



**SUPERINTENDENCIA  
DE SOCIEDADES**



Universidad de  
**La Sabana**



**GOBIERNO DE COLOMBIA**

# Estudio de capacidades organizacionales para la **Sostenibilidad y la Resiliencia Organizacional**

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES  
Delegatura de Asuntos Económicos y Societarios  
Dirección de Información Empresarial, Estudios  
Económicos y Contables  
Grupo de Estudios Empresariales

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Escuela Internacional de Ciencias Económicas y  
Administrativas

*Septiembre de 2021*

## **AUTORES**

### **Eric Fernando Rodríguez PhD**

Profesor de planta

Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de ciencias económicas y administrativas

### **Ana María Corrales-Estrada**

Doctoranda Administración de las Organizaciones

Universidad de La Sabana

Gerente de Desarrollo de Negocios e Innovación- Smart IT Solutions Consultors

MBA | CORM | MBCP | ISO 22301 LA

### **Beatriz Carolina Ramirez Gomez**

Máster en Dirección Económico Financiera

Especialista en Administración Financiera

Universidad de los Andes

Funcionaria Superintendencia de Sociedades

# Contenido

<b>1. Marco general de la insolvencia.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Marco Conceptual del Estudio de Capacidades en Sostenibilidad organizacional (SO), Resiliencia Organizacional RO y Gestión de la Continuidad de Negocio (GCN).....</b>	<b>6</b>
2.1. Eventos Disruptivos .....	6
2.2. Capacidades en Sostenibilidad Organizacional.....	8
2.3. Capacidades en Resiliencia Organizacional .....	9
<b>3. Metodología para la realización del estudio de capacidades .....</b>	<b>13</b>
3.1. Encuesta .....	13
3.2. Escala de medición .....	13
3.3. Preguntas dentro del Estudio de Capacidades.....	16
3.4. Selección de Empresas.....	19
3.5. Tiempo de ejecución del estudio .....	20
<b>4. Resultado del Estudio de Capacidades .....</b>	<b>20</b>
4.1. Relaciones entre las Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional con la Gestión de la Continuidad de Negocio y el Desempeño Financiero .....	24
4.2. Importancia de la relación entre las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional y el Desempeño Financiero .....	25
4.3. Importancia de la relación entre la Resiliencia Organizacional y el Desempeño Financiero .....	26
4.4. Importancia de la relación entre la Gestión de la Continuidad de Negocio y el Desempeño Financiero .....	29
4.5. Relaciones entre Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional con el Desempeño Financiero .....	33
4.6. Relaciones entre la Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional y la Gestión de la Continuidad de Negocio con el Desempeño Financiero .....	34
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>36</b>
ANEXO 1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN SOSTENIBILIDAD, RESILIENCIA Y CONTINUIDAD DE NEGOCIO.....	38
5.1 Desarrollo de Capacidades Organizacionales .....	38
5.1.1. Habilidades, conocimientos, comportamientos y valores.....	40
5.1.2. Procesos .....	40
5.1.3. Estructura Organizacional.....	42
5.1.4. Herramientas y recursos (físicos y tecnológicos) .....	42
5.2. Desarrollo de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional .....	42
5.2.1. Conocimientos.....	43
5.2.2. Comportamientos.....	44
5.2.3. Procesos .....	45
5.2.4. Estructura Organizacional .....	46
5.2.5. Herramientas y Recursos .....	47
5.3. Desarrollo de Capacidades Organizacionales en Resiliencia Organizacional.....	48
5.3.1 Conocimientos.....	48
5.3.2 Comportamientos.....	49
5.3.3 Procesos .....	51
5.3.4 Estructura Organizacional .....	55
5.3.5 Herramientas y Recursos .....	56
5.4 Desarrollo de Capacidades Organizacionales en Gestión de Continuidad de Negocio .....	58
5.4.1 Conocimientos .....	58
5.4.2 Comportamientos.....	60
5.4.3 Procesos.....	60
5.4.4 Estructura Organizacional.....	66
5.4.5 Herramientas y recursos.....	67

