



Un espacio
de análisis,
reflexión y
conocimiento

Informes

Septiembre 2026

ORGANIZACIONES ÁGILES EN ENTORNOS INCIERTOS

La resiliencia organizacional,
una responsabilidad
corporativa integral

00. Índice

Sobre Esfera Consejeros	2
De un vistazo	3
La empresa resiliente como ventaja competitiva	5
-Del plan de contingencia a la resiliencia integral	7
-La resiliencia como competencia organizativa	8
-El equilibrio como elemento fundamental	9
-Retos para la resiliencia	10
Principales riesgos emergentes	12
La mirada del auditor interno	14
Referencias	16
Otros informes	18

Sobre Esfera Consejeros

Esfera Consejeros es un espacio creado por el Instituto de Auditores Internos de España dirigido a los miembros de la Comisión de Auditoría y al resto de consejeros de nuestros socios corporativos.

Ayudamos a los consejeros en sus responsabilidades de supervisión con la perspectiva y el rigor del auditor interno y con la visión puesta en los principales riesgos.

El IAI España crea este espacio de análisis, reflexión y conocimiento para ayudar a los consejeros a hacer las preguntas oportunas con el fin de realizar una adecuada supervisión de los riesgos relevantes del actual entorno empresarial.

Impulsamos las prácticas de buen gobierno en España.

*Si eres consejero de una empresa socia del Instituto y quieres darte de alta en Esfera Consejeros, **solicítalo aquí.***

Septiembre 2026

De un vistazo

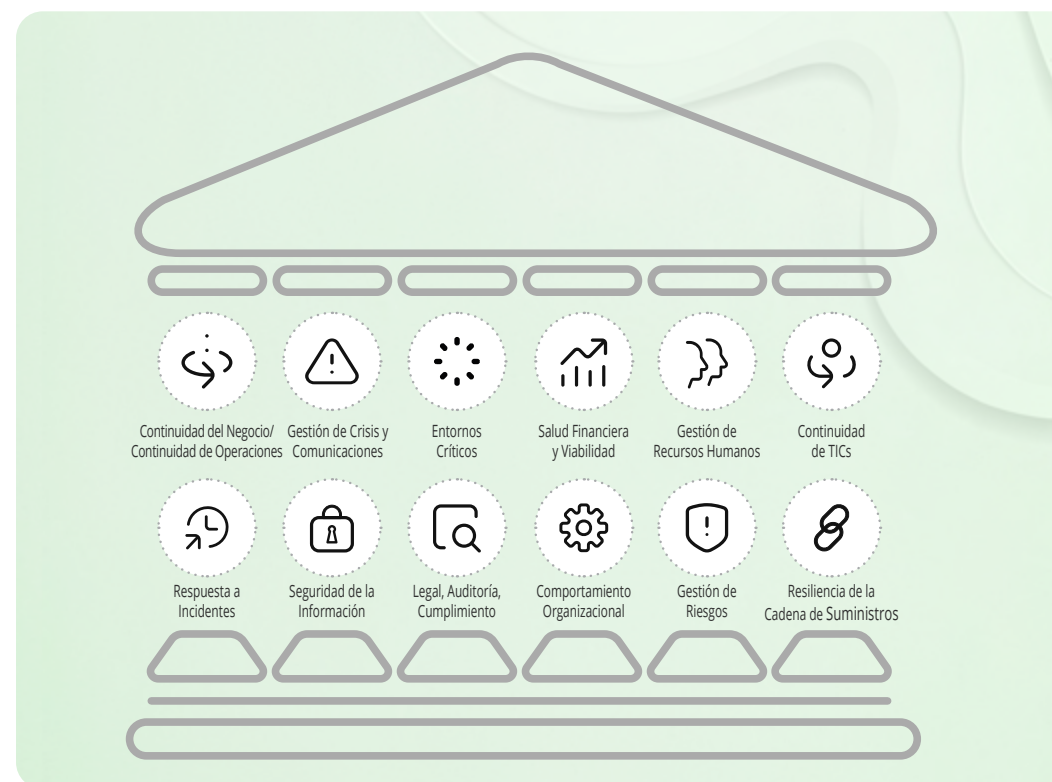
Hacia un desarrollo integral de la resiliencia organizacional

La incertidumbre se ha convertido actualmente en la nueva normalidad y en medio de esta complejidad, los líderes empresariales deben asegurarse de que las organizaciones estén preparadas no solo para sobrevivir, sino también para prosperar. Ahora **un enfoque activo en la resiliencia organizacional es más importante que nunca, convirtiéndose en una prioridad estratégica.**

Desarrollar resiliencia hoy en día puede requerir que las organizaciones respondan a las oportunidades, los desafíos y las prioridades relacionadas con el riesgo a corto plazo, **sin perder de vista los objetivos a largo plazo y las oportunidades de crecimiento.**

Marco de resiliencia empresarial integral

El gráfico muestra la hoja de ruta para alinear el liderazgo, el comportamiento de los equipos y la gestión de riesgos ante la incertidumbre global.



Fuente: The International Consortium for Organizational Resilience (ICOR).

De un vistazo



La empresa resiliente como ventaja competitiva

La resiliencia pasa de ser una respuesta a las crisis a un motor de oportunidades económicas sostenibles a largo plazo de las organizaciones, siendo un factor determinante de su competitividad, su reputación y su sostenibilidad.

