

**LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO COMO HERRAMIENTA PARA LA
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN GERENCIAL**

**BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR
STRATEGIC DECISION-MAKING IN MANAGEMENT**

Luis Alberto Martín Rodríguez
Ingeniero Industrial, Profesional en Continuidad del Negocio
Bogotá, Colombia.
Correo: U6502171@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2019**

LA GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA GESTIÓN GERENCIAL

BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC DECISION-MAKING IN MANAGEMENT

Luis Alberto Martin Rodriguez
Ingeniero Industrial, Profesional en Continuidad del Negocio
Bogotá, Colombia.
Correo: U6502171@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La gestión de continuidad del negocio como herramienta para el apalancamiento de decisiones estratégicas en la gestión gerencial. En los constantes cambios del entorno empresarial en el cual están expuestas las diferentes organizaciones, la gestión de continuidad del negocio permite ser un herramienta que ayuda a la alta gerencia en la toma de decisiones, para dar continuidad a los procesos misionales y/o de soporte, que se pueden ver afectados por diversos eventos del entorno como son: fallas en los procesos, en la tecnológicos, en su infraestructura física y principalmente en el desconocimiento de los cambios del sector donde se encuentra la organización. A raíz de esto las diferentes organizaciones en cabeza con la alta dirección pueden utilizar la gestión de continuidad del negocio como una herramienta que brinde mayor capacidad de respuesta, ante los cambios que se puedan presentar por eventos que pueda afectar la continuidad de sus objetivos estratégicos, mitigando las pérdidas económicas, operacionales, legales y reputacionales que pueden conllevar al cierre de la organización.

Palabras clave: Continuidad del negocio; Toma de decisiones; Gestion de crisis; Gestion gerencial.

ABSTRACT

Business continuity management as a tool for making strategic decisions in management. In the constant changes of the business environment in which the different organizations are exposed, the business continuity management allows to be a tool that helps senior management in the decision making, to give continuity to the mission and / or support processes , which can be affected by various environmental events such as: failures in the processes, in the technology, in its physical infrastructure and mainly in the ignorance of the changes in the sector where the organization is located. As a result of this, the different leading organizations with top management can use business continuity management as a tool that provides greater response capacity, in the

face of changes that may occur due to events that may affect the continuity of their strategic objectives, mitigating the economic, operational, legal and reputational losses that can lead to the closure of the organization.

Keywords: Business continuity; Decision making; Crisis management; Management.

INTRODUCCIÓN

En los constantes cambios del entorno empresarial en el cual están expuestas las diferentes organizaciones, la gestión de continuidad del negocio permite ser un herramienta que ayuda a la alta gerencia en la toma de decisiones, para dar continuidad a los procesos misionales y de soporte, que se pueden ver afectados por diversos eventos del entorno como son: fallas en los procesos, en la tecnología, en su infraestructura física y principalmente en el desconocimiento de los cambios del sector donde se encuentra la organización, conforme a lo referenciado por Bahan (2003).

La gestión de continuidad del negocio nace en la década de los 80 y 90 enfocada principalmente para el sector financiero en consecuencia a la no prestación del servicio y afectaciones en las entidades financieras, lo cual generaban gran impacto en el entorno económico y social. A raíz de esto las diferentes organización en cabeza con la alta dirección pueden utilizar la gestión de continuidad del negocio como un herramienta que brinde mayor capacidad de respuesta, ante los cambios que se puedan presentar por eventos que pueda afectar la continuidad de sus objetivos estratégicos, mitigando las pérdidas económicas, operacionales, legales y reputacionales que pueden conllevar al cierre de la organización, Siendo esta una herramienta para la toma de decisiones que aporte a la alta gerencia la continuidad de sus objetivos los cuales se enmarcan bajo la norma internacional para la implementación de un sistema de continuidad del negocio (ISO 22301, 2012).

La continuidad del negocio se define como la capacidad de una organización para estar preparada para responder a eventos que puedan afectar sus objetivos estratégicos, eventos que pueden ser internos o externos, por lo cual las organizaciones deben definir cómo continuar con sus niveles sea para la presentación de un servicio o producto. Por lo anterior, las organizaciones deben identificar escenarios a los cuales se tiene mayor exposición en el sector en el cual se encuentren.

Actualmente, las organizaciones no ven la gestión de continuidad del negocio como una herramienta para la toma de decisiones, conllevando a la generación de pérdidas económicas, operacionales, legales y reputacionales o en el peor de los casos el cierre total de la organización, por la no identificación temprana de los posibles eventos que pueden llegar afectar la continuidad de los objetivos estratégicos y los procesos misionales liderados por la alta gerencia.