# Índice de Tablas

Tabla 1. Capacidades para la Sostenibilidad Organizacional.....	8
Tabla 2. Capacidades Dinámicas en Resiliencia Organizacional .....	9
Tabla 3. Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional.....	9
Tabla 4. Capacidades Atemporales en Resiliencia Organizacional.....	10
Tabla 5. Capacidades Dinámicas en Gestión de Continuidad de Negocio .....	12
Tabla 6. Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio .....	12
Tabla 7. Cantidad de preguntas por concepto.....	13
Tabla 8. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Categoría .....	14
Tabla 9. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Brecha.....	14
Tabla 10. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Capacidad .....	15
Tabla 11. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Niveles de Madurez BS65000:2014.....	16
Tabla 12. Preguntas en Sostenibilidad Organizacional.....	17
Tabla 13. Preguntas relacionadas con las capacidades en Resiliencia Organizacional para el Antes.....	18
Tabla 14. Preguntas relacionadas con las capacidades en Resiliencia Organizacional para el Durante.....	19
Tabla 15. Preguntas relacionadas con las capacidades en Resiliencia Organizacional para el Después .....	19
Tabla 16. Intervalo de Desempeño ROA por Categoría de Empresa .....	19
Tabla 17. Cantidad de Empresas por Categoría dentro de la muestra .....	20
Tabla 18. Cantidad de Empresas por Categoría que respondieron la encuesta .....	20
Tabla 19. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA positivo.....	21
Tabla 20. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Gran Empresa .....	21
Tabla 21. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Gran Empresa por Sector.....	22
Tabla 22. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Mediana Empresa.....	23
Tabla 25. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Pequeña y Microempresa por Sector .....	24
Tabla 26. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que desarrollaron Capacidades en Sostenibilidad Organizacional.....	24
Tabla 27. Priorización de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional Gran Empresa.....	25
Tabla 28. Priorización de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional Mediana Empresa .....	26
Tabla 29. Priorización de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional Pequeña y Microempresa .....	26
Tabla 30. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que desarrollaron Capacidades en Resiliencia Organizacional .....	27
Tabla 31. Priorización de Capacidades Dinámicas en Resiliencia Organizacional.....	27
Tabla 32. Priorización de Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional Gran Empresa .....	27
Tabla 33. Priorización de Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional Mediana Empresa.....	28
Tabla 34. Priorización de Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional Pequeña y Microempresa .....	28
Tabla 35. Priorización de Capacidades Atemporales en Resiliencia Organizacional Gran Empresa y Mediana.....	29
Tabla 36. Priorización de Capacidades Atemporales en Resiliencia Organizacional Pequeña y Microempresa .....	29
Tabla 37. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que contaban con Gestión de Continuidad de Negocio .....	30
Tabla 38. Priorización de Capacidades Dinámicas en Gestión Continuidad de Negocio .....	30
Tabla 39. Priorización de Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio Gran Empresa.....	31

Tabla 40. Priorización de Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio Mediana Empresa..	32
Tabla 41. Priorización de Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio Pequeña y Microempresa .....	33
Tabla 42. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que contaban con Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional .....	33
Tabla 43. Principales Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional que contribuyen al Desempeño Financiero de las Organizaciones .....	34
Tabla 44. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que contaban con Capacidades en Sostenibilidad, Resiliencia Organización y Gestión de Continuidad de Negocio.....	35
Tabla 45. Principales Capacidades en Sostenibilidad Organizacional, Resiliencia Organizacional y Gestión de Continuidad de Negocio que contribuyen al Desempeño Financiero de las Organizaciones.....	35
Tabla 46. Conocimientos y Conceptos en Sostenibilidad Organizacional.....	43
Tabla 47. Relación de Categorías y Subcategorías de Comportamientos en Sostenibilidad tomada de Ones and Dilchert.....	44
Tabla 48. Procesos y actividades para desarrollar capacidades en Sostenibilidad Organizacional.....	46
Tabla 49. Responsables de las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional.....	47
Tabla 50. Recursos Requeridos para las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional.....	48
Tabla 51. Conocimientos en Resiliencia Organizacional.....	49
Tabla 52. Comportamientos en Resiliencia Organizacional y Gestión de Continuidad de Negocio.....	50
Tabla 53. Procesos y actividades para desarrollar capacidades organizacionales en Resiliencia Organizacional .....	55
Tabla 54. Estructura Organizacional para las Capacidades en Resiliencia Organizacional .....	56
Tabla 55. Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos) para las Capacidades en Resiliencia Organizacional.....	58
Tabla 56. Conocimientos en Gestión de Continuidad de Negocio .....	59
Tabla 57. Procesos y actividades para desarrollar capacidades organizacionales en Gestión de Continuidad de Negocio.....	66
Tabla 58. Integrantes Comité de Continuidad de Negocio.....	67
Tabla 59. Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos) para las Capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio .....	68

