

# Resiliencia

Hernando Bermúdez Gómez

En el reciente documento titulado *Organizational Resilience Topical Requirement* emitido por el Institute of Internal Auditors se lee: “La resiliencia organizacional se define, según la Organización Internacional de Normalización (ISO), como la «capacidad de una organización para absorber y adaptarse a un entorno cambiante» (ISO 22316:2017). Si bien esta definición establece una aspiración clara, en la práctica, las organizaciones varían considerablemente en la forma en que anticipan, responden, se adaptan y se recuperan del cambio y las disrupciones. Dado que la resiliencia organizacional abarca dimensiones estratégicas, operativas, tecnológicas, humanas, sociales y financieras, algunas organizaciones pueden absorber el cambio de manera efectiva, mientras que otras tienen dificultades para hacerlo o pueden optar por enfoques diferentes ante la incertidumbre. —La resiliencia organizacional es un término general que aborda los riesgos que pueden perturbar o perjudicar significativamente la capacidad de una organización para ofrecer sus productos y servicios principales, mantener la confianza de las partes interesadas o cumplir sus objetivos estratégicos. —Estos riesgos pueden derivarse de eventos repentinos (como desastres naturales, ciberataques y conflictos geopolíticos), presiones ambientales prolongadas (como escasez de recursos y crisis de salud pública) o cambios en el contexto externo (como disrupciones tecnológicas, cambios regulatorios y deterioro de la reputación). Estos riesgos también pueden ser cambios graduales o presiones que se acumulan lentamente y que, con el tiempo, comprometen la estabilidad y la capacidad de adaptación de una organización. Los riesgos incrementales como estos pueden pasarse por alto con frecuencia. Las organizaciones resilientes anticipan y se adaptan tanto a los riesgos repentinos como a los sutiles para tener éxito. —Entre los factores de riesgo inherentes que aumentan la amenaza a la resiliencia se incluyen operaciones altamente complejas, cadenas de suministro globalizadas, infraestructura o sistemas de datos centralizados, disponibilidad limitada de personal, condiciones de mercado volátiles y una fuerte dependencia de terceros críticos o ubicaciones geográficas. Las organizaciones en sectores de alta confiabilidad o aquellas que operan bajo un intenso escrutinio regulatorio también pueden enfrentar riesgos inherentemente mayores debido al impacto público y las obligaciones de cumplimiento. —La resiliencia organizacional se centra en la gestión de riesgos antes, durante y después de una interrupción. Los auditores internos suelen evaluar los procesos y controles de tecnología de la información (TI) relacionados con la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres. Un plan de continuidad del negocio detalla los pasos que una organización toma para mantener las funciones críticas y volver a las operaciones normales cuando ocurre un desastre. Un plan de recuperación ante desastres describe cómo las organizaciones restaurarán sus sistemas de TI, datos críticos y operaciones

*después de un evento disruptivo para reanudar las operaciones comerciales normales. — La resiliencia organizacional, que abarca ambos planes, requiere planificación estratégica, gestión de riesgos empresariales, liderazgo y cultura eficaces, y procesos de control en toda la organización. Contar con sólidos procesos de control para la resiliencia organizacional no solo permite a las organizaciones anticipar, prepararse, responder y adaptarse continuamente al cambio, sino que también les permite sobrevivir y prosperar.”*

Estamos convencidos de que una fortaleza esencial de las empresas es ser capaces de adaptarse a eventos adversos y seguir adelante. Sabemos que muchas entidades desaparecen luego de que se materializan riesgos que las ponen en grandes dificultades para continuar funcionando. Por cierto, que la continuidad o hipótesis de empresa en marcha no es un asunto estrictamente financiero, porque, como la literatura lo destaca, pueden ocurrir eventos de otro orden, como jurídicos, ambientales, políticos, etcétera, que conlleven la parálisis de una empresa. En otras palabras, podríamos decir que las organizaciones deben tener la flexibilidad para cambiar y asumir otros caminos. Cuando solo se conoce una forma de producir, de ofrecer, de conseguir clientes, de mejorar la imagen pública, de recaudar el precio de lo vendido, las empresas son destruidas por las tormentas. Pero las que saben recrearse, reinventarse, transformarse, superan los obstáculos y pueden seguir siendo exitosas. En grandes grupos de opinión se piensa que las personas mayores son incapaces de cambiar y es cierto que muchas tienen dificultades. Vemos a empresas que están siendo altamente productivas cambiar sus marcas y enseñanzas para impactar mucho más sus actuales y potenciales mercados. Esto que hace si una empresa en plena actividad con mayor razón tiene que ser llevado a cabo por las que están en problemas. Sabemos que muchas veces los administradores son los causantes de las debilidades y que en otras tantas lo que llegan no entienden los negocios y los acaban. La fe que se pone en la competencia de los administradores muchas veces solo se termina cuando los frutos demuestran su incompetencia. El hecho de que los auditores internos sean competentes para advertir las nubes negras y para saber si se ha de sobrepasar los aguaceros es un nota importantísima para demostrar que los contadores bien formados pueden hacer mucho por el tejido de una nación.

Bogotá, mayo 11 de 2026.