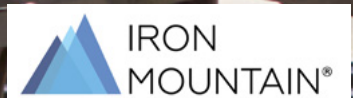


# Resiliencia organizacional

¿Están las organizaciones  
preparadas para enfrentarse  
a las próximas incógnitas?



Sponsored by



# Contenido

- 3** Sobre la investigación y agradecimientos
- 4** Resumen ejecutivo
- 6** Introducción
- 8** Ideas clave
- 13** Los cuatro pilares de la resiliencia moderna
- 19** Los desafíos de la creación de la resiliencia
- 21** Conclusión

# Sobre la investigación y agradecimientos

*Resiliencia reimaginada* es un programa de investigación basado en encuestas, realizado por Economist Impact y patrocinado por Iron Mountain, que estudia la resiliencia organizacional. Este documento informativo utiliza los conocimientos obtenidos a través del análisis de las encuestas, la investigación documental y las entrevistas con expertos para identificar las interpretaciones cambiantes de la resiliencia organizacional en diez países y cuatro industrias.

Nos gustaría agradecer a los siguientes expertos por el tiempo y los conocimientos que han aportado:

- **Scott Baldwin**, jefe de resiliencia empresarial, Netflix
- **Margaret Millett**, jefa de resiliencia global, Uber
- **Dr. Stephen Flynn**, director fundador, Instituto de Resiliencia Global de la Universidad Northeastern

El documento informativo ha sido elaborado por un equipo de investigadores, editores y diseñadores de Economist Impact, entre ellos:

- **Samantha Grenville**, directora del proyecto
- **Durukhshan Esmati**, jefe de proyecto
- **Lindsey Boss**, analista de investigación
- **Alasdair Ross**, escritor
- **Amanda Simms**, editora
- **Marina Da Silva**, diseñadora

Economist Impact es el único responsable del contenido de este informe. Los hallazgos y las opiniones expresados aquí no reflejan necesariamente las opiniones de nuestro patrocinador, de nuestros socios, ni de los expertos que hemos entrevistado.

# Resumen ejecutivo

El mundo está experimentando una volatilidad creciente derivada de acontecimientos como el cambio climático, las pandemias, los cambios geopolíticos y la aceleración de la innovación tecnológica. Frente a estas amenazas, las herramientas y los sistemas de gestión de los riesgos no son suficientes y está surgiendo un nuevo paradigma. Los líderes ejecutivos deben abordar el riesgo de una manera diferente y considerar su impacto en toda la organización. Hoy en día, ellos consideran que la resiliencia organizacional es la capacidad para sobrevivir y prosperar frente a las interrupciones repentinas y los progresivos cambios. Para permitir esto, es necesario contar con una serie de capacidades antes de que ocurra la interrupción. Estas incluyen tener la capacidad para analizar cuidadosamente las posibilidades, anticipar los impactos venideros y poner en marcha medidas para minimizar el impacto. Esto es fundamental para reorientar la organización hacia el éxito en un entorno que ha sido afectado y se encuentra en evolución.

Economist Impact llevó a cabo un programa intensivo de investigación patrocinado por Iron Mountain para identificar las cambiantes interpretaciones que las organizaciones tienen sobre la resiliencia y brindar orientación sobre la planificación, la construcción y el sostenimiento de una entidad global en medio de grandes interrupciones. El estudio incluyó una encuesta personalizada a 611 ejecutivos en cuatro regiones principales (América del Norte, América Latina, Europa y Asia-Pacífico) en sectores

estrictamente reglamentados (los servicios financieros, la salud y las ciencias biológicas, la energía y el sector público). Las principales conclusiones del informe son:

- Las organizaciones están cada vez más convencidas de la importancia de un enfoque de resiliencia que abarque todo el sistema. El hecho de haber atravesado la pandemia del Covid-19, incidentes relacionados con el cambio climático y conflictos globales ha acelerado esta tendencia.
- Los líderes expresan un alto grado de optimismo sobre la resiliencia en su organización, pero esto puede reflejar cierta complacencia. Tras haber dado una respuesta a la pandemia del Covid-19, los ejecutivos quizá tengan demasiada confianza en su capacidad para sobrevivir a una crisis repentina.
- Las organizaciones que se enfocan en la resiliencia superan a sus pares en varias métricas clave, particularmente la satisfacción del cliente. Estas ventajas se reflejan donde más importa: el resultado final.
- El riesgo de ataques cibernéticos y de filtraciones de datos sigue siendo un factor esencial en los esfuerzos de resiliencia, ambos anclados en las estrategias para la protección de datos y activos de la TI.
- La clave para desarrollar con éxito la resiliencia organizacional es crear conexiones entre las distintas áreas de la empresa, incluidos

el departamento de finanzas, legales, el de recursos humanos, el de TI, el de los registros y las instalaciones, el de la gestión de la cadena de suministro y el de riesgo y cumplimiento. Esto, a su vez, requiere desplegar el presupuesto y el personal necesarios para lograrlo.

**El informe analiza con más detalle cuatro áreas de alto impacto:**

- **La transformación del lugar de trabajo:** los procesos de contratación, formación y retención del personal están cambiando a medida que el trabajo híbrido se vuelve más frecuente, una tendencia que se ha acelerado debido a la pandemia. A su vez, las organizaciones también están repensando el papel de las oficinas y los espacios de trabajo, cuestionándose qué tipo de bienes inmuebles son necesarios. Otra tendencia que se ve cada vez con más frecuencia es el enfoque en el bienestar de los empleados y su impacto en la organización. Pero, ¿qué más se puede revisar con el fin de beneficiar a los clientes, los accionistas y los empleados?
- **La gestión y la seguridad de datos:** la pandemia ha elevado el perfil de los riesgos derivados de la transferencia y el almacenamiento de datos, tanto de los que son propiedad de la organización como de los datos confidenciales de los clientes y los ciudadanos.
- **La sostenibilidad:** la inclusión, la justicia social y las promesas de reducción de las emisiones de carbono han aumentado considerablemente en la agenda de las últimas décadas, y las organizaciones ya no pueden sobrevivir simplemente publicando declaraciones brillantes sobre sus objetivos. Es necesario un enfoque proactivo, y las organizaciones deberían saber que pagarán un alto precio cuando no lo tengan.
- **Eficiencia operacional:** el desarrollo de la resiliencia organizacional requiere centralizar las funciones de los niveles superiores mientras se distribuyen las tareas de seguimiento y realización de informes en toda la organización, pero muchos están retrasados en esta área.