# 1. Marco general de la insolvencia

*“Permanentemente, nuestras organizaciones se encuentran enfrentando crisis, desde aquellas simples que llamamos emergencias hasta una catástrofe como una pandemia... La enseñanza que nos está dejando la crisis de esta pandemia respecto a la resiliencia organizacional, es que no es solo una linda expresión que viste bien para referir acciones que debieran ser ejecutadas por personas y organizaciones para volver a la calma pronto. Es bastante más. Se trata de pensar, razonar, organizar, planificar, ensayar, testear, evaluar y volver a pensar; un ciclo virtuoso de acciones continuas que no pueden esperar a realizarse solo cuando la crisis llega.”*

**Alfredo Iturriaga, vicepresidente de RacoWind Consultores**

La Superintendencia de Sociedades y la Universidad de la Sabana, buscando fortalecer el lazo entre las instituciones públicas, educativas y privadas, realizaron el estudio de Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional que aportan a la Gestión de la Continuidad de Negocio y con ella al Desempeño Financiero de las empresas en Colombia. Tomando como referencia el evento disruptivo de la pandemia La COVID-19 se analizaron los comportamientos organizacionales antes, durante y después de la declaración de crisis económica en el país, y la forma en que las empresas reaccionaron.

Como resultado de ese estudio, se busca identificar las Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional que se relacionan con la gestión de la Continuidad de Negocio, y que apoyan el Desempeño Financiero adecuado de una organización frente a este tipo de eventos. Igualmente se busca entregar a las organizaciones una herramienta que les permita identificar las capacidades organizacionales que deben desarrollar, así como su relación con el Ciclo de Vida de la Gestión de la Continuidad de Negocio abordado desde las Buenas Prácticas Internacionales del BCI y el DRII, así como de su Ciclo PHVA identificado dentro de la norma internacional ISO 22301:2019.

Este documento guía para el desarrollo de capacidades organizacionales que contribuyen al Desempeño Financiero adecuado de las organizaciones tiene en consideración tres agendas globales de desarrollo sostenible y una agenda nacional, dentro de estas se encuentran: la Agenda 2030, el Marco de Sendai y el Acuerdo de París, así como el cumplimiento del Decreto 2157 de diciembre de 2017.

El desarrollo de capacidades organizacionales para la gestión de la crisis ha estado en la agenda de las naciones desde 1980, cuando se relacionan con la implementación de medidas efectivas que puedan ser útiles para responder a la incer-

tidumbre, dentro la Estrategia Mundial para la Conservación (Nations, 1980). Desde entonces, estas capacidades han estado referenciadas en varias estrategias planteadas a nivel mundial:

1. La Estrategia Mundial Nuestro Futuro Común, relacionadas con la manera como se afrontan los retos de la realidad cambiante (Brundtland, 1987).
2. La Estrategia y Plan de Acción de Yokohama, asociadas con los mecanismos para gestionar los riesgos de desastre y el desarrollo sostenible (World Conference on Natural Disaster Reduction Program, 1994).
3. El Marco de Acción de Hyogo, apoyando a la resiliencia de las naciones y el desarrollo sostenible (United Nations Office for Disaster Risk, 2005).
4. El Marco de Sendai, como parte de los recursos necesarios para la reconstrucción, recuperación, rehabilitación y restauración de las organizaciones (United Nations Office for Disaster Risk, 2015).
5. El último reporte de Ciudades Resilientes de las Naciones Unidas, como recursos deseados para alcanzar la Resiliencia Organizacional (United Nations Office for Disaster Risk, 2019).

