de empresa y multinacionales: el caso de Maersk España. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 10, 105–121.  
<https://doi.org/10.20932/barataria.v0i10.170>
- Villanueva, E. H. (2017). *El papel de la alta gerencia en el desarrollo de la administración de riesgos. Caso Medellín, Colombia*. <http://hdl.handle.net/10784/25371>
- Williams, D. J., & Noyes, J. M. (2007). How does our perception of risk influence decision-making? Implications for the design of risk information. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 8(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/14639220500484419>
- World Economic Forum. (2023). *The Global Risks Report 2023 18th Edition INSIGHT REPORT*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)
- Xifra, J. (2020). Corporate communication, public relations and reputational risk management in the days of covid-19. *Profesional de la Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>