A medida que los mercados globales se transforman debido a la fragmentación geopolítica, la volatilidad de las cadenas de suministro, los avances en Inteligencia Artificial y computación cuántica o fenómenos meteorológicos extremos, **las organizaciones se enfrentan a una presión cada vez mayor para mantenerse competitivas mientras navegan por la incertidumbre.**

Un escenario que sugiere que los enfoques tradicionales de resiliencia (entenderla como la capacidad de "recuperarse", confundirla con la gestión de crisis o delegarla a funciones aisladas dentro de la organización) deben ampliarse lo antes posible. Debe ir **más allá de la mera resiliencia operativa.** Es decir, la capacidad proactiva y de progreso, que desarrolla la agilidad, la adaptación, el aprendizaje y la regeneración, con el fin de garantizar que las organizaciones puedan afrontar acontecimientos cada vez más complejos y severos, y estén preparadas para el futuro.

Estrategias para replantear y preparar los negocios para el futuro



1 REINVENTARSE DESDE DENTRO

Cambiar la mentalidad para fomentar una cultura que abrace la adaptabilidad y adopte un enfoque del cambio orientado al crecimiento. Al integrar la resiliencia en el núcleo de las operaciones, los líderes empresariales pueden preparar a sus organizaciones para responder con agilidad a los nuevos retos.



2 APROVECHAR LAS MEGATENDENCIAS PARA CONSTRUIR RESILIENCIA

Los líderes que comprendan y planifiquen en base a la interconexión de megatendencias (avances tecnológicos, cambio climático o cambios normativos) estarán mejor equipados para tomar decisiones informadas y anticiparse a los cambios antes de que se produzcan.



3 CRECER CON PRÁCTICAS VERDES

Para aumentar la resiliencia, las empresas deben tener en cuenta otras cuestiones ambientales que van más allá de lograr la neutralidad de carbono, tales como: la conservación del agua, la preservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales.



4 ADOPTAR LA IA DE FORMA CLARA Y TRANSPARENTE

Al establecer directrices claras y alinear la IA con los valores fundamentales de la organización, las empresas pueden generar confianza y utilizar la IA para mejorar y no erosionar su negocio.



5 FOMENTAR LA INNOVACIÓN MEDIANTE COLABORACIÓN

El trabajo colaborativo permite que las empresas aprendan de los éxitos y fracasos de las demás, desarrollando la resiliencia colectivamente.



6 ALINEARSE CON SU PROPÓSITO

Un propósito claro y auténtico define lo que representa una empresa y sirve de brújula en tiempos de cambio. Las empresas que pueden articular su propósito y mantenerse fieles a él están mejor equipadas para navegar por las disrupciones, atraer a clientes leales e involucrar a empleados motivados.

Fuente: World Economic Forum.

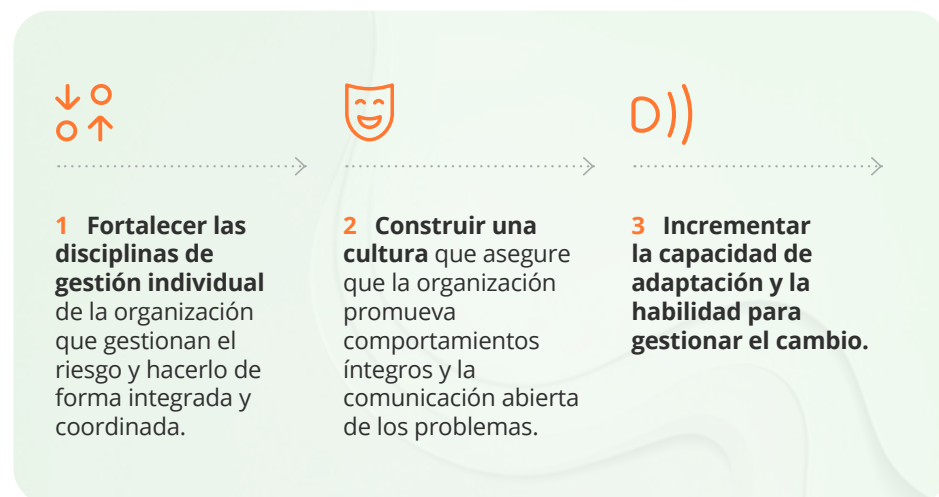
El concepto tradicional de resiliencia debe ampliarse lo antes posible hacia la capacidad proactiva y de progreso, que desarrolla la agilidad, la adaptación, el aprendizaje y la regeneración.

Ante desafíos sin precedentes, los conceptos de **reinversión del modelo de negocio, resiliencia y gestión eficaz de crisis** se han vuelto fundamentales para mantener el crecimiento y garantizar

el éxito a largo plazo. Es crucial que las organizaciones anticipen y respondan de forma proactiva a los cambios del mercado, manteniendo la confianza de clientes, reguladores e inversores.



Un enfoque coordinado



Cada uno de estos aspectos juega un papel importante en la construcción de una organización más resiliente, pero implementarlo como un marco y como **una estrategia integrada** traerá el

mayor beneficio, al tiempo que incluir la resiliencia organizacional en las agendas de la alta dirección y del Consejo fomenta la atención que ahora merece.

Fuente: The International Consortium for Organizational Resilience.

