



Libro blanco

Gestión de la resiliencia organizativa

**Cómo integrar la estabilidad a
corto plazo y la adaptabilidad
a largo plazo en una estrategia
global dinámica**



controllit
Business Continuity Management ■



Contenido

03

INTRODUCCIÓN

04

CONTEXTO Y PUNTO DE PARTIDA

05

DIFERENCIACIÓN ENTRE RESILIENCIA OPERATIVA Y RESILIENCIA ORGANIZATIVA

08

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

10

ANÁLISE EL PUNTO DE PARTIDA Y ESTABLEZCA EL RUMBO

11

MODELO DE OBJETIVOS: ANÁLISIS DE MADUREZ PARA LA RESILIENCIA OPERATIVA Y ORGANIZACIONAL

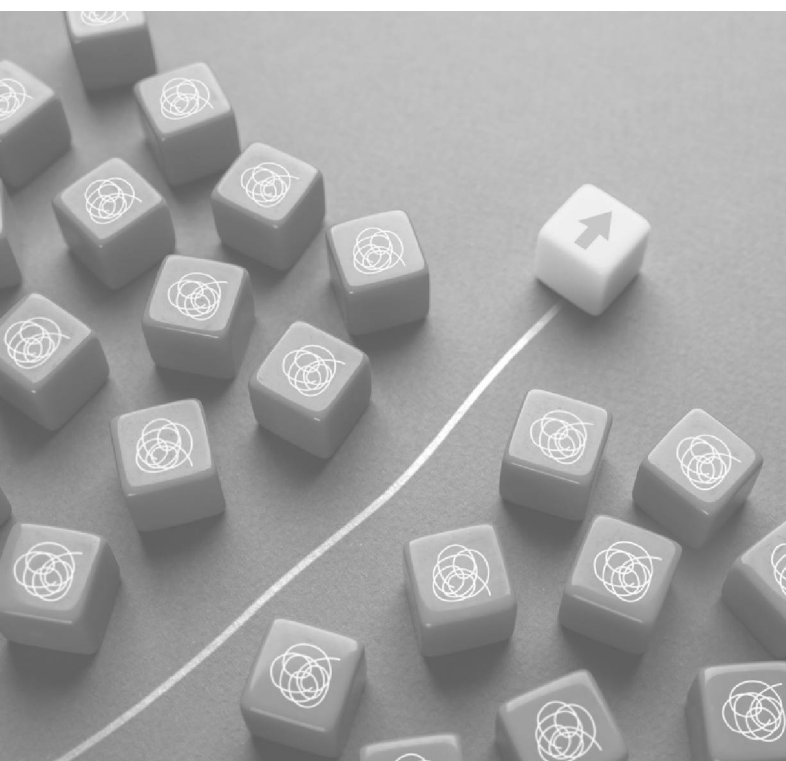
12

CONCLUSIÓN



Introducción

La gestión de la resiliencia organizativa (Organisational Resilience Management, ORM) es un componente esencial de una estrategia corporativa con garantía de futuro. Permite a las organizaciones no solo prepararse para los requisitos normativos, como la Ley de Resiliencia Operativa Digital (Digital Operational Resilience Act, DORA), la Directiva sobre Seguridad de las Redes y la Información 2 (Network and Information Security Directive 2, NIS2) o la Directiva sobre la Resiliencia de las Entidades Críticas (Critical Entities Resilience Directive), sino también superar eficazmente retos imprevistos.



Si bien las normativas mencionadas se centran principalmente en la resiliencia operativa para garantizar la resiliencia de las funciones críticas (sistemas y procesos técnicos), el paso decisivo va más allá: el desarrollo de la resiliencia organizativa. El objetivo es alinear toda la organización, desde la cultura hasta la estrategia y la gobernanza, hacia la resiliencia a largo plazo.