# Introducción

En los negocios, los cambios son inevitables. Las preferencias de los consumidores cambian, los organismos regulatorios modifican las reglas y los competidores innovan. Estas variables representan hipótesis de trabajo para los ejecutivos al momento de analizar las estrategias y la planificación, el desarrollo de los productos y la continuidad de los negocios. Pero incluso en este contexto de constante volatilidad, los eventos imprevistos sacudirán los cimientos de las empresas de modo muy severo. La guerra, los desastres naturales y las pandemias, las circunstancias fuera de control o la influencia de una organización, requieren un tipo diferente de preparación y respuesta. En estas condiciones, los líderes deben tener la capacidad para adaptar sus operaciones de modo que los negocios puedan continuar de la manera más normal posible, o al menos asegurarse de que las interrupciones sean mínimas. Para lograr esto, se debe incorporar de manera preventiva una serie de capacidades antes de que ocurra un evento desencadenante. Entre ellas se incluyen tener la capacidad de analizar cuidadosamente las posibilidades, anticipar los impactos venideros e implementar medidas para minimizar el impacto. También se incluyen la rápida adaptación de los procedimientos para responder a las nuevas circunstancias, como una mayor atención al bienestar de los empleados y la reorientación de la organización hacia el éxito en un entorno posiblemente afectado.

Estas capacidades se conocen en conjunto como resiliencia organizacional. Las organizaciones pueden funcionar bien durante años con una resiliencia debilitada si no surgen perturbaciones. De hecho, un elemento fundamental de la resiliencia es resistir la complacencia que puede crear tal estabilidad. Pero estos períodos de estabilidad no siempre duran, y toda organización se verá amenazada en algún momento por condiciones cambiantes que no puede controlar.

Los episodios de inestabilidad se han presentado con una frecuencia cada vez mayor en las últimas décadas. Mientras el comercio mundial en principio profundizó la globalización, una reacción violenta de los segmentos de la sociedad que salieron perdiendo ha recientemente ralentizado la tendencia. La tasa acelerada de innovación en la tecnología digital ha dado lugar a nuevos productos y servicios, creando nuevos gigantes comerciales que dominan el entretenimiento, el comercio minorista y los servicios comerciales, y que afectan fundamentalmente a casi todas las personas y organizaciones en todo el mundo. El cambio climático, una preocupación secundaria hace apenas unas décadas, se ha convertido en una de las principales preocupaciones del público, lo que ha impulsado la descarbonización de nuestras economías mientras han aumentado las pérdidas comerciales por los fenómenos meteorológicos extremos. Calculando el impacto, Swiss Re, una

compañía global de seguros, reporta un aumento del 20 % en pérdidas debido al clima extremo entre 2020 y 2021, por USD 260.000 millones

Recientemente, la pandemia afectó organizaciones en todos los continentes en cuestión de semanas a principios de 2020, paralizando prácticamente una economía tras otra. Desde la Segunda Guerra Mundial, nada ha perturbado el comercio o los servicios sociales con esta magnitud. The Economist estima que las pérdidas solo en 2020 y 2021 han sido de USD 10,3 billones, lo que equivale a alrededor del 12 % del PIB mundial. La pandemia ha obligado a las organizaciones esforzarse al máximo, y en muchos casos mucho más aún, dado que se interrumpieron masivamente los vínculos con proveedores y distribuidores, se aisló a los consumidores de los puntos de venta físicos de bienes y servicios, se cerraron oficinas y otras instalaciones, y se vació la economía. Esto demostró que la anticipación, la preparación y la adaptación son cruciales para la supervivencia.

La gestión del riesgo ha sido un área fundamental en las empresas durante siglos. Las organizaciones han diseñado planes de acción para compensar los daños. Pero en el mundo actual, cada vez más interconectado y mediado por la tecnología, este enfoque a menudo fragmentario (identificar el riesgo y planificar la mitigación) ya no es suficiente. La resiliencia organizacional ofrece un enfoque más amplio y efectivo. La resiliencia requiere una perspectiva integral del negocio: no solo analizar cada área de la empresa, sino también las interdependencias entre ellas. Como cualquier sistema complejo, una empresa no es un conjunto aislado de áreas autónomas, sino una red de relaciones que dependen unas de otras. Una falla en una parte de la empresa puede afectar a todo el sistema y causar daños catastróficos. Para desarrollar la resiliencia, se deben integrar todos los aspectos de la organización realizando un esfuerzo coordinado, manteniendo una comunicación clara y constante.

## El estudio

Economist Impact llevó a cabo un programa intensivo de investigación patrocinado por Iron Mountain a principios de 2022. Este incluyó entrevistas a expertos y una encuesta personalizada a 611 ejecutivos en cuatro regiones principales (América del Norte, América Latina, Europa y Asia-Pacífico) en cuatro sectores estrictamente reglamentados: los servicios financieros, la salud y las ciencias biológicas, la energía y el sector público.

El estudio tiene como objetivo presentar una perspectiva clara sobre cómo y por qué están cambiando las interpretaciones organizacionales sobre la resiliencia y brindar orientación sobre cómo planificar, construir y mantener una empresa global en el mundo luego de la pandemia.



# Ideas clave

Las organizaciones están cada vez más convencidas de la importancia de un enfoque de resiliencia que abarque todo el sistema, y la pandemia está acelerando esta tendencia.

**Alrededor del 84 % de los líderes encuestados estuvo algo de acuerdo o muy de acuerdo con el hecho de que la resiliencia organizacional debe abarcar todas las partes de la organización.** El elemento holístico de la resiliencia organizacional es fundamental porque permite ser flexible al responder a las amenazas y brinda la mejor oportunidad de anticipar esas amenazas antes de que ocurran. «Es como un hospital», dice Scott Baldwin, director de resiliencia empresarial de Netflix. «Tener una sala

de emergencias, una ambulancia, toda la atención crítica es importante, pero en primer lugar, se desea evitar que ocurra un ataque cardíaco». En comparación con la gestión de continuidad del negocio (BCM, Business Continuity Management) tradicional, que adoptó un enfoque limitado y más aislado, involucrar a todo el sistema empresarial a prepararse para los impactos se adapta mejor al entorno actual que cambia rápidamente. «BCM se trataba de la capacidad de recuperarse de los ataques al corazón. La probabilidad de un ataque al corazón ha crecido exponencialmente, por lo que necesitamos medicina preventiva: dejar de fumar, hacer ejercicio e incorporar cosas al estilo de vida en general».