Del plan de contingencia a la resiliencia integral

La resiliencia se ha convertido en una capacidad fundamental para las organizaciones modernas, que ya no se limitan a planes y procedimientos, sino a **una resiliencia más amplia, flexible y estratégica, que abarca la influencia, la adaptabilidad y el liderazgo.**

Se empieza a tomar conciencia de la diferenciación creciente entre continuidad y resiliencia consolidándose la idea de *Business Continuity* como respuesta operativa y *Resilience* como visión estratégica y preventiva.

'Resilience by design': una resiliencia empresarial efectiva

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Debe pasar de ser táctica a integrarse en la estrategia empresarial.
- Requiere planificación a largo plazo y adaptable.
- Se transforma en una planificación dinámica, centrada en la capacidad de adaptación y no solo en previsión.

GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

- Ya no se trata solo de riesgos específicos, sino de gestionar impactos, interdependencias y vulnerabilidades globales.
- Incluye: riesgos tecnológicos, operativos, humanos, externos (cadena de suministro, clima, etc.).
- La resiliencia se basa en una gestión del riesgo transversal y holística, conectando todas las áreas.

LIDERAZGO

- Aumenta la implicación de la alta dirección y del Consejo.
- Se necesitan líderes capaces de decidir bajo la incertidumbre, coordinar áreas e impulsar la resiliencia como prioridad.
- Aún existen brechas: falta de roles claros en algunos casos.
- El liderazgo es el motor que eleva la resiliencia a nivel estratégico y conecta ejecución con visión.

CULTURA ORGANIZATIVA

- Se pasa de "tener planes" a ser resiliente como organización.
- Se promueve: formación continua, simulacros, mentalidad de adaptación.

- El objetivo es crear "memoria organizativa" frente a crisis.
- La resiliencia se convierte en una parte de la forma de trabajar y pensar de toda la empresa.

CONTROLES TRANSVERSALES

- Las funciones de resiliencia se integran con: IT, riesgos, operaciones, seguridad.
- Se sustituyen controles aislados por sistemas integrados de control de toda la organización.

COORDINACIÓN PERMANENTE ENTRE ÁREAS

- Es uno de los pilares más claros.
- Crece la importancia de: colaboración cross-functional, redes de "champions" y comunicación constante.
- La resiliencia ya no pertenece a un único departamento, es una responsabilidad compartida.
- La resiliencia requiere coordinación continua y estructural entre todas las áreas.

Entre los ejemplos del valor generado por la buena gobernanza se incluyen la **mejor resiliencia** y el **desempeño organizacionales**: la organización

puede permanecer resiliente cuando se ve afectada negativamente por su contexto cambiante y aprovechar oportunidades valiosas como resultado de estos cambios, a través de buenas prácticas de gobernanza. Estas prácticas incluyen la **adaptación de la estrategia**, el **liderazgo ético**, la **planificación eficaz de la sucesión**, la **clara delegación de autoridad y responsabilidades** y el **seguimiento de la gestión del riesgo y los controles internos**.

Los modelos de negocio más resilientes ya no dependen únicamente de tener un "plan B". **Las organizaciones líderes están incorporando la resiliencia en el diseño mismo de su modelo de negocio**: diversificación, planificación por escenarios, resiliencia digital, gobierno corporativo activo y capacidad de adaptación continua.

Las organizaciones líderes están incorporando la resiliencia en el diseño mismo de su modelo de negocio.

La resiliencia como competencia organizativa

La resiliencia organizacional no es un rasgo único, sino **un conjunto de capacidades interconectadas** que se despliegan con el tiempo. Por lo tanto, evaluar la resiliencia significa examinar si estas capacidades existen dentro de la organización.

Anticipación: Identificación de los riesgos emergentes

Desarrollar buenas capacidades para el **escaneo del entorno** (análisis de tendencias, prospectiva, simulaciones), empleando datos y conocimiento experto que permitan detectar las señales débiles y amenazas emergentes antes de que se produzcan las interrupciones.

Esto incluye monitorear los cambios en la tecnología, la geopolítica, las cadenas de suministro o las condiciones climáticas que podrían afectar las operaciones.

Los **indicadores prácticos** incluyen:

- Monitoreo activo de los riesgos emergentes.
- Análisis de escenarios y escaneo de horizontes.
- Discusiones de liderazgo sobre posibles interrupciones.

Si bien los equipos pueden monitorear los riesgos emergentes a través de procesos

tradicionales, los enfoques modernos aprovechan cada vez más **tecnología e inteligencia artificial** para detectar las señales débiles y las amenazas en evolución de manera más eficaz.

Preparación: creación de un sistema de gestión de la continuidad del negocio (BCMS)

Desplegar todos los recursos, estructuras y planes que permitan a la organización responder cuando se produzcan interrupciones.

Entre los **componentes** que se incluyen en este sistema, destacan: planes de continuidad empresarial, estructuras de gestión de crisis, entrenamiento y ejercicios, sistemas redundantes para operaciones críticas.

Estándares internacionales como ISO 22301 y orientación profesional como las Pautas de buenas prácticas (GPG) del *Business Continuity Institute* (BCI) proporcionan marcos bien establecidos para crear **programas de continuidad del negocio y resiliencia**. Unos marcos que ayudan a las organizaciones a estructurar la gobernanza, definir las responsabilidades e implementar los planes, la capacitación y los ejercicios necesarios para responder de manera efectiva a las interrupciones.