Muchas empresas cuentan con conceptos de resiliencia operativa, aunque a menudo no se denominan explícitamente como tales. Sin embargo, a menudo falta la integración sistémica necesaria de los sistemas de gestión individuales para que

puedan considerarse realmente resiliencia operativa. Ampliar esto al nivel organizativo, sin embargo, supone un mayor esfuerzo y requiere un enfoque sistemático.

Este libro blanco presenta los retos y destaca las diferencias entre la resiliencia operativa y la resiliencia organizativa. También introduce un enfoque holístico para la implementación de la ORM. El objetivo es combinar la estabilidad a corto plazo y la adaptabilidad a largo plazo mediante una estrategia global coordinada y considerar esto como una tarea central.



Contexto y punto de partida

Los requisitos, riesgos y retos actuales son complejos y dinámicos. A continuación se describen los principales retos a los que se enfrentan las empresas:

- Los **requisitos normativos**, como la Ley de Resiliencia Operativa Digital (Digital Operational Resilience Act), la Directiva sobre Seguridad de las Redes y la Información 2 (Network and Information Security Directive 2) y la Directiva sobre la Resiliencia de las Entidades Críticas (Critical Entities Resilience Directive), exigen medidas exhaustivas. Estas normativas establecen unas condiciones marco claras que obligan a las empresas a adaptar sus procesos para garantizar la resiliencia.
- Los **riesgos tecnológicos** incluyen los ciberataques que ponen en peligro los datos sensibles y los procesos empresariales. Igualmente críticos son los fallos del sistema que pueden interrumpir las operaciones, así como las perturbaciones basadas en los datos, como la manipulación o la pérdida de información importante.
- La **dinámica del mercado, las crisis económicas, las disrupciones tecnológicas, la escasez de talento y los errores estratégicos** pueden poner a las empresas en situaciones críticas. Estos retos provocan un aumento de la presión competitiva y merman la capacidad de las organizaciones para adaptarse eficazmente a las nuevas condiciones.
- Los **retos sociales y medioambientales afectan a las interrupciones de la cadena de suministro, la escasez de recursos y los desastres medioambientales**, lo que pone a prueba la capacidad de las empresas para responder con rapidez y eficacia. Las empresas deben adaptarse cada vez más a las condiciones medioambientales dinámicas y a los requisitos sociales.

Para hacer frente a estos requisitos, riesgos y retos, es necesaria una combinación estratégica de resiliencia operativa y organizativa. La resiliencia operativa estabiliza las funciones críticas, mientras que la resiliencia organizativa garantiza la adaptabilidad a largo plazo. La combinación de ambos enfoques permite a las empresas responder de forma flexible y sólida a diversos retos.



Diferenciación: resiliencia operativa frente a resiliencia organizativa

La resiliencia operativa y la resiliencia organizativa son dos enfoques diferentes pero complementarios que las empresas pueden utilizar para reforzar su resiliencia.

Una comparación:

Criterio	Resiliencia operativa	Resiliencia organizativa
Horizonte temporal	Corto plazo: estabilidad y mantenimiento de las funciones críticas durante perturbaciones agudas	Largo plazo: adaptabilidad y reajuste estratégico durante un periodo prolongado
Objetivo	Minimización de las perturbaciones, reinicio, restauración y estabilización de las funciones críticas	Creación de resiliencia a largo plazo, mejora de la competitividad y la innovación
Enfoque	Procesos, sistemas, infraestructura técnica, seguridad física, seguridad del personal	Cultura corporativa, gobernanza, liderazgo estratégico, comunicación
Áreas relevantes	Continuidad del negocio, gestión de crisis, seguridad de la información, seguridad física, gestión de la seguridad, gestión de riesgos, etc.	Gestión estratégica, desarrollo organizativo, promoción de la innovación, liderazgo, gestión de las partes interesadas, etc.
Amenazas típicas	Ciberataques, desastres naturales, fallos técnicos, interrupciones en la cadena de suministro, interrupciones del negocio, etc.	Cambios normativos, cambios en el mercado, tendencias sociales, etc.
Riesgos	Falta de disponibilidad de los sistemas informáticos, escasez de personal, daños físicos en las infraestructuras, etc.	Desalineación estratégica, falta de adaptabilidad, deficiencias en la comunicación en momentos de crisis, etc.
Métodos y modelos	Análisis del impacto en el negocio, evaluación de las necesidades de protección, análisis de deficiencias, análisis de amenazas, análisis de árbol de fallos, etc.	Análisis DAFO, análisis PESTEL, análisis de identificación de partes interesadas, planificación de escenarios, etc.



