

## AUTOR

### Sonsoles Rubio

Presidenta Instituto de  
Auditores Internos de  
España

Noviembre de 2024

# Cada vez más tecnológicos, cada vez más humanos

La historia del progreso empresarial y humano ha estado siempre marcada por desafíos, y aunque los riesgos que enfrentamos hoy parecen más complejos y entrelazados que nunca, no somos los primeros en navegar en aguas inciertas. Pensemos en la revolución industrial, que transformó industrias, pero trajo consigo condiciones laborales adversas y desplazamiento de comunidades, o en las crisis económicas que han redefinido los modelos de negocio en cada siglo. Cada generación de líderes ha tenido que comprender, adaptarse y responder a riesgos únicos, y la nuestra no es la excepción.

El gran desafío actual radica en la creciente interdependencia de estos riesgos y de la rapidez con la que avanzan. La disrupción tecnológica, la incertidumbre geopolítica, la crisis climática y el reto de gestionar el capital humano no solo coexisten, sino que a menudo se intensifican entre sí. Son precisamente estos riesgos los que aparecen como destacados en el último Risk in Focus. Un informe que ofrece una panorámica sobre los principales riesgos a los que tendrán que hacer frente las compañías europeas en 2025 y que ha sido elaborado por los Institutos de Auditores Internos de 20 países en Europa, incluido España.

Su última edición pone de manifiesto la gran paradoja entre lo humano y lo tecnológico porque, si bien la Ciberseguridad sigue ocupando el primer puesto en el listado de riesgos de las empresas, y la Disrupción Digital, las nuevas tecnologías e Inteligencia Artificial (IA), es el área de riesgo con el crecimiento más rápido, los riesgos relacionados con las personas se consolidan como la segunda mayor preocupación de las empresas europeas.

## Disrupción digital, nuevas tecnologías e Inteligencia Artificial

La velocidad a la que evoluciona la tecnología plantea un escenario de disrupción constante para las empresas. La Inteligencia Artificial, en particular, promete transformar industrias enteras, pero trae consigo riesgos significativos, especialmente porque las organizaciones no cuentan con estrategias de Inteligencia Artificial maduras que estén respaldadas por un modelo de gobierno sólido. Es evidente que las empresas deben adaptarse a ella, pero el desafío no solo está en cómo adoptar estas tecnologías, sino en cómo hacerlo de manera responsable, asegurando que su implementación no genere efectos negativos, ni éticos.

La Inteligencia Artificial es, precisamente, un claro ejemplo de cómo los riesgos se interconectan y se amplifican entre sí. Además de la dificultad para captar el talento necesario que impulse su adopción, la Inteligencia Artificial está actuando como un acelerador de otros riesgos habituales para las empresas, como la desinformación y los hackeos.

Y es precisamente esa rápida evolución de la desinformación y la sofisticación en los hackeos lo que hace que la ciberseguridad siga encabezando la lista de riesgos, elevando el nivel de alerta en todas las industrias. La protección de datos y la integridad de los sistemas son fundamentales y un fallo en este ámbito puede suponer pérdidas económicas significativas y una erosión de la confianza del cliente.

Se espera que, a medida que evoluciona la Inteligencia Artificial, la ciberseguridad mantenga su posición de liderazgo como principal riesgo en los próximos años ya que, aunque los equipos de seguridad utilizan sus capacidades para reforzar las defensas, también los ciberdelincuentes las emplean para mejorar sus ataques. Las organizaciones deberán invertir en tecnología de protección avanzada y en talento especializado para proteger sus sistemas y datos sensibles, y, sobre todo, deberán asumir una postura proactiva frente a esta amenaza constante.

## Frente a la tecnología, el factor humano

El capital humano es la columna vertebral de cualquier organización y, por tercer año consecutivo, se mantiene en el segundo puesto como uno de los principales desafíos empresariales a los que tendrán que hacer frente las empresas en 2025.

La digitalización ha impulsado una necesidad sin precedentes de habilidades técnicas, lo que obliga a las organizaciones a reconsiderar sus culturas corporativas y a adoptar políticas más flexibles porque los empleados de hoy buscan empresas que alineen sus valores con los propios, lo cual ha llevado a un replanteamiento de las estrategias de diversidad e inclusión. El éxito de una empresa estará cada vez más vinculado a su capacidad de retener talento diverso y especializado, así como a su habilidad para ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo y crear un entorno que valore el bienestar de sus empleados.

## Incertidumbre macroeconómica y geopolítica

Aunque la incertidumbre geopolítica y macroeconómica desciende en el ranking de riesgos para 2025, sigue representando una amenaza importante. Las tensiones políticas y conflictos en diversas regiones, como Ucrania, Gaza y Oriente Medio, afectan no solo a la estabilidad de los mercados, sino también a la seguridad de las cadenas de suministro. Las empresas globales se ven obligadas a evaluar constantemente sus operaciones internacionales y sus flujos comerciales, adaptando sus estrategias a un entorno de volatilidad y riesgo.

En este aspecto, hay que tener en cuenta que, a lo largo de este año, alrededor de 70 países habrán convocado elecciones y sus resultados pueden implicar nuevas políticas que desafíen la estabilidad de los países. Y, aquí, volvemos a la interrelación entre riesgos. La Inteligencia Artificial y la tecnología de la desinformación golpean de lleno en el mundo de la narrativa política por su capacidad para persuadir, una realidad que, según el World Economic Forum, ya se ha convertido en un riesgo geopolítico.

## Cambio climático

No podemos dejar de mencionar el cambio climático y la sostenibilidad medioambiental que representan uno de los riesgos de mayor crecimiento a corto y medio plazo. Las empresas deben adaptarse a una creciente presión regulatoria, como la Directiva Europea sobre Información Corporativa en materia de sostenibilidad, que exige mayor transparencia y compromiso en cuestiones de sostenibilidad. No abordar estas demandas puede traducirse no solo en sanciones regulatorias, también en una pérdida de reputación que afecte directamente al valor de la marca.

El cambio climático plantea riesgos directos e indirectos que impactan en el suministro de recursos, las operaciones y la infraestructura de las empresas, lamentablemente lo hemos visto recientemente. Las organizaciones con visión a largo plazo entienden que, más allá de cumplir con regulaciones, la sostenibilidad es una inversión en resiliencia.

**esade**

Center for Corporate  
Governance

Cada vez más tecnológicos, cada vez más humanos  
Sonsoles Rubio

esade

Center for Corporate  
Governance

Cada vez más tecnológicos, cada vez más humanos  
Sonsoles Rubio