**TABLA 1: PRIORIDADES ORGANIZACIONALES CAMBIANTES DESDE LA PANDEMIA**

## Las cinco prioridades principales antes del Covid-19

1. La transformación digital	35%
2. El bienestar y la seguridad de los empleados	34%
3. La seguridad cibernética	33%
4. La protección de los datos	31%
5. La eficiencia operacional	31%

## Las cinco prioridades principales ahora

1. El bienestar y la seguridad de los empleados	39%
2. La transformación digital	33%
3. La seguridad cibernética	33%
4. La estrategia de trabajo remoto/híbrido	32%
5. La sostenibilidad	29%



La pandemia y los conflictos globales han enfatizado la importancia de este enfoque preventivo. Las percepciones de las amenazas que sufren las organizaciones han cambiado sustancialmente en cuestión de meses. Antes de la pandemia, las organizaciones enumeraron sus principales preocupaciones: la transformación digital, el bienestar y la seguridad de los empleados, la seguridad cibernética, la protección de los datos y la eficiencia operacional. Desde que llegó el Covid-19, el bienestar de los empleados saltó a la posición más alta de la lista, y el trabajo remoto/híbrido subió al cuarto lugar. La sostenibilidad ahora está clasificada entre los cinco primeros.

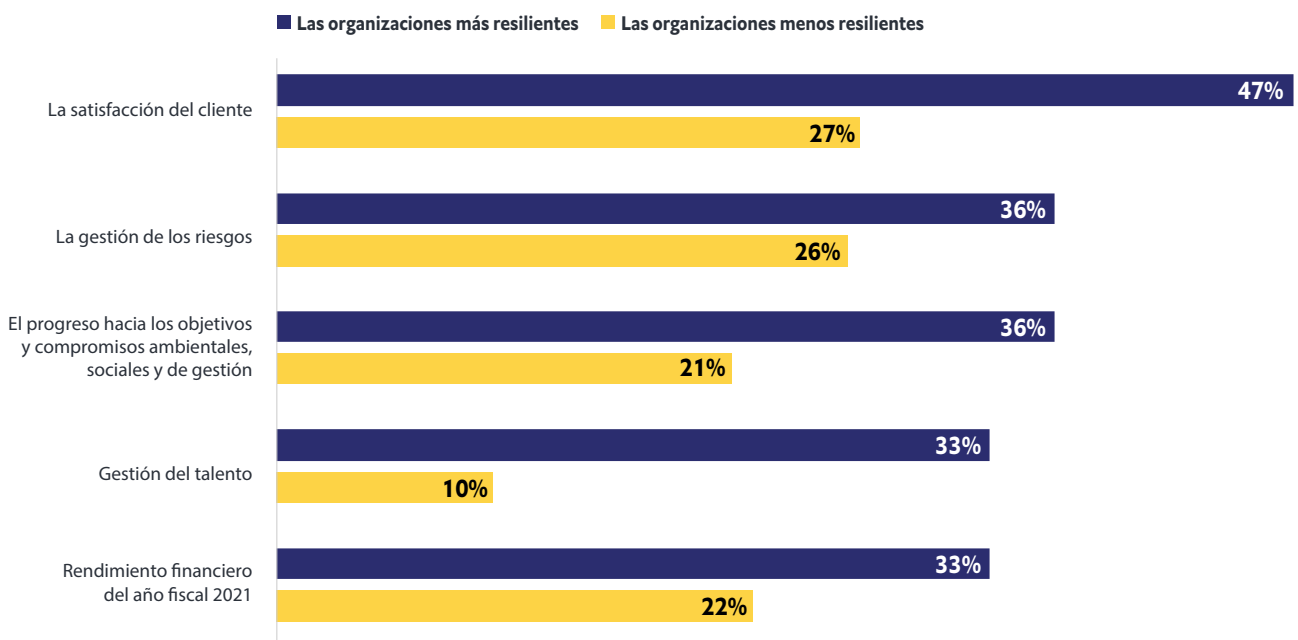
El Covid-19 ha cambiado el enfoque de las organizaciones, según Margaret Millett, directora de resiliencia global de Uber. A medida que la pandemia disminuye, los líderes deben «pensar en el reciclaje y el rediseño necesarios de la

fuerza laboral y las operaciones, las tecnologías y los modelos comerciales». Las organizaciones que no hagan estos ajustes corren el riesgo de «convertirse en dinosaurios».

La resiliencia es cada vez más importante en las mentes de los líderes, y los directivos le dan mucho más protagonismo que antes de la pandemia. En términos más generales, la encuesta sugiere que el enfoque de los líderes se ha agudizado en todas las áreas de la resiliencia, incluida la provisión de personal y recursos especializado.

Aquellos que enfatizan la resiliencia lo justifican con el desempeño de sus organizaciones, que superan a sus pares en varias métricas clave. La ventaja más llamativa es la satisfacción del cliente, dado que el 47 % de las organizaciones más resilientes están por delante de sus pares si se las compara solamente con el 27 % de las

**FIGURA 1 Las organizaciones resilientes están significativamente por delante de sus pares en las métricas clave de rendimiento.**



organizaciones menos resilientes. La gestión de talentos (atracción/retención) y la gestión de riesgos muestran brechas igualmente significativas en el desempeño entre las organizaciones más y menos resilientes. Estas ventajas también se reflejan donde más importa: el resultado final. Las organizaciones más resilientes vuelven a tener un buen desempeño, con un 33 % que los posiciona significativamente por delante de sus pares en el rendimiento financiero del año fiscal 2021.

El riesgo de ataques cibernéticos y de filtraciones de datos sigue siendo el factor principal que motiva los esfuerzos de resiliencia, aunque la preocupación por la continua propagación de las variantes del Covid-19 se encuentra en segundo lugar. No debería sorprender entonces que uno de los impactos significativos de la pandemia en las organizaciones haya sido la capacidad de apoyar a los trabajadores remotos. A medida que la pandemia disminuya, se espera que continúe la necesidad del trabajo híbrido debido a la persistente amenaza de infección. Tanto los trabajadores como sus empleadores creen que los beneficios y los costos se ampliarán a partir de este enfoque más flexible. Otro factor crucial que impulsa el enfoque en la resiliencia, el nuevo mundo del trabajo, ocupa el tercer lugar para las organizaciones. La adaptación a las nuevas tecnologías para respaldar los modelos de trabajo distribuidos con el fin de lograr la eficacia de una fuerza laboral híbrida se encuentra en el siguiente lugar.