Diferenciación: resiliencia operativa frente a resiliencia organizativa

Explicación de la resiliencia operativa y organizativa con ejemplos:



Interrupción de la cadena de suministro:

La resiliencia operativa garantiza que se establezcan rutas de suministro alternativas en caso de interrupciones en la cadena de suministro, mientras que la resiliencia organizativa permite el desarrollo de asociaciones estratégicas y procesos flexibles para responder a los cambios del mercado a largo plazo.

Ciberataques:

La resiliencia operativa proporciona medidas de seguridad técnica, como cortafuegos y supervisión en tiempo real, en caso de ciberataques, mientras que la resiliencia organizativa incluye estrategias de formación y comunicación para minimizar los riesgos a largo plazo.



Desastres naturales:

La resiliencia operativa incluye medidas de protección, como planes de evacuación y ubicaciones redundantes en caso de desastres naturales. La resiliencia organizativa se centra en planes de emergencia a largo plazo y asociaciones para el suministro de recursos.

Tiempo de inactividad de la producción:

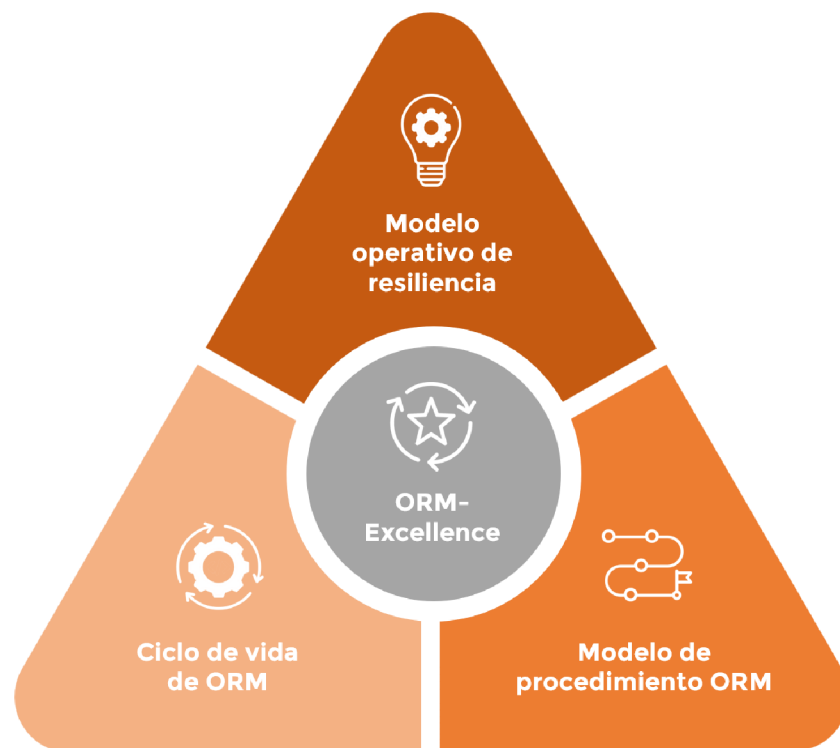
La resiliencia operativa garantiza que se puedan activar centros de fabricación redundantes en caso de interrupción de la producción, mientras que la resiliencia organizativa permite la adaptación a largo plazo mediante la planificación estratégica y la inversión en mercados alternativos.