Absorción: mantenimiento de las operaciones críticas

Durante las disrupciones, una organización resiliente suele **mantener las funciones críticas y estabilizar las operaciones**. Es decir, mantener los resultados esenciales dentro de los umbrales gracias a planes de respuesta, reservas de capacidad y equipos preparados para trabajar en horas, no en días.

Los **indicadores** incluyen:

- Estructuras eficaces de gestión de crisis.
- Continuidad de los servicios críticos.
- Respuesta operativa coordinada.

Esta fase demuestra si la preparación de una organización se traduce en capacidad operativa.

Adaptación: adaptarse después de una interrupción

Reconfigurar procesos y modelos de negocio para salir fortalecidos de la crisis, apoyándose en revisiones post-incidente, aprendizaje continuo, reorganización de procesos, introducir nuevos procedimientos o rediseñar sistemas o flujos de trabajo.

La resiliencia debe ser visible a través de resultados operativos.

Aprendizaje: integración de la experiencia

Las organizaciones resilientes integran **la experiencia en memoria organizacional**. El aprendizaje se produce a través de mecanismos como: cambios culturales tras los incidentes, aumentar la conciencia sobre la continuidad del negocio, o reconocer la resiliencia como un impulsor del valor empresarial.

Durante mucho tiempo, la resiliencia se consideró principalmente como un coste necesario para reducir el riesgo, garantizar el cumplimiento o gestionar las crisis. Sin embargo, esta percepción está cambiando: **la resiliencia crea valor empresarial**.

Sin este proceso de aprendizaje, las organizaciones corren el riesgo de repetir las mismas vulnerabilidades en futuras interrupciones. El aprendizaje garantiza que la resiliencia evolucione con el tiempo.

Fuente: ISO 22316

El equilibrio como principio fundamental

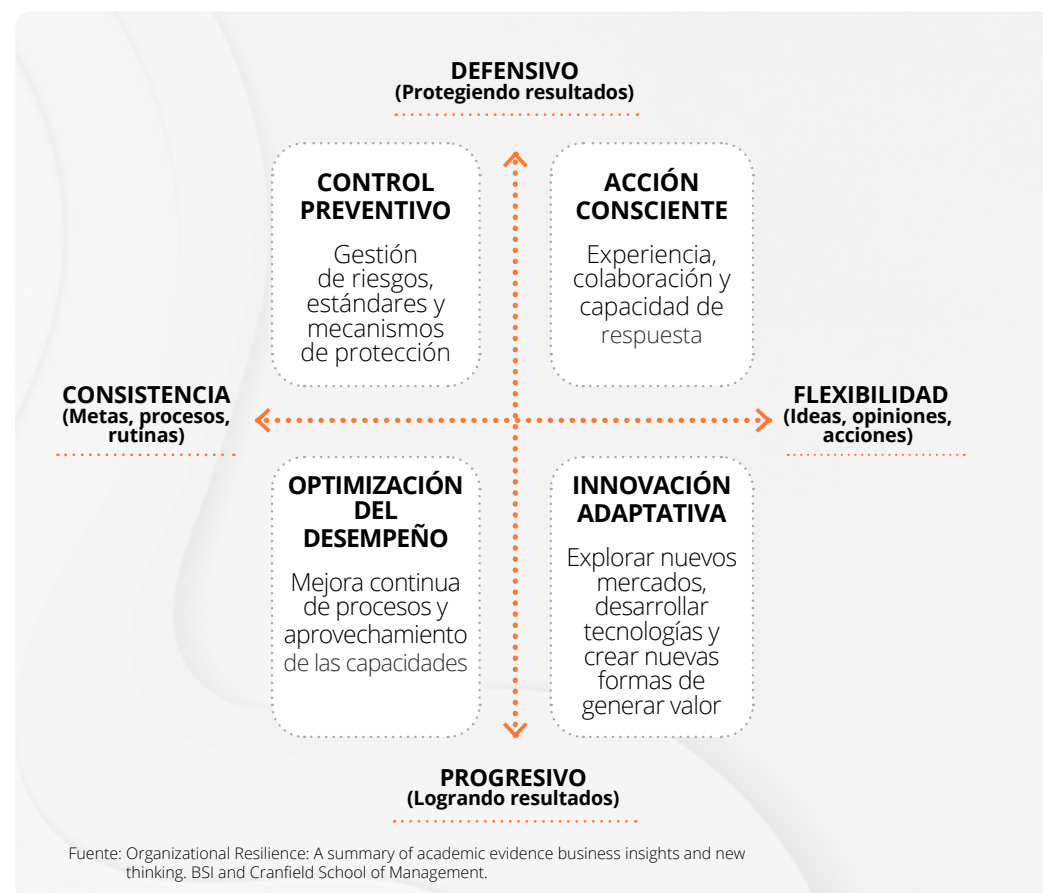
De acuerdo con un [estudio de la BSI y la Universidad de Cranfield](#), la literatura y el liderazgo intelectual en resiliencia organizacional se ha desarrollado en los últimos 40 años en diversas áreas, con dos núcleos principales acentuándose: **el ser defensivo** (detener las cosas malas antes de que ocurran) **o ser progresivo** (lograr que las cosas buenas ocurran), así como haciendo una llamada a enfocarse en la 'consistencia' y la 'flexibilidad' dentro de estos núcleos.