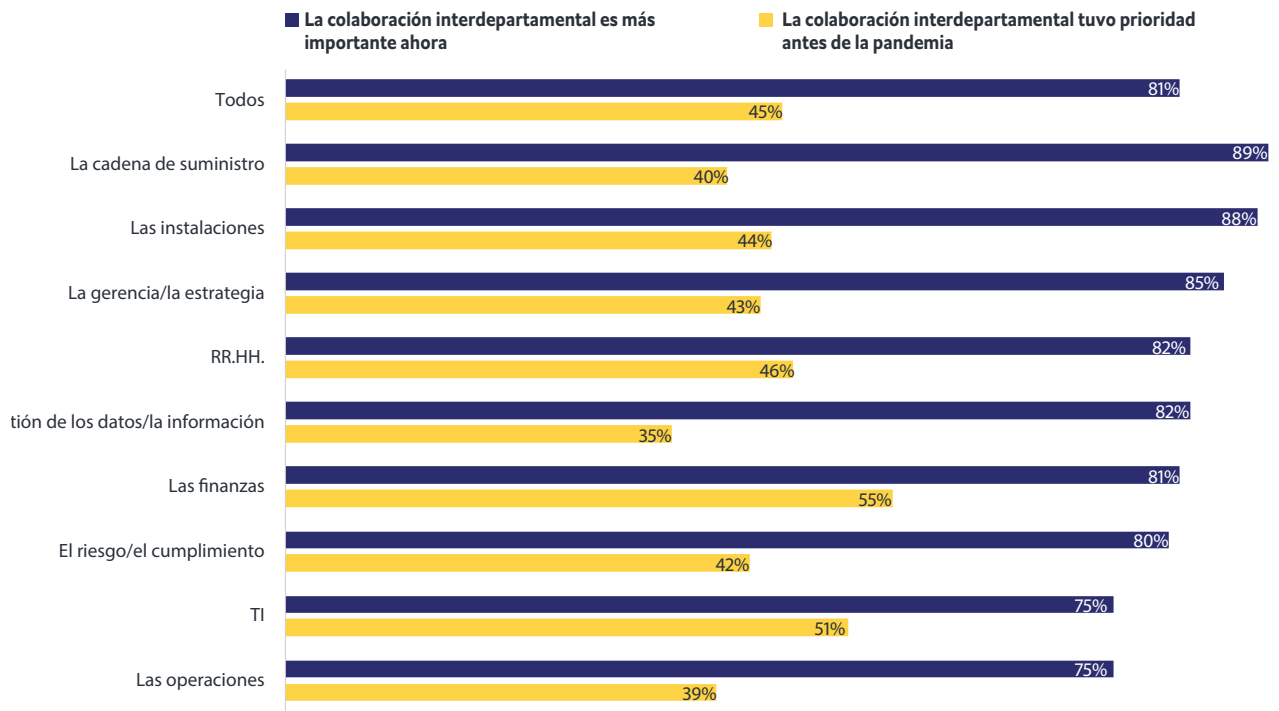
Una forma de integrar la resiliencia en la estructura de la organización es centralizar

la autoridad para coordinar los esfuerzos de resiliencia en un solo cargo. Con este fin, algunas entidades han creado el puesto de director de resiliencia. Esto muestra la importancia de adoptar una visión holística de la resiliencia que abarque todas las áreas de las operaciones de la organización. Pero esto no es suficiente, según el Dr. Stephen Flynn, director fundador del Instituto de Resiliencia Global de la Universidad Northeastern. «Tener un líder es importante», dice, «pero la clave es cómo se integra la resiliencia en cada cargo empresarial y cómo se cambia la cultura».

La clave para construir con éxito la resiliencia organizacional es construir las conexiones entre quienes tienen cargos empresariales dentro de la empresa, lo que requiere implementar los recursos necesarios para lograrlo. Estas exigencias se reflejan en las prioridades citadas por las organizaciones encuestadas, que han dedicado la mayor parte de sus esfuerzos de resiliencia a garantizar la colaboración interdepartamental.

**Las organizaciones le están dando mayor importancia a la colaboración para la planificación de la resiliencia y las pruebas de estrés como parte de sus esfuerzos para fomentar la resiliencia. El 89 % de los encuestados en la cadena de suministro/las adquisiciones de suministro, el 88 % de los encuestados en las instalaciones y la gestión inmobiliaria, y el 85 % en los departamentos de gestión y estrategia han indicado que la colaboración se ha vuelto más importante para ellos desde la pandemia.**

**FIGURA 2 Las distintas áreas empresariales han aumentado la colaboración para mejorar la resiliencia**



Respecto de esta nueva forma de trabajo, el Sr. Baldwin de Netflix sugiere: «la naturaleza de la descentralización requiere que ampliarse y centrarse más en lo interdepartamental porque los equipos ya no funcionan en burbujas», dice. El impacto de los cierres nacionales en las prácticas laborales ha extendido este efecto a muchos más sectores. Es probable que el enfoque en la colaboración interdepartamental aumente aún más en los próximos meses y años.

Los esfuerzos de colaboración están respaldados por un presupuesto dedicado a la resiliencia, otra área que ha cobrado mayor importancia en la mentalidad de las organizaciones. La dotación de recursos para estos esfuerzos es vital y, como muchas iniciativas sistémicas, deben ser dirigidas

desde lo más alto. Esto significa «asegurarse de que la alta dirección esté transmitiendo esto a la cultura general», según la Sra. Millett de Uber. «La gerencia no siempre predica con el ejemplo cuando se trata de la implementación». Según la encuesta, el director general, el director de operaciones o la junta directiva suelen ser los responsables de desarrollar la resiliencia, y el director general es el responsable más directo según aproximadamente una cuarta parte de los encuestados (26%). El liderazgo desde arriba es más eficaz cuando se integra el enfoque de resiliencia hacia abajo y a través la organización, por lo que el personal directivo, los recursos adecuados y un enfoque colaborativo van juntos.

Como ejemplo de ello, los líderes empresariales expresan un alto grado de optimismo sobre la resiliencia de sus empresas. Más de un tercio de las organizaciones privadas consideran que sus preparativos necesitan poca o ninguna mejora, y casi todas expresan cierta confianza en todas las áreas de resiliencia. La confianza se distribuye uniformemente entre todos los cargos, pero se destacan la gestión y la seguridad de los datos, la eficiencia operativa y la transformación digital, y más del 40 % se describe a sí mismos como totalmente seguros.