## **2. Marco Conceptual del Estudio de Capacidades en Sostenibilidad organizacional (SO), Resiliencia Organizacional RO y Gestión de la Continuidad de Negocio (GCN)**

### **2.1. Eventos Disruptivos**

De acuerdo con el Glosario Internacional para la Resiliencia del Disaster Recovery Institute (DRI) International, un evento/incidente es un “suceso que origina una interrupción o que posee el potencial para generar una interrupción” (Glossary | DRI International, n.d.), los eventos se identifican a través de una Gestión de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en inglés), buscando evaluarlos en términos de probabilidad e impacto, y con esto identificar una estrategia de respuesta, la cual debe ser monitoreada, buscando que las organizaciones protejan y creen valor para sus grupos de interés, incluidos los propietarios, empleados, clientes, reguladores y la sociedad en general.

La gestión de la Continuidad de Negocio se encarga de gestionar aquellos eventos que llevan a la interrupción del negocio o que puedan impactar las operacio-

nes normales de negocio. Para esto se requiere realizar actividades asociadas a la preparación, prevención, respuesta y recuperación, que lleven a una recuperación de las funciones críticas de negocio a niveles mínimos aceptables y dentro de períodos de tiempo previamente identificados.

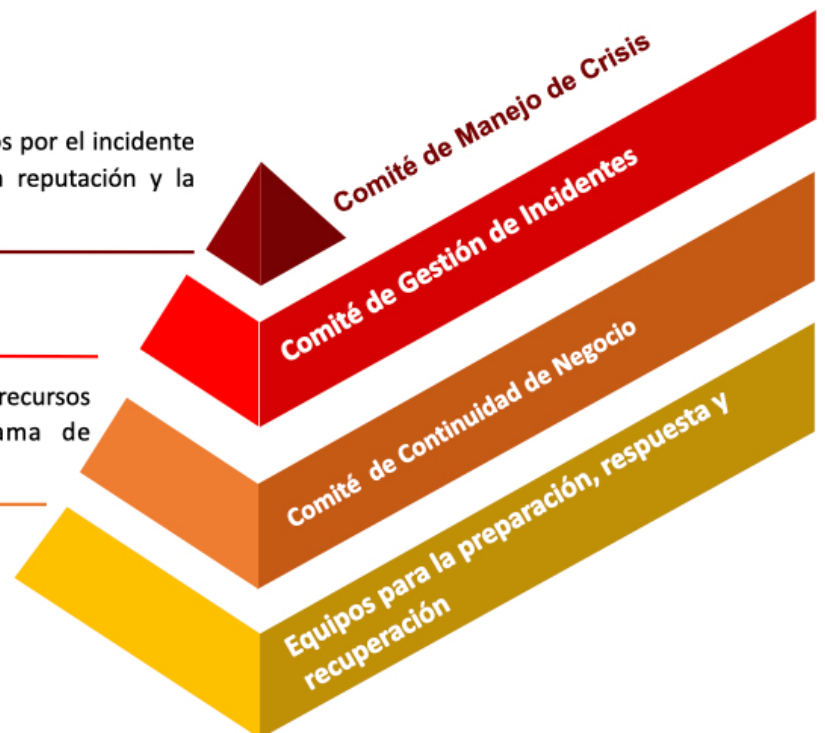
Dentro de la estructura organizacional se recomiendan las siguientes instancias para gestionar eventos relacionados con la Continuidad de Negocio, teniendo en cuenta que se requiere una respuesta estratégica, táctica y operacional:

Tomar decisiones para mitigar los impactos generados por el incidente disruptivo, protegiendo la vida de las personas, la reputación y la recuperación de entrega de productos y servicios.

Manejar información, logística y comunicaciones durante un evento de emergencia o desastre.