Según continúa, para ser verdaderamente resiliente, las organizaciones deben gestionar y aplicar estos enfoques y las acciones derivadas en su interacción. Y el marco de resiliencia que aplican es **"el Cuadrante de Tensión de Resiliencia Organizacional"**, un modelo que explica que la resiliencia depende del equilibrio

entre dos grandes dimensiones. Por un lado, las organizaciones necesitan **proteger sus resultados** mediante controles, normas y gestión de riesgos. Por otro, deben **generar crecimiento** mediante innovación, aprendizaje y adaptación. Al mismo tiempo, deben encontrar el punto adecuado entre la consistencia de sus procesos y la flexibilidad necesaria para responder a escenarios cambiantes.

En este sentido, la resiliencia organizacional implica **añadir una mentalidad progresista al enfoque defensivo y de estrategias reactivas**. Para llegar a tener esta mentalidad resiliente, las organizaciones necesitan aumentar su flexibilidad, así como elevar la capacidad de anticipar y explotar nuevas oportunidades en el entorno empresarial.

Cuadrante de Tensión de Resiliencia Organizacional



La resiliencia en las organizaciones comienza desde adentro, desde los valores, la cultura y los comportamientos de la organización. Igualmente, la

resiliencia viene de los líderes, desde los más altos niveles hacia las bases, pero también desde abajo, mediante la involucración de empleados y clientes.

Retos para la resiliencia

El principal desafío para avanzar hacia organizaciones verdaderamente resilientes no reside en la ausencia de metodologías o tecnologías, sino en **factores organizativos, culturales y de gobernanza** que dificultan la integración de la resiliencia en la estrategia empresarial.

Aunque existe un reconocimiento creciente de su importancia, numerosas organizaciones continúan abordándola como una función reactiva o de cumplimiento normativo, en lugar de considerarla **una capacidad estratégica transversal**.

A pesar de los avances, persisten **importantes barreras para consolidar la resiliencia organizacional** que principalmente son más culturales y organizativas que tecnológicos. Las principales son:

La falta de colaboración entre departamentos

La persistencia de estructuras organizativas en silos **dificulta el**

intercambio de información, la coordinación entre funciones y la construcción de una visión integral de los riesgos. Esta fragmentación resulta especialmente problemática en un contexto donde la resiliencia depende de la interacción entre áreas como gestión de riesgos, ciberseguridad, continuidad del negocio, operaciones, recursos humanos, cadena de suministro y cumplimiento normativo. **La resiliencia solo puede consolidarse mediante enfoques transversales** que permitan comprender y gestionar las interdependencias entre procesos, unidades de negocio y actores externos.

Las limitaciones presupuestarias

Con frecuencia, las inversiones en resiliencia compiten con iniciativas consideradas más directamente vinculadas al crecimiento o a la transformación del negocio. Dado que muchos de sus beneficios consisten en pérdidas evitadas o riesgos mitigados, **resulta difícil demostrar un retorno económico inmediato de las inversiones realizadas**. Esta dificultad

para cuantificar el valor de la resiliencia conduce, en muchos casos, a una financiación insuficiente y a la asignación de recursos limitados para desarrollar capacidades organizativas de largo plazo.

Muy relacionada con este aspecto aparece la **ausencia de un caso de negocio sólido** para justificar las inversiones en resiliencia. Muchas organizaciones continúan evaluando la resiliencia únicamente desde una perspectiva de costes, sin considerar su contribución a la eficiencia operativa, la protección de la reputación, la confianza de clientes e inversores o la mejora de la capacidad de adaptación. Esta visión limita su incorporación a la planificación estratégica y dificulta que sea percibida como una fuente de creación de valor.

La escasa cultura de resiliencia

Otra limitación importante es la **escasa cultura de resiliencia**. En muchas organizaciones la resiliencia continúa siendo responsabilidad exclusiva de especialistas en continuidad del negocio o gestión de

riesgos, sin que exista una comprensión compartida de su significado y relevancia por parte del resto de la organización. Esta falta de concienciación reduce la implicación de los empleados, limita la integración de la resiliencia en los procesos cotidianos y favorece que las actividades relacionadas con ella sean percibidas como obligaciones administrativas en lugar de capacidades estratégicas.

La insuficiente implicación de la alta dirección

Tanto la falta de apoyo del equipo directivo como la escasa implicación de los responsables de las distintas áreas dificultan que la resiliencia disponga de los recursos, la autoridad y la visibilidad necesarios para influir en las decisiones estratégicas. **Las funciones de resiliencia siguen situadas en niveles operativos** o subordinadas a departamentos como Tecnologías de la Información, Operaciones o Finanzas, lo que limita su capacidad para impulsar cambios organizativos de carácter transversal.



La escasez de profesionales especializados

La complejidad del entorno actual exige perfiles capaces de integrar conocimientos sobre gestión de riesgos, continuidad del negocio, ciberseguridad, análisis de datos, regulación, gestión de crisis y liderazgo organizacional. Sin embargo, **la oferta de profesionales con estas competencias multidisciplinares sigue siendo insuficiente para responder a las necesidades** de muchas organizaciones.