¿Existen aquí distintos grados de complacencia y un optimismo inapropiado? El Sr. Baldwin sugiere que sí. Dada la sucesión de grandes desafíos que las organizaciones han tenido que enfrentar en los últimos años: la crisis crediticia, la aceleración de la revolución digital y la transformación del lugar de trabajo impulsados por la pandemia, Baldwin sugiere que podrían ocultar un cierto grado de complacencia sobre el cual los ejecutivos deberían reflexionar. «La pandemia es un arma de doble filo», dice. El impacto del Covid-19 ha subrayado la importancia de la resiliencia, haciéndola escalar en la lista de prioridades de los directores ejecutivos, pero también puede haber generado una falsa confianza. «Fue un desastre en cámara lenta y no alcanza el impacto repentino que las organizaciones puede enfrentar en las peores circunstancias. Tras haber sobrevivido, quizá los ejecutivos ahora tengan demasiada confianza en su capacidad para sobrevivir a una crisis repentina.»

### **Caja: La resiliencia ofrece un margen de error aún menor en el sector público**

La pandemia del Covid-19 ha puesto de relieve una lección clave sobre la resiliencia: las entidades públicas tienen menos margen de error que las empresas privadas para brindar continuidad de servicio. El mundo empresarial funciona mejor cuando el fracaso es una opción. Así es como se motiva a las empresas a innovar y competir por la cuota de mercado.

En el sector público, sin embargo, las cosas funcionan de manera diferente. Los servicios esenciales vitales para la vida civilizada, como la atención médica, la educación, la defensa y el saneamiento, con frecuencia son provistos por agencias estatales que operan auténticos monopolios. Si el Servicio Nacional de Salud (NHS, National Health Service) del Reino Unido colapsa, ningún competidor estará esperando relevarlo a tal escala. Si el Departamento de Saneamiento de Nueva York se ve abrumado, ninguna otra agencia estará lista para limpiar la basura de la ciudad y mantener el flujo del sistema de alcantarillado. Esto significa que la resiliencia es aún más crítica para las organizaciones estatales que para el sector privado.

Desarrollar la resiliencia del sector público requiere esfuerzos específicos y concentrados por parte de los gobiernos. Es probable que los gobiernos se apoyen más en los 'zares de la resiliencia' públicos, al mando de presupuestos apropiados y con autoridad para realizar cambios en todo el sector público.

# Los cuatro pilares de la resiliencia moderna

Entonces, ¿cómo se puede generar un enfoque más disciplinado de la resiliencia organizacional? Nuestra investigación sugiere que las siguientes áreas centrales son fundamentales para una estrategia exitosa.

## La transformación del lugar de trabajo

Las organizaciones tienen procesos sofisticados de reclutamiento y retención. Muchos de estos giran en torno a la configuración del lugar de trabajo: donde se sientan las personas, donde celebran reuniones e interactúan socialmente dentro y fuera de las horas de trabajo. En las últimas décadas, más organizaciones han adoptado las posibilidades del trabajo remoto, y con este cambio es cada vez más necesario que se cambie el papel por lo digital. El almacenamiento de datos debe ampliarse, realizándolo más a través de servicios de alojamiento basados en la nube que en las instalaciones. Cuando llegó la pandemia y las empresas se vieron obligadas a cerrar sus instalaciones por completo, estas operaciones básicas y los procedimientos fueron sometidos a una prueba más dura de lo esperado. En muchos casos, donde el trabajo no requiere la proximidad física entre el personal y los clientes, las organizaciones experimentaron una baja interrupción del servicio. Las empresas en las cuales la interacción física es inevitable cerraron (restaurantes, cines, recintos deportivos)

o continuaron trabajando de forma limitada mientras adaptaban sus instalaciones al distanciamiento social.

Como la pandemia ha demostrado, muchos de los cambios introducidos en la respuesta inicial al brote han pasado a ser permanentes cuando las organizaciones reconsideraron las necesidades del trabajo en las oficinas. Algunos fusionarán propiedades o arrendamientos para reducir su huella general, mientras otros venderán bienes inmuebles que ya no se necesitan a medida que se adopten prácticas de trabajo híbridas. Por un lado, el movimiento de información a través de canales virtuales será aún más importante, y la prometida 'oficina sin papel' estará cada vez más cerca de la realidad. Por otro lado, asegurar esos flujos de información adquirirá una prioridad aún mayor a medida que los datos de la organización se propaguen más allá de sus paredes. Más de la mitad de las organizaciones encuestadas han invertido en espacios de trabajo flexibles que se pueden adaptar a las necesidades de la fuerza laboral híbrida. Por otro lado, casi la misma cantidad de empresas ha modificado sus oficinas físicas para cumplir con las pautas de bienestar de sus empleados. Hasta el momento, solo el 17 % de los encuestados tiene instalaciones cerradas, pero el 30 % prioriza tener mayor cantidad de espacios de trabajo físicos y más pequeños.

El trabajo remoto está generando otro desafío importante para el liderazgo ejecutivo: el impacto por haber soportado el aislamiento prolongado en la salud mental de los empleados o las dificultades para equilibrar el trabajo y las responsabilidades de la paternidad. Resolver todo esto tomará años, mientras que los cambios en las preferencias del personal entre el trabajo en el hogar y la oficina, y la respuesta de sus empleadores, aún no ha sido resuelto por completo. El trabajo híbrido llegó para quedarse, pero las organizaciones tienen un largo camino por recorrer para comprender y adaptarse completamente a las limitaciones que este impone.

Hay trabajo por hacer, y los líderes lo reconocen. Antes de la pandemia, la formación en nuevas habilidades era la actividad central para desarrollar la resiliencia de la fuerza laboral, y el 57 % de los encuestados implementaban programas. Pero desde el brote, la atención ha dejado de centrarse en gran medida en la educación para centrarse en el desarrollo de patrones de trabajo híbrido: aproximadamente la mitad dice que la pandemia aceleró el progreso en la construcción de plataformas de tecnología de trabajo híbrido (49 %) y la organización de horarios de trabajo flexibles (49 %).

El Sr. Baldwin refleja esta positividad en sus perspectivas sobre la resiliencia de la fuerza laboral luego de la pandemia. «Las empresas seguirán reorganizándose; el bienestar de los empleados es lo más importante, ya que los empleados son el activo número uno de una empresa. Es el personal el que permite que las organizaciones tengan éxito».

