

Resiliencia empresarial. El blindaje clave para sobrevivir y prosperar en la era de la incertidumbre

○ **C.P.C. Lucía Denisse Rojas Vértiz Contreras**

Contraloría en Consultoría Financiera

Descubre cómo las empresas líderes están anticipando crisis, adaptándose rápido y manteniendo operaciones cuando el mundo cambia de un día para otro.



Introducción

En un entorno global cada vez más incierto, con crisis cada vez más frecuentes, donde los riesgos van desde disruptivas tecnológicas hasta crisis sanitarias o geopolíticas, las interrupciones pueden venir de una falla energética o de la cadena de suministro y hasta de tormentas en redes sociales; hablar de resiliencia ya no es un lujo: es una condición indispensable para la supervivencia y el crecimiento; las empresas más resilientes no son las que nunca enfrentan problemas sino las que están listas para continuar operando cuando todo se tambalea.

No se trata sólo de “planes de emergencia”, en realidad implica una estrategia integral respaldada por una política formal que alinee a toda la organización.

De la resiliencia empresarial a la resiliencia operacional

La resiliencia empresarial se entiende como la habilidad de una organización para adaptarse a cambios y continuar operando, incluso en entornos hostiles. Implica estrategia, liderazgo y una visión de largo plazo. Un ejemplo evidente

es cómo muchas empresas reinventaron sus modelos de negocio durante la pandemia: desde restaurantes que digitalizaron pedidos en cuestión de días, hasta bancos que aceleraron la adopción de canales en línea para garantizar el servicio de sus clientes.

Pero la resiliencia operacional lleva la conversación a otro nivel: no se trata únicamente de sobrevivir como empresa, sino de garantizar que cada engranaje –personas, procesos, tecnología, datos y cultura– pueda responder ante eventos disruptivos. Esta dimensión está fuertemente regulada en sectores críticos como el financiero, donde normativas internacionales (como las de Basilea, la directriz de resiliencia operacional digital de la Unión Europea, o en México las emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores –CNBV–) exigen a las instituciones demostrar que pueden seguir prestando servicios esenciales, incluso en medio de ciberataques o fallas masivas.

Si en sectores críticos como el financiero la resiliencia operacional ya es una obligación normativa, las empresas de otros giros –que aún no están sujetas a este nivel de regulación– pueden aprender de estas prácticas y adaptarlas a su propia realidad. Hacerlo no sólo blinda frente a incidentes imprevistos, sino que también otorga una ventaja competitiva al proyectarse como organizaciones confiables, capaces de garantizar continuidad y confianza en cualquier circunstancia.

Tres ejes que construyen resiliencia operacional

La forma básica de incorporar la resiliencia operacional es con una política de continuidad de negocio, es un documento que establece el compromiso de la empresa para mantener operaciones críticas durante y después de cualquier interrupción. No es sólo una guía técnica: marca el tono de cómo la organización protege a sus clientes, empleados, datos y reputación.

Una política sólida incluye los tres ejes que conforman la resiliencia operacional:

- 1. Procesos:** identificación y mapeo de procesos críticos, documentar dependencias, priorización de actividades esenciales, rutas de escalamiento y toma de decisiones.
- 2. Tecnología:** seguridad de la información, respaldos, redundancia de sistemas y capacidad de recuperación ante fallos.
- 3. Cultura y personas:** cultura organizacional que promueva la anticipación, la comunicación clara y la confianza, protección y bienestar del personal, planes de respaldo para funciones clave.

La resiliencia no se decreta, se construye con entrenamiento, simulacros y la integración de prácticas de gestión de riesgos en la vida diaria de la empresa. La política debe estar respaldada y operada por un comité de continuidad, creado por la propia organización, que tenga la responsabilidad de elaborarla, actualizarla y dar seguimiento a su cumplimiento en el día a día.

Quién debe integrar el Comité de Continuidad

Un comité efectivo debe representar a todas las áreas críticas:

- Alta dirección (para garantizar respaldo y recursos).
- Operaciones y logística (procesos clave).
- Tecnología e infraestructura (sistemas y datos).
- Finanzas (gestión de impacto económico).

- Recursos humanos (seguridad del personal y comunicación).
- Legal y compliance (alineación con regulaciones).

Beneficios tangibles para las empresas

Invertir en resiliencia empresarial no sólo reduce pérdidas en caso de crisis, sino que también genera las ventajas competitivas siguientes:

1. Confianza de clientes e inversionistas, al demostrar que la empresa puede cumplir sus compromisos, incluso en escenarios adversos.
2. Cumplimiento regulatorio, especialmente en sectores como banca, seguros, salud y telecomunicaciones.
3. Mayor eficiencia interna, ya que los procesos documentados y probados facilitan mejoras continuas.
4. Reputación fortalecida, al ser percibida como una organización confiable y preparada.

Para saber más

Existen normas y marcos internacionales que ofrecen guías prácticas:

- **ISO 22301:2019** – Sistemas de gestión de continuidad del negocio.
- **ISO 22316:2017** – Resiliencia organizacional.

También vale la pena revisar lo emitido por organismos como el Banco de Pagos Internacionales (BIS), la Unión Europea, la Reserva Federal de EUA y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para empresas financieras, que para otras empresas pueden representar un marco valioso para estructurar los programas de resiliencia; para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se puede consultar además la guía emitida por la SBA (Small Business Administration), una guía para empresas de todos los tamaños que buscan elevar sus estándares y asegurar su sostenibilidad.

Checklist rápido

- Procesos críticos identificados y mapeados, actualizados al menos una vez al año.
- Comité de continuidad formalmente designado.
- Planes específicos para distintos tipos de crisis.
- Redundancias tecnológicas y operativas.
- Entrenamientos y simulacros periódicos de continuidad y recuperación.
- Plan de comunicación de crisis para empleados, clientes y proveedores.

Top de errores que perjudican la continuidad del negocio

- Confiar en que “nunca pasará aquí”.
- Pensar que la resiliencia es sólo un tema de tecnología, o responsabilidad exclusiva del área de riesgos.
- Dejar que los planes se vuelvan obsoletos y limitarla a un plan escrito que nunca se prueba.
- Falta de liderazgo visible durante la crisis.
- Subestimar el rol de las personas y la cultura organizacional.
- Depender de un solo proveedor o ubicación.
- Creer que la inversión en resiliencia es un costo y no una estrategia de valor.
- No medir ni aprender después de un incidente.

Conclusión: resiliencia como estrategia, no como reacción

La resiliencia, tanto empresarial como operacional, no debe concebirse como una reacción a la crisis, sino como una estrategia central del negocio. Aquellas organizaciones que entienden esta doble dimensión son las que logran no sólo sobrevivir, sino crecer y consolidarse en medio de la incertidumbre.

En un mundo donde las interrupciones son inevitables, la verdadera ventaja competitiva radica en la capacidad de responder con agilidad, mantener la confianza de los grupos de interés y salir fortalecidos de cada desafío. Las empresas que hagan de la resiliencia parte de su ADN estarán mejor preparadas para construir un futuro sostenible y confiable. ☀