La deficiente integración con las soluciones tecnológicas

En numerosas organizaciones, la información relevante permanece

dispersa en sistemas independientes, dificultando la obtención de una visión integrada de riesgos, dependencias y capacidades de respuesta. **Esta fragmentación tecnológica impide aprovechar plenamente herramientas emergentes** como la inteligencia artificial, la analítica predictiva o la monitorización en tiempo real, **elementos clave para la resiliencia del futuro.**

Más allá de estas barreras cuantificadas, las respuestas cualitativas ponen de manifiesto **la existencia de obstáculos de carácter cultural.** Entre ellos destacan la resistencia al cambio, la inercia organizativa, la excesiva confianza en las tecnologías, la persistencia de planes de continuidad desactualizados, la subestimación de determinados riesgos y una orientación excesivamente cortoplacista en la toma

de decisiones. Unos factores que pueden **dificultar la incorporación de una visión preventiva y adaptativa de la resiliencia**, necesaria para afrontar un entorno caracterizado por una creciente incertidumbre y complejidad.

El verdadero reto para consolidar la resiliencia organizacional no consiste únicamente en desarrollar nuevas herramientas o mejorar los procedimientos existentes, sino en **impulsar una transformación cultural y de gobernanza que sitúe la resiliencia como una responsabilidad compartida por toda la organización.** Esto requiere fortalecer el liderazgo, fomentar la colaboración transversal, dotar de recursos suficientes a las funciones de resiliencia e integrarlas en los procesos de planificación estratégica y de creación de valor a largo plazo.

El verdadero reto es impulsar una transformación cultural y de gobernanza que sitúe la resiliencia como una responsabilidad compartida por toda la organización.

Principales riesgos emergentes

El entorno de riesgos es más complejo, cambiante e interconectado que nunca, lo que exige un enfoque integrado, estratégico y coordinado, capaz de gestionarlos y donde la ciberseguridad, la tecnología y la gobernanza juegan un papel central.

Existen **riesgos “lentos e invisibles”** que erosionan gradualmente la capacidad de adaptación de una organización y que muchas veces pasan desapercibidos.

En general, el panorama de riesgos globales está marcado por la interrelación de crisis geopolíticas, ambientales, económicas y tecnológicas, donde el principal desafío para gobiernos y organizaciones consiste en **equilibrar las presiones inmediatas sobre la seguridad y el coste de vida con la inversión a largo plazo en adaptación** al cambio climático, resiliencia digital y protección social.

Principales riesgos para la resiliencia organizacional





La **ciberseguridad** sigue siendo el mayor riesgo para los profesionales de la resiliencia, lo que suscita inquietudes sobre cómo interactúan las disciplinas de ciberseguridad y continuidad del negocio dentro de la organización para crear una **estrategia eficaz de ciberresiliencia**. A pesar de la estrecha colaboración en la práctica, muchas organizaciones aún no cuentan con un ejecutivo de alto nivel responsable de ambas funciones.

Por su parte, **la IA tendrá un impacto profundo sobre la resiliencia empresarial**. En primer lugar, permitirá mejorar la detección temprana de riesgos, el análisis predictivo, la automatización de respuestas o la gestión de grandes volúmenes de información. También introduce nuevos riesgos relacionados con las decisiones automatizadas, dependencia tecnológica, sesgos, vulnerabilidades de seguridad y problemas éticos y regulatorios. Tal y como advierte The Disaster Recovery Institute (DRI Internacional), **el uso**

no gobernado de la IA constituye uno de los riesgos emergentes más relevantes para los próximos años.

Asimismo, **la creciente dependencia de proveedores tecnológicos, servicios cloud y terceros convierte la gestión de la cadena de suministro en uno de los pilares de la resiliencia organizacional**.

Para lo que se recomienda identificar concentraciones de riesgo, dependencias críticas y puntos únicos de fallo, especialmente en infraestructuras y servicios digitales esenciales.

En cuanto **al contexto regulatorio, está transformando la resiliencia**. Regulaciones como DORA y NIS2 están impulsando una nueva etapa en este sentido. Ya no basta con disponer de planes documentados: las organizaciones deberán demostrar que sus capacidades de resiliencia son efectivas, medibles y probadas mediante ejercicios, simulaciones y métricas objetivas.

Además de estos factores, **el talento sigue siendo determinante**. La escasez de profesionales cualificados, la necesidad de desarrollar nuevas competencias y la capacidad de liderazgo durante las crisis aparecen como elementos tan importantes como las inversiones tecnológicas.

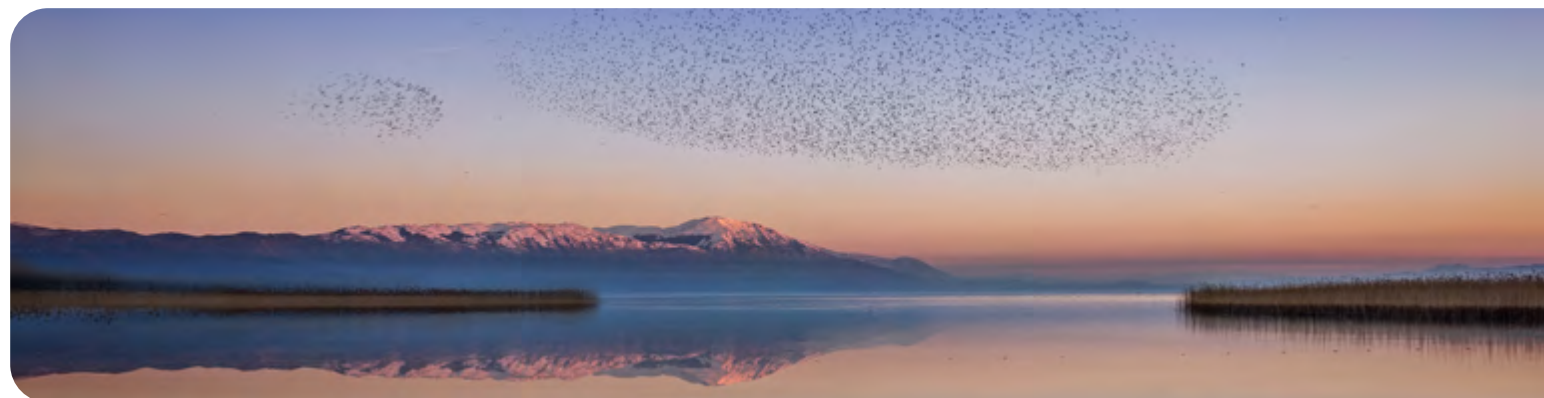
Los directivos deben centrarse en los riesgos que podrían perturbar los aspectos más importantes de las operaciones, los más cruciales para los clientes y, por tanto, para la empresa. Y hoy en día, estos riesgos son muchos. En caso de que surja alguno o todos ellos, los directivos pueden **descubrir puntos ciegos, mejorar la resiliencia, crear valor y, en algunos casos, obtener una ventaja competitiva** mediante el desarrollo de una comprensión interfuncional más profunda de lo que se necesita para realizar operaciones clave, ya sea un producto o un servicio, de principio a fin.