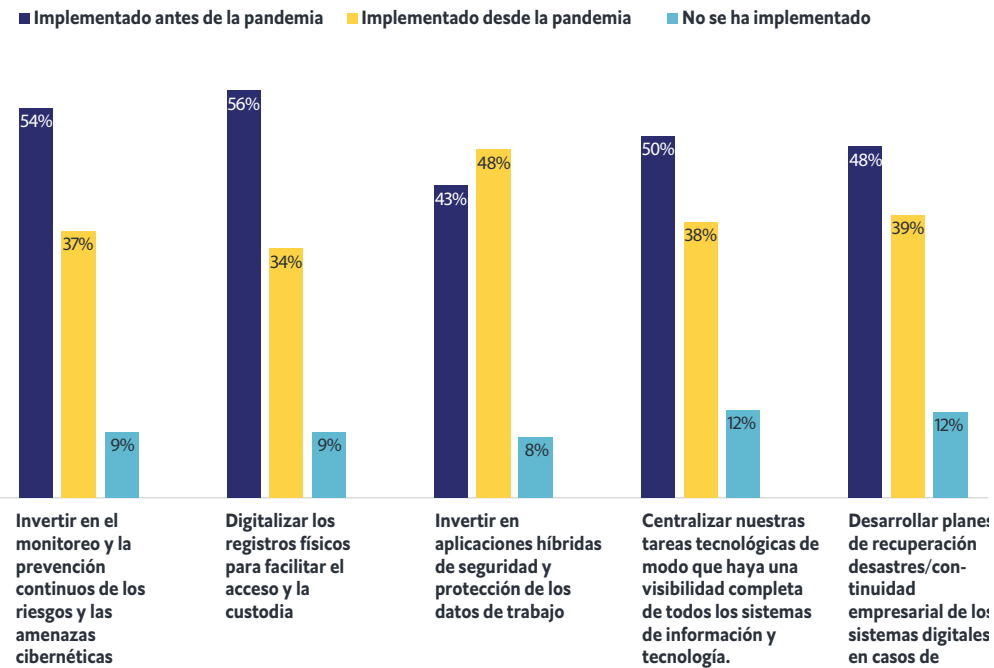
### **La gestión y la seguridad de los datos**

La transformación digital de los negocios, el sector público y la vida social ha brindado una gran oportunidad para obtener mayor cantidad de bienes y servicios de mejor calidad, mejoras en la productividad y la inclusión en los mercados

financieros y comerciales de segmentos previamente excluidos por la geografía o las condiciones sociales. Pero la digitalización también ha generado inconvenientes. Uno es la proliferación en la recolección y el almacenamiento de datos personales, lo que genera problemas de confianza y riesgos de uso indebido por parte de corporaciones poco éticas. El robo de datos personales por fraude ha sido un factor en aumento del mundo digital durante al menos tres décadas. A medida que las organizaciones protegen sus datos, las entidades regulatorias también toman medidas contra los delincuentes y estafadores en tanto los ataques se vuelven más sofisticados. Una empresa o entidad gubernamental sufre una devastadora pérdida de confianza y reputación cuando se violan los datos de sus clientes. Otro riesgo importante lo plantean los espías industriales o los gobiernos antagónicos, que pueden robar propiedad intelectual, sabotear operaciones o espiar comunicaciones privadas. Nuevamente, el costo para las organizaciones es sustancial.

El enfoque de una organización para la gestión del ciclo de vida de los activos como práctica segura es fundamental para incorporar la resiliencia. Las huellas dactilares digitales permanecen en teléfonos antiguos, computadoras portátiles, monitores, servidores y equipos de oficina o de atención médica. La forma en la que las organizaciones planifican, adquieren, usan, mantienen y disponen de estos activos está bajo escrutinio regulatorio relacionado con la seguridad y el impacto ambiental.

La adopción de nuevas prácticas laborales desencadenada por la pandemia incrementó las amenazas a la seguridad de los datos, ya que los datos se comparten con mayor frecuencia a través de redes más amplias y se gestionan fuera del entorno controlado de las oficinas de la empresa. En una era de trabajo híbrido, la protección de las computadoras de escritorio, las computadoras portátiles y los dispositivos móviles del personal

**FIGURA 3 Las organizaciones están fortaleciendo la gestión de datos y las prácticas de seguridad**

tiene una mayor prioridad. La mayoría de las organizaciones ya estaban implementando medidas de seguridad y gestión de datos antes de que llegara la pandemia, 54 % informaban inversión en el monitoreo de riesgos cibernéticos y 56 % tenía registros físicos digitalizados para un fácil acceso y un mantenimiento seguro. Desde entonces, la inversión se ha acelerado en algunas áreas. En particular, el 48 % de organizaciones informa haber aumentado la inversión en aplicaciones híbridas de seguridad y protección de datos de trabajo.

Es lógico que como consecuencia de estos compromisos de inversión se espere que los hábitos de trabajo híbrido se mantengan después de que la pandemia haya disminuido, y que las soluciones digitales atraigan cada vez más la atención. Las respuestas a la encuesta muestran que se está trabajando para desarrollar la

resiliencia digital, pero aún queda camino por recorrer:

- El 14 % aún tiene que centralizar las tareas de tecnología de modo que haya visibilidad completa de todos los sistemas de información y tecnología.
- El 12 % aún no ha desarrollado planes de recuperación o de continuidad comercial de sus sistemas digitales en caso de desastres.
- El 10 % aún no ha ofrecido formación para mejorar la alfabetización de datos de sus empleados.

«Las amenazas cibernéticas se volverán más sofisticadas», dice la Sra. Millett. Respecto de este panorama cambiante, agrega: «Las organizaciones deben analizar sus capacidades y las capacidades de las empresas a las que subcontratan».