Por lo cual con el desarrollo de este artículo se conocerá como la gestión de continuidad del negocio apalanca a la alta gerencia en la toma de decisiones basadas en la gestión de continuidad del negocio y la toma de decisiones, considerando la visión estratégica de la organización, cubriendo los posibles puntos de no continuar con el cumplimiento de sus objetivos mediante la ejecución de los procesos que soportara el cumplimiento de estos, soportados en la continuidad del recurso humano, procesos, tecnología e infraestructura física (Espinosa, Guasp & Lerma, 2015).

La toma de decisiones al igual que la gestión de continuidad del negocio, está basada en cuatro aspectos fundamentales referentes a: Plan de Respuesta a Emergencias (PRE), Plan de Gestión

Comunicación en Crisis (PGCC), Plan de Recuperación de Desastres - (DRP), Planes de Continuidad del Negocio Operativo (PCN), siendo estos mecanismos para la toma de decisiones ante la materialización de un evento que afecte la organización. (ISO 22301, 2012). y en las buenas prácticas emitidas por el DRI instituto internacional para la recuperación de desastres. Estos pilares deben integrarse con el propósito de minimizar los impactos operacionales, económicos y reputacionales a los que se pueden exponer las organizaciones por la materialización de un riesgo de no disponibilidad de los servicios críticos ante incidentes de interrupción, crisis o catástrofes (National Fire Protection Association, 2013).

La aplicación del sistema de continuidad del negocio soporta todos los procesos de la entidad estos basados bajo un esquema de mejora continua como el ciclo P-H-V-A. Con el fin de analizar cómo la gestión de continuidad del negocio sirve como herramienta para la toma de decisiones para la alta gerencia. Describiendo en este artículo los elementos claves de la gestión de continuidad del negocio para el apalancamiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con el fin de soportar la toma de decisiones gerencial, las cuales se basan en identificar un problema y contar como mínimo con dos alternativas de solución, las decisiones gerenciales pueden ser descritas mediante un procesos circular el cual aplica para todas las situaciones en las que toman decisiones (Arboleda, 2016).

Moody (1983) este proceso se toma en relación a un circuito continuo, que se inicia con la identificación del problema o de la decisión con relación a un problema, seguido de alternativas o visualización del entorno en el cual se presenten la situación. Debe identificarse la existencia de un problema y como este puede conllevar a la cadena de eventos que pueden ser positivos

como negativos, para finalmente implementar la decisión y proporcionar una retroalimentación de la solución al problema.

Considerando lo relacionado anteriormente, el artículo busca conocer el proceso de toma de decisiones basadas en la gestión de continuidad del negocio considerando la visión estratégica de la organización liderada por la alta gerencia. Describir los elementos claves de la gestión de continuidad del negocio para el apalancamiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada para el desarrollo del artículo está soportada bajo la norma internacional ISO 22301:2012 y las mejores prácticas identificadas en artículos académicos referentes a la gestión de continuidad del negocio y la toma de decisiones gerenciales con el fin de proporcionar herramientas que soporten las decisiones gerenciales.

La gestión de continuidad del negocio como la toma de decisiones gerenciales son procesos cíclicos los cuales pueden conllevar a resultados positivos como negativos, de esto surge la necesidad de contar con herramientas las cuales permitan tomar la mejor decisión para obtener resultados encaminados a los objetivos estratégicos de una organización.

En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones en el día a día. Todas las decisiones siguen un proceso circular de tal como tomamos decisiones en nuestras vidas comunes las organizaciones día a día toman decisiones basadas en la mejor opción para incrementar ingresos y reducir riesgos de la organización.

Este proceso de toma de decisiones puede ser descritos mediante la identificación de escenarios que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean éstas simples o complejas (Robbins, 1987).

Posteriormente, se analizan posibles alternativas su inversión y solución. Una vez identificadas las alternativas se deberá tomar aquella que mitigue los riesgos en los cuales se puede ver expuesta la organización es ahí donde la gestión de continuidad permite contar con un resorte que minimice y fortalezca las decisiones tomadas, la alta gerencia quienes los encargados de la toma de decisiones analizara de manera crítica cada una de las alternativas disponibles, identificando las ventajas y desventajas de cada decisión.

Ecuación de búsqueda.

(TITULO-LLAVE-ABS (gestión Y de Y continuidad)) Y (toma Y de Y decisiones Y gerenciales) Y (gestión de crisis) Y (Estrategias Organizacionales)

Resultados de Búsqueda.