Asumir este reto **exige la atención de la alta dirección y de los Consejos de Administración**, porque mejorar la resiliencia a largo plazo puede requerir un cambio radical en la cultura corporativa, desintoxicar el fracaso para aumentar la transparencia, y un replanteamiento de las estructuras de incentivos e incluso de las estrategias de inversión.

La pregunta ya no es si una organización sufrirá una interrupción, sino si dispone de las capacidades necesarias para adaptarse, absorber el impacto y continuar creando valor en un entorno de riesgos cada vez más interdependientes. En este sentido, la resiliencia deja de medirse por la rapidez con la que una empresa recupera la normalidad y pasa a evaluarse por su capacidad para anticipar amenazas, mantener operaciones críticas y adaptarse de forma continua a un contexto marcado por la incertidumbre tecnológica, climática, económica y geopolítica.

La mirada del auditor interno

Preguntas clave



¿La resiliencia está integrada en la estrategia, la gobernanza y la toma de decisiones de la organización?



¿Puede la organización seguir creando valor y alcanzar sus objetivos estratégicos ante una disrupción significativa, y ha demostrado estar preparada para ello?



¿La organización identifica y anticipa de forma eficaz los riesgos emergentes y los escenarios de alta incertidumbre?



¿Dispone de la capacidad necesaria para responder con rapidez y mantener las operaciones críticas ante una crisis?



¿Los procesos, la cadena de suministro, la tecnología y los recursos críticos son suficientemente resilientes frente a interrupciones?



¿La ciberresiliencia y la resiliencia digital forman parte de la estrategia tecnológica y de gestión de riesgos?



¿Las personas, el liderazgo y la cultura organizativa favorecen la adaptación, la colaboración y la toma de decisiones en situaciones de crisis?



¿Cuenta la organización con la fortaleza financiera necesaria para afrontar escenarios adversos y recuperarse de ellos?



¿Está preparada para proteger su reputación y comunicarse de forma eficaz con los grupos de interés durante una crisis?



¿Aprende de los incidentes y convierte las lecciones aprendidas en mejoras permanentes de sus capacidades de resiliencia?



¿La resiliencia contribuye a reforzar la competitividad y la creación de valor a largo plazo?

Rol de Auditoría Interna

Auditar la resiliencia organizacional no es solo verificar si existen planes de continuidad: es **evaluar si las organizaciones están preparadas para enfrentar lo inesperado, aprender de ello y fortalecerse**. Esto es, la capacidad de absorber y adaptarse en un entorno cambiante, siguiendo la definición de ISO 22316.

La resiliencia ya no es un atributo deseable, sino una capacidad crítica para la supervivencia. Auditoría Interna deberá **evaluar cómo las organizaciones gestionan riesgos extremos, interrupciones operativas y amenazas emergentes**.

Auditar la resiliencia organizacional no es solo verificar si existen planes de continuidad: es evaluar si las organizaciones están preparadas para enfrentar lo inesperado, aprender de ello y fortalecerse.



Implicaciones para Auditoría Interna

- **Evaluar la preparación organizacional** ante eventos disruptivos, incluyendo planes de continuidad, simulacros y protocolos de recuperación.
- **Verificar la capacidad de adaptación** en procesos, tecnología, talento y gobernanza.
- **Auditar la cultura institucional** que promueve el aprendizaje, la transparencia y la toma de decisiones ágiles.
- **Monitorear indicadores de resiliencia**, como tiempo de recuperación, flexibilidad operativa y reputación post-crisis.
- • **Integrar riesgos emergentes en la planificación estratégica** de Auditoría Interna y en la evaluación de los procesos de monitoreo continuo de la organización.

El marco

- **Gobernanza:** La existencia de objetivos y estrategias de resiliencia claramente definidos, aprobados y supervisados por el Consejo de Administración.
- **Gestión de riesgos:** Procesos continuos para identificar, analizar, mitigar y monitorear amenazas a la resiliencia, incluyendo protocolos de escalamiento oportunos.
- **Procesos de control:** Controles establecidos por la Dirección y evaluados periódicamente para abordar riesgos de resiliencia específicos, como la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres.