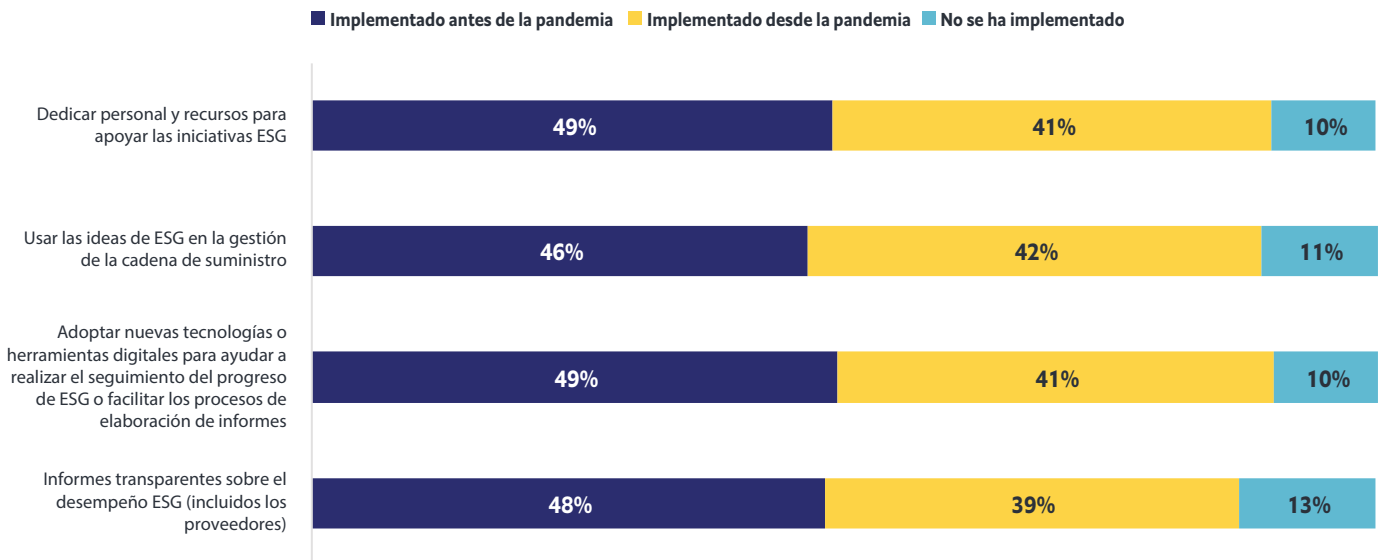
**Sostenibilidad**

La conciencia de cómo las operaciones de las empresas afectan a las personas y al mundo en el que vivimos ha cobrado protagonismo en los últimos años y ahora es una prioridad pública. Hace una generación, las brillantes declaraciones de las intenciones en el informe anual con imágenes de bosques y turbinas eólicas eran suficientes para mantener a las empresas en el lado correcto de la opinión pública. A medida que los desastres naturales, los cambios relacionados con el clima en las condiciones comerciales y el activismo en todo el mundo se han acelerado, el mundo empresarial: como uno de los mayores consumidores de energía se ha visto obligado a adoptar un enfoque más serio y transparente sobre los asuntos ambientales, sociales y de

gestión corporativa (ESG, Environmental, Social and Governance).

Los costes por no hacerlo son sustanciales. La primera línea de vulnerabilidad para organizaciones es su reputación. La desaprobación pública propagada a la velocidad de la luz a través de las redes sociales es un agente corrosivo que puede socavar la posición de una organización ante los clientes, inversores, políticos y reguladores. El hecho de ser visto actuando de manera negligente o injusta en la protección del medio ambiente y las comunidades locales en los lugares afectados por sus operaciones puede causar daños instantáneos y duraderos a las perspectivas comerciales. Como resultado, las declaraciones de misión «sentirse bien» y la retórica verde ya no son suficientes.

**FIGURA 4 la pandemia ha aumentado la atención de las organizaciones en la sostenibilidad**







La pérdida de la reputación es un peligro existencial para una organización, pero otras amenazas más directas que surgen de los problemas de sostenibilidad podrían ser más urgentes en los próximos años. Después de dos siglos de quemar combustibles fósiles para impulsar la industria, pocos cuestionan los impactos resultantes de los gases de efecto invernadero sobre el clima. Los esfuerzos por reducir y mitigar estos efectos están muy avanzados, mientras que los hogares, las empresas y el sector público se preparan para la transición de los combustibles fósiles hacia fuentes de energía renovable menos contaminantes y más sostenibles, como la energía eólica, mareomotriz, solar y geotérmica, así como la fisión nuclear. Esta transición implica cambios profundos en las organizaciones, desde el abastecimiento de energía para sus operaciones hasta el abastecimiento de combustible para las flotas que transportan sus materias primas y productos terminados, y la extracción de los recursos de los que dependen de nuevos lugares. La construcción de la resiliencia organizacional es compleja en

el mejor de los casos, y más aún durante una transición tan profunda y de tan gran alcance.

Como en otras áreas, la pandemia ha acelerado la adopción de medidas para construir resiliencia en ESG. Una de las áreas de interés es dedicar personal y recursos para apoyar las iniciativas ESG. Desde el inicio de la pandemia, el 41 % de las organizaciones han implementado este tipo de medidas, sumándose al 49 % que ya lo había hecho antes de la crisis. El cuarenta y dos por ciento adoptó ideas de ESG en el cargo de gestión de la cadena de suministro, mientras que el 46 % ya lo había hecho anteriormente. Un grupo significativo (41 %) también adoptó nuevas tecnologías o herramientas digitales para ayudar a realizar el seguimiento e informar sobre el progreso de ESG. Dicho esto, queda trabajo por hacer. El trece por ciento de las organizaciones aún no han implementado la elaboración de informes transparentes sobre el desempeño de ESG, incluso entre los proveedores. Los informes claros mitigan de modo eficaz el riesgo reputacional (ver edición)

### **Eficiencia operacional**

Una de las batallas clave en la gestión de los riesgos ha sido reconciliar los costes potenciales que plantean las amenazas y los costes reales que implica anticiparlas. Dado que las distintas áreas de la empresa tienen la responsabilidad que le corresponde tradicionalmente a cada área, a menudo estas pueden tener conflictos entre sí. Si bien la construcción de la resiliencia organizacional tiene un coste de implementación, sus beneficios van más allá que la simple evasión o mitigación del riesgo. Las organizaciones que son proactivas y transparentes sobre las medidas de resiliencia ganan la confianza de las partes interesadas, y por lo tanto pueden obtener beneficios financieros. Los clientes, los proveedores, y los ciudadanos favorecerán a una organización que perciban como alineada con sus valores. El personal estará más motivado y será más probable que las personas capacitadas elijan a un empleador que crean que es más estable y se maneje con prudencia.

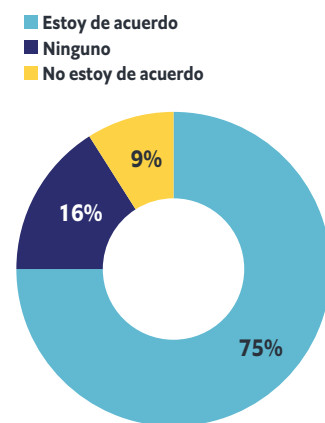
Todo esto se suma a una ventaja competitiva, lo que indica la salud de la marca en tiempos de normalidad y adversidad. Y cuando se produce la interrupción, las entidades más resilientes están mejor posicionadas para sobrellevarla y resurgir por delante del resto. Este es particularmente el caso que se incluye bajo el concepto moderno de resiliencia, que es más holístico que disciplinas anteriores como BCM y gestión de riesgos empresariales.