Implementación de la gestión de la resiliencia organizativa

Para implementar la ORM, recomendamos combinar el Modelo de Operación de Resiliencia (Resilience Operation Model, ROM), el modelo de proceso ORM y el ciclo de vida ORM.



El ROM representa la visión estratégica y la dirección, y sigue siendo el marco fundamental en todas las fases. El modelo de proceso de ORM, por su parte, se utiliza como guía pragmática para la implementación inicial, con el fin de traducir las estrategias y los objetivos del ROM a la realidad operativa. El ciclo de vida de la ORM comienza tras la implementación inicial para las operaciones regulares e implica un proceso continuo de revisión, adaptación y mejora, utilizando los principios del ROM como guía.



Implementación de la gestión de la resiliencia organizativa

Sinergias ilustradas con dos ejemplos:

	Estrategia en acción	Mejora continua	Ajuste de la estrategia
Ciberataques	Una empresa define en su ROM que reforzar la seguridad informática es un objetivo clave. El modelo de proceso ORM lo pone en práctica mediante la introducción de un sistema de gestión de incidentes y la formación de los empleados.	Las medidas del modelo de proceso ORM se revisan periódicamente y se perfeccionan a lo largo del ciclo de vida para integrar nuevas normas de seguridad y/o avances tecnológicos.	Las conclusiones del ciclo de vida, por ejemplo, sobre la eficacia de determinadas medidas, se incorporan al desarrollo ulterior de la orientación estratégica del ROM.
Disrupción técnica	El ROM proporciona la base estratégica para responder a las disrupciones tecnológicas, como los nuevos modelos de negocio o los competidores. Las tecnologías disruptivas requieren inversiones en investigación y la identificación de nuevas áreas de negocio.	El modelo de proceso traduce las directrices estratégicas en medidas para la preparación operativa ante disrupciones tecnológicas. Estas incluyen métodos ágiles, gestión de la innovación y procesos para la rápida integración de nuevas tecnologías.	El ciclo de vida garantiza la flexibilidad y la adaptación continua a los cambios tecnológicos. Los talleres de innovación y la retroalimentación del mercado ayudan a identificar y aprovechar las nuevas tendencias en una fase temprana.





Analizar el punto de partida y fijar el rumbo

El análisis del punto de partida ayuda a identificar de forma sistemática las debilidades organizativas, las amenazas externas y el potencial estratégico. Estos resultados constituyen la base para la adopción de medidas específicas en la ORM.



Análisis actual

El análisis de la situación actual se basa en el modelo objetivo ROM y se lleva a cabo utilizando métodos complementarios. El objetivo es identificar de forma estructurada los puntos fuertes, los puntos débiles y las áreas de actuación, que luego se incorporan al plan de desarrollo.

Pasos	Explicaciones
Definir el marco y los objetivos	Definición de los objetivos, las áreas de análisis y las partes interesadas para la orientación estratégica del análisis
Recopilación de datos	Realización de entrevistas, talleres y análisis de documentos técnicos
Análisis y evaluación	Aplicación del modelo ROM para la evaluación cualitativa de la madurez, complementado con SWOT/PESTEL para el análisis del entorno
Derivación del concepto de estrategia de resiliencia	Transferencia a categorías de objetivos estratégicos (protección, preservación y reducción de riesgos) y campos de acción
Desarrollo de un plan de implementación	Priorización de los campos de acción, formulación de medidas estratégicas y operativas iniciales y aprobación de inversiones



Modelo objetivo ROM: análisis de madurez para la resiliencia operativa y organizativa

El modelo objetivo ROM es un enfoque estratégico central dentro de la ORM. Este modelo vincula sistemáticamente las directrices estratégicas de la ROM con objetivos de resiliencia claramente definidos y su implementación operativa.

