

Continuidad del negocio: conceptualización y metodologías de evaluación

[Editorial]

Yuber Liliana Rodríguez-Rojas*

Cómo citar este editorial:

Rodríguez-Rojas, Y. L. (2021). Continuidad del negocio: conceptualización y metodologías de evaluación. *SIGNOS, Investigación en sistemas de gestión*, 13(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.6337>



La continuidad del negocio es el reto actual de las organizaciones, puesto que cada vez deben afrontar mayores exigencias en entornos dinámicos. Las empresas están expuestas a diferentes situaciones como fallas, desastres naturales, ataques, crisis económicas, entre otras, por lo que resulta necesario contar con un enfoque proactivo para proteger el negocio de dichos efectos. En este contexto, se han creado estrategias como la *business continuity management* (BCM), considerada una forma de integrar el proceso de recuperación dentro del marco preventivo de evaluación de riesgos de la organización (Timms, 2018; Zeng y Zio, 2017).

* Editora en jefe. Profesora de la Maestría en Calidad y Gestión Integral. Convenio Universidad Santo Tomás-Icontec. Doctora en Administración. Magíster en Salud y Seguridad en el Trabajo. Fisioterapeuta. Línea de investigación en Calidad y Gestión Integral de la Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3904-4938>. CVLAC: http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000620327

Desde la óptica de la Organización Internacional para la Normalización (ISO, por su sigla en inglés), la continuidad del negocio es la capacidad que tienen las organizaciones de sostenerse ante riesgos internos y externos que puedan afectar su permanencia en el mercado y continuar con su oferta dentro de un periodo de tiempo definido sin interrupción (International Organization for Standardization, 2019).

Aunado a esto, la BCM forma parte de la gestión de riesgos de la cadena de suministro y es un factor competitivo para las empresas, dado que contribuye a garantizar el buen funcionamiento de los procesos comerciales esenciales en caso de alguna falla o situación adversa. Si las operaciones comerciales se ven gravemente interrumpidas, quien toma las decisiones en la empresa se enfrenta a una situación que se caracteriza por un alto grado de incertidumbre, complejidad y presión de tiempo. Por consiguiente, se requiere de estrategias que apoyen la toma de decisiones oportunas y aporten valor a la organización (Schätter et ál., 2019).

Cabe resaltar que la adopción de un sistema de gestión de continuidad del negocio contribuye a la protección de la vida, los bienes y el medioambiente; el cuidado y mejora de la reputación y credibilidad de la organización; mayores ventajas competitivas, dado que logra operar durante las interrupciones; reducción de costos y mejora de la eficacia; incremento de la capacidad de resiliencias; disminución de exposición legal y financiera, y capacidad de gestión del riesgo para responder a las vulnerabilidades operacionales (Icontec, 2020). Por lo tanto, la norma técnica ISO 22301:2019 se convierte en una buena práctica de gestión para las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad económica. Asimismo, Colombia cuenta con la GTC-ISO 22313:2020, en la que se orienta sobre el uso de la NTC ISO 22301.

Además, los planes bien establecidos que consideren la identificación de riesgos de interrupción del negocio, la definición de planes estratégicos y tácticos, la gestión proactiva y la preparación para responder a una meta son esenciales para garantizar la continuidad del negocio (Faertes, 2015). Para ello, se debe crear un *business continuity plan* (BCP), que es una guía de procedimientos para crear planes que previenen, preparan, responden, administran y recuperan una empresa de sus interrupciones con el fin de dar continuidad al negocio a largo plazo (Fani y Subriadi, 2019).

Se han creado orientaciones para la adopción de estrategias de BCM en pymes, dada su alta vulnerabilidad (Kato y Charoenrat, 2018). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó una guía de BCM en la que indica que se deben considerar tres elementos esenciales: 1) medidas preventivas, 2) arreglos de preparación y 3) opciones de respuesta (International Labour Office, 2011). La BCM se ha comparado con métodos convencionales de gestión de riesgos y se ha demostrado que no solo aporta a la protección del sistema contra el evento disruptivo, sino también al proceso de recuperación durante y después del evento (Xing et ál., 2019).

Las metodologías de evaluación de la continuidad del negocio son, en su gran mayoría, de tipo cuantitativo. Cabe resaltar que estos métodos son estáticos en el tiempo; es decir, dan cuenta del nivel de riesgo en un momento específico, por lo que no consideran el deterioro de los componentes (Xing et ál., 2019) o la obsolescencia de la información, los datos y los sistemas. En este sentido, se hace necesaria su actualización permanente.

Por otra parte, Torabi et ál. (2014) indican que el análisis de impacto empresarial (BIA, por su sigla en inglés) es uno de los procesos clave al implementar un sistema de gestión de BCM, puesto que brinda una

percepción adecuada sobre los productos y procesos esenciales de la organización. La recopilación y el análisis de datos son dos pasos principales del BIA.