Para la elaboración del artículo de reflexión se realizaron búsquedas de artículos que soporten la gestión de continuidad del negocio y la toma de decisiones gerenciales, al igual que las normas internacionales que aplican en los sectores económicos. Estos artículos contribuyen al planteamiento de la reflexión teniendo en cuenta criterios de búsqueda como: La gestión de continuidad del negocio, la toma de decisiones gerenciales, la gestión de crisis y las estrategias organizacionales que pueden tomar la alta gerencia.

A continuación, se detalla el resultado de la búsqueda realizada:

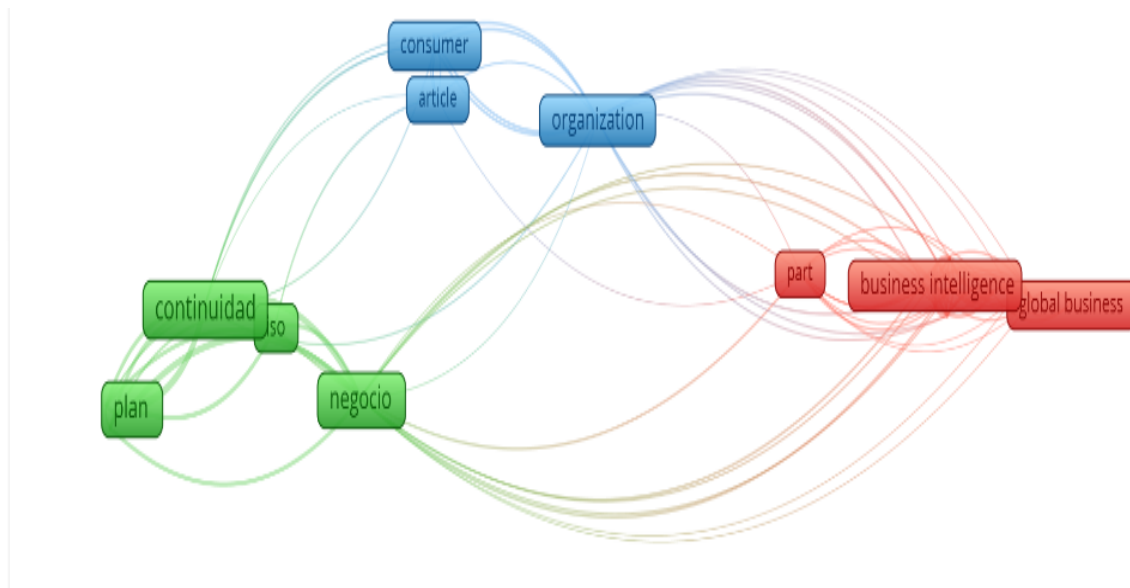
Criterios de Búsqueda	Artículos	Normas Internacionales ISO	Total de Artículos	Total Artículos revisados
Gestión de continuidad del Negocio	2	3	5	
Toma de decisiones Gerenciales	632	1	633	
Gestión de Crisis	266	1	267	21

Tabla 1. Proceso de depuración de artículos

Mapa de Ciencia.

De los artículos analizados se identificaron palabras claves las cuales se cruzan o se relacionan entre los diferentes artículos, los cuales proporcionan un mapa de ciencia dando a conocer las palabras más significativas las cuales se muestran a continuación.

Figura 1. Mapa de ciencia



Fuente: Elaboración propia (2019).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN**La continuidad del negocio como herramienta para las decisiones gerenciales**

Con el objetivo de sustentar los criterios que apalancan la toma de decisiones por la alta gerencia como base a la gestión de continuidad del negocio, se tomaron varios artículos con fuentes de información relacionadas con la gestión de continuidad del negocio y la toma de decisiones gerenciales.

La gestión de toma de decisiones se basa en dar solución a un dilema teniendo alternativas que permitan contemplar diferentes escenarios para llegar a la mejor solución, conllevando a la toma de decisiones acertadas que no se desvíen de los objetivos estratégicos de la organización y del cumplimiento de las metas. La toma de decisiones gerenciales se define como un proceso cíclico. Donde se busca un proceso para seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión. Con ello, se desencadena un curso de acción para la solución del dilema presentado, en la alta gerencia se busca contar con herramientas que apalanquen la toma de decisiones gerenciales que proporcionen una retroalimentación de la decisión tomada y que ponga a prueba la efectividad y validez de la decisión frente a los resultados obtenidos por el entorno en el cual se encuentra la organización.

Elementos claves continuidad del negocio para la toma de decisiones.