Puntos clave del modelo objetivo ROM

El modelo objetivo ROM constituye la base para derivar y gestionar los objetivos de resiliencia y mejorarlos continuamente. Se tienen en cuenta, en particular, los siguientes aspectos:

- Vínculo entre la ROM y el modelo objetivo: la ROM proporciona el marco estratégico a partir del cual se derivan y operativizan los objetivos concretos de resiliencia en el modelo objetivo.
- Evaluación de la madurez: supervisión continua del grado de consecución de los objetivos definidos mediante indicadores clave de rendimiento adecuados.
- Derivación de objetivos estratégicos: derivación de objetivos de resiliencia medibles que se transfieren sistemáticamente al control de la resiliencia.
- Control y optimización: revisión y ajuste periódicos de los objetivos y medidas para aumentar la resiliencia de forma sostenible.

Del modelo objetivo ROM al concepto de estrategia de resiliencia

El modelo objetivo ROM sienta las bases para desarrollar el concepto de estrategia de resiliencia. Este concepto traduce los objetivos estratégicos en medidas viables y define los procesos para su implementación operativa. Unas directrices claras y medibles garantizan que los objetivos estratégicos se implementen de forma eficaz y se mejoren continuamente.

Planificación de la implementación como siguiente paso

La planificación de la implementación especifica las medidas del concepto de estrategia de resiliencia y les asigna responsabilidades y prioridades claras. La integración en el control de la resiliencia permite una gestión transparente, una medición regular del rendimiento y una optimización continua basada en datos y conclusiones fiables.



Conclusión

La implementación eficaz de la ORM se basa en la capacidad de integrar sistemáticamente los objetivos estratégicos, las medidas operativas y la adaptación continua. El modelo objetivo ROM ayuda a la implementación estratégica.

Puntos clave:

- Las empresas deben abordar por igual los requisitos normativos y los riesgos dinámicos. Es fundamental contar con una estrategia de resiliencia integrada y con visión de futuro.
- La resiliencia operativa y la resiliencia organizativa se complementan entre sí. Mientras que una garantiza la estabilidad a corto plazo, la otra crea adaptabilidad a largo plazo.
- Un concepto bien pensado que abarque desde los objetivos estratégicos hasta la implementación y la mejora continua es esencial para una organización preparada para el futuro.
- Un análisis estructurado de la situación actual y un plan de implementación basado en él permiten aumentar la resiliencia de forma gradual y trazable.
- El modelo objetivo ROM constituye la base para la derivación sistemática de objetivos, la evaluación de la madurez y el control mediante OKRs (Objectives and Key Results) y KPIs (Key Performance Indicators) en el control de la resiliencia.

La combinación de estrategia, implementación y mejora continua es esencial para hacer que las empresas sean más resilientes y les proporcione una ventaja competitiva sostenible. La resiliencia no es un estado estático, sino un proceso continuo que debe integrarse en el ADN de toda organización.

¿Tiene alguna pregunta sobre este tema? ¡No dude en ponerse en contacto con nosotros!



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Alemania
www.controll-it.de/es

Estado: Juillet 2025

Controllit AG es su socio para la gestión de la continuidad del negocio (BCM). Desde nuestra fundación, desarrollamos conceptos y productos integradores para la gestión de la continuidad del negocio, la gestión de la continuidad de los servicios de TI, la gestión de la seguridad de la información y la gestión de crisis. Le ayudamos a asegurar sus procesos empresariales frente a amenazas y a prever emergencias con conceptos estratégicos, organizativos y técnicos.

Crédito de la foto: Portada: iStock.com/Yossakorn Kaewwannarat; S. 3: iStock.com/bagira22; S. 6: iStock.com/Veyssel Celikdemir, iStock.com/lemono, iStock.com/morita kenjiro, iStock.com/SiberianArt; S. 8: iStock.com/z_wei; S. 9: iStock.com/VectorMine; S. 12: iStock.com/metamorworks

© Copyright Controllit AG