Fuente: Requisito Temático sobre Resiliencia Organizacional. IIA Global.

Referencias



Deloitte

Board & C-Suite Resilience Report 2025.
Global Resilience Report.
State of AI in the Enterprise 2026.

World Economic Forum (WEF)

Resilient Firms and Economics 2025.

PwC

Reinventing Business Models for Resilience.
Repensar la resiliencia.

Business Continuity Institute (BCI)

Continuity & Resilience Report 2025.
Operational Resilience Report 2025.
Resilience vision 2030 Report.

The Disaster Recovery Institute (DRI Internacional)

Eleventh Annual Global Risk & Resilience Trends Report.

Forrester

State for Resilience 2025.

Cockroach DB

The State of Resilience 2025.

McKinsey

Raising the resilience of your organization.

BSI and Cranfield School of Management

Organizational Resilience: a summary of academic evidence, business insights and new thinking.

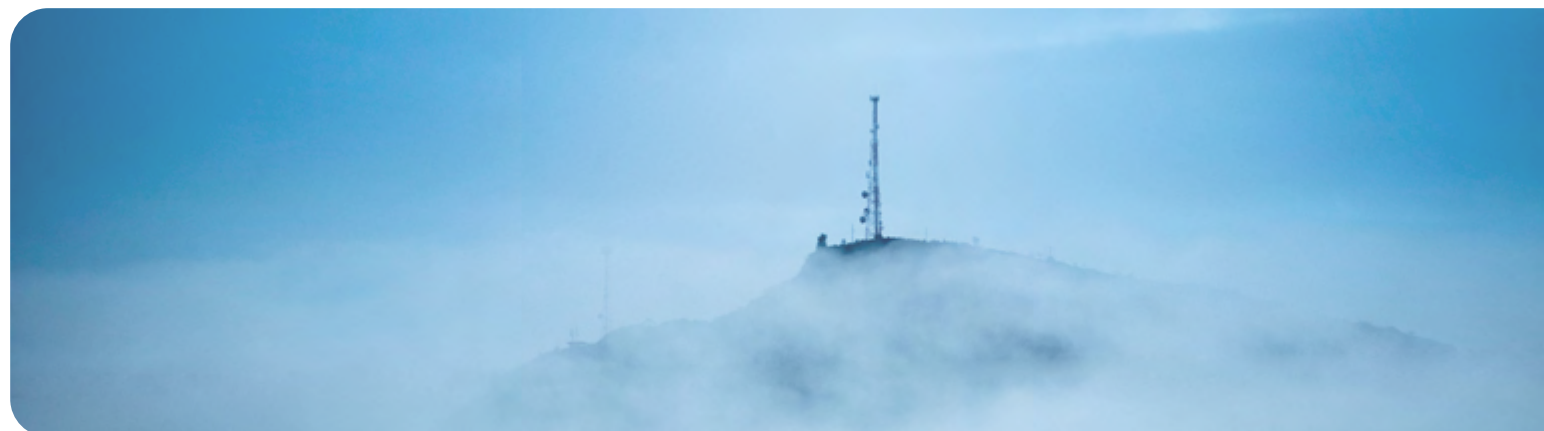
IIA Global

Organizational Resilience Topical Requirement.
From Reaction to readiness: The Shift Toward Organizational Resilience.

OIT

Impulsando la resiliencia. Una guía para organizaciones empresariales.

Otros informes



**Accede
al informe**

INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTRATÉGICA: UN VALOR EMPRESARIAL TRANSFORMADOR

La inteligencia artificial está transformando los procesos de negocio y el funcionamiento de las organizaciones. Su evolución hacia la IA agéntica nos sitúa en una etapa que tiene el potencial de cambiar radicalmente la forma en que las empresas crean valor, aunque la verdadera transformación requiere algo más que inversión tecnológica: transformación organizativa, gobernanza sólida y supervisión estratégica desde el Consejo.



**Accede
al informe**

RESILIENCIA, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El entorno global actual -marcado por factores como la disrupción tecnológica, digitalización y ciberseguridad; las tensiones geopolíticas y comerciales; la inflación; la escasez de materias primas; las nuevas exigencias regulatorias con ciertos estándares de transparencia y sostenibilidad o el cambio climático- hacen que la gestión de la cadena de suministro se haya convertido en un factor estratégico para la resiliencia, la innovación y la competitividad de las organizaciones.

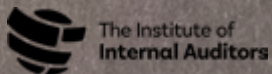


**Accede
al informe**

RISK IN FOCUS 2026: CRECE LA COMPLEJIDAD Y LA INCERTIDUMBRE EN EL PANORAMA DE RIESGOS

El informe Risk in Focus 2026, que este año celebra su décimo aniversario, resalta en esta edición riesgos cada vez más interconectados, con la geopolítica como riesgo transversal que condiciona las estrategias corporativas.

Member of:



Instituto de Auditores Internos de España.
Santa Cruz de Marcenado, 33 - 28015 Madrid
Tel.: 91 593 23 45

www.auditoresinternos.es

ISBN: 979-13-991286-5-9

*Diseño y maquetación
Blondas de Papel S.L.

¿CÓMO PUEDO DARME DE ALTA
EN ESFERA CONSEJEROS?

Regístrate aquí:



Escribenos a:
esferaconsejeros@iai.es

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

Instituto de
Auditores Internos
de España