Se han desarrollado métodos para la evaluar la continuidad de áreas de negocio en el sector petrolero (Zeng y Zio, 2017) y el sector de alimentos (Schätter et ál., 2019), entre otros. Xing et ál. (2019) desarrollaron un modelo de simulación para evaluar las dinámicas de continuidad del negocio introducidas originalmente y determinaron mediante este un escenario de riesgo de una central nuclear para demostrar la aplicabilidad del enfoque propuesto.

Por otra parte, la metodología Redriss permite soluciones robustas y flexibles de una amplia gama de problemas relacionados con decisiones logísticas durante la fase de reacción de una interrupción. Redriss consta de tres partes: 1) implementación, 2) construcción de escenarios en dos etapas y 3) medición de la robustez, que comprende siete tareas (modelo de optimización, clasificación y calibración de parámetros, escenarios de pronóstico, generación de alternativas, escenarios hipotéticos, prueba de arrepentimiento e integración de preferencias de riesgo). Esta es una medida innovadora de reducción del riesgo de desastres dentro de las organizaciones (Schätter et ál., 2019).

También se han creado modelos conceptuales como el propuesto por Zeng y Zio (2017), que divide el proceso de negocio en cuatro fases secuenciales: protección, mitigación, emergencia y recuperación. Las fases de protección, mitigación y emergencia son modeladas por esquemas de árboles de eventos, árboles de fallas y diagramas de secuencia de eventos para la caracterización de las probabilidades asociadas con los eventos intermedios. La fase de recuperación está modelada por un modelo semimarkoviano. El modelo de Zeng y Zio (2017) se desarrolló con simulación para calcular las métricas de continuidad del negocio.

En este contexto, existe una diversidad de documentos que aportan a la comprensión de la continuidad del negocio y sus estrategias de evaluación. Se espera que estos y otros avances en el conocimiento contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones. En otras palabras, la investigación en intervenciones organizacionales debe ayudar a comprender el impacto en el mundo real y generar resultados que consideren tanto el rigor científico como la relevancia práctica.

Finalmente, es de resaltar la investigación realizada por Von Thiele et ál. (2020), en la cual se identificaron diez principios que deben cumplir las investigaciones organizacionales:

1. Asegurar el compromiso y la participación activa entre las partes clave interesadas.
2. Comprender la situación (puntos de partida y objetivos).
3. Alinear la intervención con los objetivos organizacionales existentes.
4. Explicar la lógica del programa.
5. Priorizar las actividades de intervención basadas en el equilibrio entre el esfuerzo y la ganancia.
6. Trabajar con prácticas, procesos y mentalidades existentes.
7. Observar, reflexionar y adaptarse de forma iterativa.
8. Desarrollar capacidades de aprendizaje organizacional.
9. Evaluar la interacción entre intervención, proceso y contexto.
10. Transferir conocimientos más allá de la organización específica.

Estos principios sugieren cómo se puede investigar el diseño, la implementación y la evaluación de las intervenciones organizacionales de una manera que maximice el impacto práctico y científico (Von Thiele et ál., 2020). En este sentido, se espera que las revistas académicas contribuyan a la socialización del conocimiento desarrollado sobre diversos temas relacionados con la gestión y el desarrollo organizacional —

entre ellos, la continuidad del negocio y sus metodologías de evaluación—, de modo que este sea aprovechado en el ámbito empresarial.

Referencias

- Faertes, D. (2015). Reliability of supply chains and business continuity management. *Procedia Computer Science*, 55, 1400-1409. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.130>
- Fani, S. V. y Subriadi, A. P. (2019). Business continuity plan: examining of multi-usable framework. *Procedia Computer Science*, 161, 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.124>
- Icontec. (2020). GTC-ISO 22313. Seguridad y resiliencia. Sistemas de continuidad de negocio. Orientación sobre el uso de la NTC ISO 22301.
- International Labour Office. (2011). *Multi-hazard business continuity management. Guide for small and medium enterprises*. ILO Programme for Crisis Response and Reconstruction. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_187875.pdf
- International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements.
- Kato, M. y Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: evidence from Thailand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 577-587. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.10.002>
- Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M. y Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.12.006>
- Timms, P. (2018). Business continuity and disaster recovery – advice for best practice. *Network Security*, 2018(11), 13-14. [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(18\)30113-2](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(18)30113-2)
- Torabi, S. A., Rezaei Soufi, H. y Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.04.017>

- Von Thiele, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P. y Reed, J. E. (2020). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>
- Xing, J., Zeng, Z. y Zio, E. (2019). Dynamic business continuity assessment using condition monitoring data. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 41, 101334. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101334>
- Zeng, Z. y Zio, E. (2017). An integrated modeling framework for quantitative business continuity assessment. *Process Safety and Environmental Protection*, 106, 76-88. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2016.12.002>