# Los desafíos de la creación de la resiliencia

Medir la resiliencia es un desafío particular para las organizaciones. No hay métricas estándar ampliamente aceptadas, y el 75 % de las organizaciones dice que esto hace que sea difícil demostrar el progreso. Por un lado, las juntas no podrían justificar el cambio de enfoque y los recursos para la resiliencia si no pudieran mostrar algún beneficio. Los accionistas y otras partes interesadas querrán saber que la resiliencia está aumentando y que lo hace de una manera que protege eficazmente a la empresa de posibles amenazas. Pero medir tales conceptos es difícil; se debe establecer un conjunto de indicadores clave de desempeño que reflejen el grado de resiliencia que la organización ha alcanzado.

La mayoría de las organizaciones (75 %) está de acuerdo en que la dificultad de medir la resiliencia hace que sea complicado convencer a los líderes de realizar la inversión. Incluso si un riesgo que ha sido anticipado se vuelve real, una organización bien preparada puede ver pocos cambios o ninguno en sus operaciones o su rendimiento, lo que dificulta justificar la inversión en la resiliencia incluso en retrospectiva. La Sra. Millett sugiere hacer que el área financiera ayude a ponerle precio al fracaso. Ayuda «poder decirle a un ejecutivo que un apagón cuesta una determinada cantidad de dinero».

**FIGURA 5 La dificultad de medir la resiliencia hace que sea un desafío obtener la aceptación del personal directivo**



Netflix ha adoptado un enfoque estructurado y cuantitativo. «Se nos ocurrió un conjunto de métodos de puntuación, un marco para cuantificar las tareas y la capacidad de resiliencia», dice el Sr. Baldwin. «Esto podría aplicarse a cualquier organización». Medir la resiliencia es uno de los mayores desafíos para la mayoría de las organizaciones que están avanzando. Saber qué medir y cómo definir el éxito son desafíos para las organizaciones en las que el nivel de resiliencia solo puede entenderse realmente después de una crisis.

Otro desafío para la construcción de la resiliencia es anticiparse a las interrupciones y responder a las mismas. Esto requiere una respuesta coordinada de todo el sistema, pero pocas organizaciones tienen un área centralizada dedicada a la resiliencia. Solo el 12 % dice que un comité de resiliencia/gestión está involucrado en sus esfuerzos de resiliencia, y solo en el 3 % de los casos ese comité es responsable de impulsar las iniciativas de resiliencia.

De nuevo, la complacencia ante la pandemia puede aumentar el problema. Los defensores de la resiliencia organizacional han «contado con la atención de la gerencia ejecutiva durante el Covid, pero esta ha comenzado a disminuir», dice la Sra. Millett. Ella les aconseja «averiguar lo que quieren los ejecutivos, darles bases de datos y tratar de que estén atentos al futuro, para que entiendan que esto es algo que deben hacer».

# Conclusión

La pandemia y otras interrupciones globales que hemos enfrentado en 2022 han recordado una vez más a las organizaciones, tanto públicas como privadas, que desarrollar la resiliencia puede ser la diferencia entre prosperar o hundirse. Muchos han adoptado un enfoque de resiliencia más holístico que abarca todo el sistema en los últimos años, y el proceso continúa. Estos tiempos difíciles han proporcionado el estímulo perfecto para aquellos que aún no han dado ningún paso y han recompensado a los que ya habían emprendido el camino.

Las organizaciones ya están comenzando a adaptarse a un entorno de trabajo más híbrido, en el que los empleados desempeñan sus funciones sin notar la diferencia entre el espacio de trabajo de su hogar y la oficina. Esto brinda una mayor flexibilidad a las operaciones, pero agrega una nueva capa de vulnerabilidades. Las organizaciones están priorizando la protección de los dispositivos digitales de los empleados, ya sean computadoras de escritorio, computadoras portátiles o teléfonos, al tiempo que garantizan la seguridad continua de los flujos de datos.

Pero las organizaciones tienen mucho más trabajo por delante. La adopción de las mejores prácticas en la resiliencia organizacional aún es poco común. Pocos han centralizado la coordinación de sus esfuerzos de resiliencia. Pocos los han incorporado en un nivel suficientemente alto de la estructura organizativa. Son pocos los que aún

cuentan con los recursos necesarios en términos de presupuesto y personal.

Como resume Flynn: «la forma en que se gestionaban los riesgos anteriormente suponía en gran medida que la mayoría de los días eran días soleados. Hoy en día, estamos en un mundo donde la turbulencia es la nueva normalidad».

Depende de los líderes demostrar una visión sólida y apoyo para el desarrollo de la resiliencia y proporcionar los recursos necesarios para lograrlo. Sus esfuerzos deben incluir la creación de estructuras organizativas que faciliten la comunicación y la coordinación para desarrollar la resiliencia. En particular, deben centrarse en transformar el lugar de trabajo para mejorar la resiliencia, mejorar la gestión y la seguridad de los datos, prestar más atención a la sostenibilidad y trabajar para lograr la eficiencia operativa.

Las organizaciones, los profesionales de la resiliencia y la comunidad académica también deben centrarse en desarrollar indicadores y métricas que permitan a los directivos medir el impacto de sus tareas relacionadas con la resiliencia y generar responsabilidad por los resultados.

**Y esa construcción de la resiliencia puede repercutir en toda la organización, no dar respuestas solamente cuando hay interrupciones. «Usted puede prepararse para cosas malas y esa preparación puede traer cosas buenas"», dice el Sr. Baldwin de Netflix, resumiendo los beneficios de este enfoque.**

**LONDON**

20 Cabot Square  
London, E14 4QW  
United Kingdom  
Tel: (44.20) 7576 8000  
Fax: (44.20) 7576 8500  
Email: london@eiu.com

**GENEVA**

Rue de l'Athénée 32  
1206 Geneva  
Switzerland  
Tel: (41) 22 566 2470  
Fax: (41) 22 346 93 47  
Email: geneva@eiu.com

**NEW YORK**

750 Third Avenue  
5th Floor  
New York, NY 10017  
United States  
Tel: (1.212) 554 0600  
Fax: (1.212) 586 1181/2  
Email: americas@eiu.com

**DUBAI**

Office 1301a  
Aurora Tower  
Dubai Media City  
Dubai  
Tel: (971) 4 433 4202  
Fax: (971) 4 438 0224  
Email: dubai@eiu.com

**HONG KONG**

1301  
12 Taikoo Wan Road  
Taikoo Shing  
Hong Kong  
Tel: (852) 2585 3888  
Fax: (852) 2802 7638  
Email: asia@eiu.com

**SINGAPORE**

8 Cross Street  
#23-01 Manulife Tower  
Singapore  
048424  
Tel: (65) 6534 5177  
Fax: (65) 6534 5077  
Email: asia@eiu.com