La toma de decisiones está enmarcada en un proceso cíclico en el cual la gestión de continuidad del negocio se encuentra en el análisis de posibles alternativas mediante la identificación de posibles escenarios que pueden llegar a convertirse en la necesidad de tomar decisiones.

Figura 2

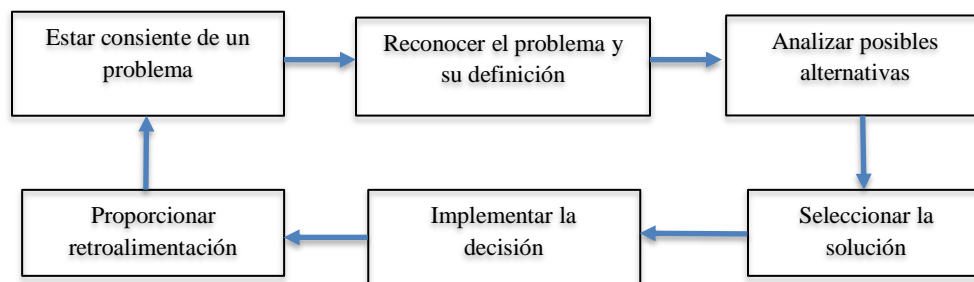


Figura 2 Círculo para la toma de decisiones (Moody, 1983)

Con el fin que estas decisiones sea la mejor elección la gestión de continuidad del negocio brinda las siguientes herramientas que ayudan y soportan la toma de decisiones gerenciales basadas en 4 planes, como base del artículo se tomará la norma ISO 22301 la cual guía a las organizaciones para implementar un sistema de continuidad el cual se base en la toma de decisiones gerenciales para reanudar los servicios críticos, minimizando los impactos ante la materialización de un evento que afecte la continuidad de la organización.

Los principales elementos en la gestión de continuidad del negocio que apalancan la toma de decisiones por la alta gerencia corresponden a:

Figura 3 Planes del sistema de continuidad del negocio.



Fuente: Elaboración propia (2019).

Figura 3 Elaboración propia Planes de la Gestión de continuidad del negocio.

De la figura anterior se describen los siguientes planes los cuales soportan la toma de decisiones como herramienta para la alta gerencia.

El objetivo del Plan de Manejo de Emergencia es salvaguardar la vida de los colaboradores, clientes y demás personas que se encuentren en las instalaciones donde se ejecutan las operaciones del negocio.

El plan de gestión y comunicación de crisis: describir los procedimientos y comunicados a realizar a los medios de comunicación ante los cuales las entidades se puedan ver afectadas minimizando el impacto reputacional por la situación presentada. Este plan dentro del sistema de gestión es el encargado de coordinar y convocar a la alta gerencia para la toma de decisiones, igualmente este se relaciona directamente con los otros planes de la organización para asegurar la mayor cantidad de situaciones que se puedan presentar y tomar la mejor alternativa para la solución de un problema en la organización estando preparados para la toma de decisiones por la alta gerencia.

El plan de recuperación de desastres: este plan es conocido como DRP (Disaster Recovery Plan), por sus siglas en inglés, está orientado a responder a eventos de los servicios tecnológicos de las entidades, esto aplica para aquellas entidades que para la toma de decisiones pueden afectar sus recursos tecnológicos afectando el servicio o la entrega de un producto. Estas herramientas y mecanismos de continuidad contribuyen a la definición de estrategias para la toma de decisiones ejecutadas por la alta gerencia, los cuales apalancan el cumplimiento de los resultados de las organizaciones, permitiendo a la organización administrar estratégicamente los riesgos que pueden afectar la continuidad y generar una respuesta planeada ante cualquier toma de decisión para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Así mismo la gestión de continuidad y la toma de decisiones está relacionada con el entorno y su relación con las partes interesadas, especialmente en los proveedores con los cuales está directamente relacionado la prestación del servicio misional y los cuales están asociados a los cumplimientos de los objetivos estratégicos de la organización.

En los constantes cambios del mercado y en la toma de decisiones en el cual se encuentran las organizaciones estas deben tomar de manera rápida y oportuna las decisiones para afrontar un problema y brindar una solución óptima. Muchas organizaciones toman decisiones sin conocer su impacto y desconociendo la información con la que disponen, pero al tomar decisiones sin contar con bases para la acción a tomar refleja un desconocimiento de las herramientas a las cuales la alta gerencia pueden utilizar para determinar la mejor decisión, para que estas sean más acertadas y den cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos por la organización.

CONCLUSIONES

La toma de decisiones basadas en continuidad del negocio es un tema de importancia alta en continuidad de los objetivos estratégicos, debido a que lo no correcta evaluación de problemas, pueden causar graves problemas para la organización y más para los llamados a tomar decisiones en la organización como lo es la alta gerencia. Para esto mediante el presente artículo se estudió como la gestión de continuidad del negocio apalanca la toma de decisiones bajo lineamientos claros para ser atendidos por varios frentes.

Dando a conocer los aspectos fundamentales en la toma de decisiones gerenciales mediante un modelo de decisión y como este modelo se engrana con las herramientas que ofrece un sistema de continuidad del negocio.

Como plan fundamental para la toma de decisiones se cuenta con el comité de crisis el cual estará encargado de la toma de decisiones sobre el Plan de Continuidad de la organización; será el responsable de impartir las directrices e instrucciones referentes a las estrategias definidas o las que se puedan llegar a implementar y que deben ser ejecutadas por las instancias definidas ante un evento que afecte los objetivos estratégicos de la organización.

Mediante los resultados realizados en el análisis de los artículos y como estos se relación con la toma de decisiones se identifica que la alta gerencia puede modificar, complementar o crear nuevas estrategias para dar continuidad a los procesos críticos o servicios afectados ante un evento los objetivos estratégicos, direccionar los comunicados internos y externos del desarrollo de la crisis, realizar seguimiento a la ejecución de las estrategias implementadas durante la crisis, esto con el fin de realizar retroalimentación de lecciones aprendidas del evento en el cual se tomaron decisiones estratégicas.

El diagnóstico proporcionad resultados que generan un aporte de gran valor a las entidades, las cuales pueden proporcionar mecanismos para tomas de decisiones optimas por parte de la alta gerencia.

Por lo cual la alta gerencia puede tomar decisiones basadas en la gestión de continuidad del negocio considerando la visión estratégica de la organización, cubriendo los posibles puntos de no continuar con el cumplimiento de sus objetivos mediante la ejecución de los procesos que soportara el cumplimiento de estos, soportados en la continuidad del recurso humano, procesos, tecnología e infraestructura física.

Con esto se dan a conocer el proceso de toma de decisiones basadas en la gestión de continuidad del negocio considerando la visión estratégica de la organización liderada por la alta gerencia y como estas herramientas soportan las decisiones de la alta gerencia.

Con el analizar realizado identificamos que las herramientas de continuidad soporten bajo una visión estratégica las decisiones tomadas por la alta gerencia desde las 4 herramientas de apalancamiento, describiendo los elementos claves de la gestión de continuidad del negocio para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada Tello, E., & Perusquia Velasco, J. M. A. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1), 127-158.
- Arboleda Arango, A. M. (2016). El compromiso de continuidad y el vínculo del consumidor con la organización. *Cuadernos de admiración* 29, (53).
- Ahumada Tello, E., & Perusquia Velasco, J. M. A. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica 61(1), 127-158
- Bahan, C. (2003). *The Disaster Recovery Plan*. 14.
- Carrión, R. V. G. (2017). Nuevos enfoques al riesgo operativo para instituciones financieras, 4.
- Codina, J. B., & Quintero, J. H. V. (2018). Impacto de las TICs en la Gestión de Negocios, Internacionales. ISSN, 17
- Espinosa, J., Guasp, M., & Lerma, A. (2015). *Gestión Integral de Crisis: la nueva Continuidad de Negocio*.
- Felipe, M. Y. D. (1987). *Plan de Continuidad de Negocio Como Base del Éxito Organizacional*.
- Góngora, D. M. M. (1998). Propuesta de Modelo de Gestión de Crisis y de continuidad del negocio para una Organización, 65.
- Granda, E. L., Espinosa, J. N., & Vásquez, C. C. (s. f.). Modelo de evaluación de gestión de continuidad del negocio basado en la norma ISO 22301:2012. 16.
- Metodología para la Gestion de la Continuidad del Negocio*. (1997). 12.
- Olarte Rojas, A. D. (2017). Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del sistema de gestión de continuidad del negocio en el sector financiero bancario colombiano bajo el enfoque de la norma ISO 22301:2012. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 8(1), 31.

National Fire Protection Association. (2013). NFPA 1600, standard on disaster/emergency management and business continuity programs. Quincy, MA: National Fire Protection, Association.

Patarroyo, R. M., Suarez, S. M., Afanador, J., & García, J. M. (2015). Impacto de la Tecnologías, Emergentes en la Gestión de la Continuidad del Negocio. 4.

International Organization for Standardization. ISO 22301:2012. Seguridad social - Sistemas de gestión de continuidad de negocio.