Brindar dirección, asesoría y guía y aprobar los recursos financieros y materiales necesarios del programa de Continuidad de Negocio.

Identificar impactos, riesgos, estrategias, planes y ejecutar pruebas, realizar actividades para la respuesta, recuperación y reanudación de las funciones críticas del negocio.





## 2.2. Capacidades en Sostenibilidad Organizacional

Las capacidades en Sostenibilidad Organizacional pueden definirse como “la combinación de características y procedimientos que permiten a una empresa integrar las capacidades esenciales y la flexibilidad en su arquitectura”. Para desarrollarlas son importantes “las dimensiones organizativa, medioambiental y económica, porque cada dimensión está relacionada con la capacidad de una empresa para construir su competencia de sostenibilidad empresarial” (Wong & Ngai, 2021), teniendo en cuenta aspectos éticos y tecnológicos (Peters & Simaens, 2020).

Las capacidades en Sostenibilidad Organizacional están relacionadas con las teorías de stakeholders y de la dependencia de recursos, ya que responden a un compromiso organizativo con los aspectos económicos, sociales y medioambientales (Paulraj, 2011). Desde el punto de vista de las capacidades dinámicas (D. J. Teece et al., 2009), las capacidades de los sistemas operativos minimizan los posibles conflictos con los grupos de interés y contribuyen a las competencias organizativas (de gestión), medioambientales (aplicaciones de re-imaginación, rediseño, reciclaje, reducción y reutilización) y económicas (impulsadas por el mercado) para mejorar el rendimiento de la organización (Wong & Ngai, 2021). Las capacidades en Sostenibilidad Organizacional utilizadas para este informe se midieron dentro de la etapa del “Durante” relacionada con el proceso de Resiliencia y se presentan en la Tabla 1.

Capacidades para la Sostenibilidad Organizacional
Monitoreo de cambios en el entorno.
Gestión de oportunidades para el desarrollo sostenible.
Uso de recursos existentes.
Capacitación y entrenamiento del personal.
Innovación para responder a los cambios.

**Tabla 1. Capacidades para la Sostenibilidad Organizacional**

Es importante señalar que las capacidades de Sostenibilidad Organizacional de última generación denotan su relevancia a nivel organizacional para responder a eventos disruptivos, y su relación con las capacidades de resiliencia organizacional ha sido observada y documentada (Dervitsiotis, 2003; Karman & Savanevičienė, 2020; Trim & Caravelli, 2009). Especialmente, a través de estrategias para la asignación de recursos críticos y la recuperación organizativa de las interrupciones, para proteger las propuestas de valor [4]. Sin embargo, no se ha establecido su relación con la GCN, aunque se reconoce su relevancia a nivel directivo, para contribuir con el desempeño organizacional durante eventos inesperados (Vihari et al., 2019; Virakul & Russ-Eft, 2019a).

## 2.3. Capacidades en Resiliencia Organizacional

Las capacidades en Resiliencia Organizacional pueden definirse como ordinarias (Dervitsiotis, 2003; Su & Linderman, 2016) y dinámicas (Burnard et al., 2018; Mammouni Limnios et al., 2014; Trim & Caravelli, 2009) Las capacidades de Resiliencia Organizacional responden a las teorías ecológica, de recursos y de legitimidad (Duchek, 2020). Se han estudiado desde un enfoque de gestión de procesos, utilizando fases asociadas al evento disruptivo: antes (anticipación), durante (enfrentamiento) y después (transformación) (Duchek, 2020). Esto se debe a que, como proceso dinámico, la resiliencia tiene tres etapas diferentes, que requieren capacidades organizacionales específicas. Estas se relacionan en la Tabla 2.

Capacidades Organizacionales Dinámicas	Antes	Durante	Después
Anticipación	x		
Absorción		x	
Adaptación			x

**Tabla 2. Capacidades Dinámicas en Resiliencia Organizacional**

Por su naturaleza las capacidades dinámicas gestionan una serie de capacidades ordinarias ante eventos con un alto nivel de incertidumbre (D. Teece et al., 2016), por esta razón las capacidades organizacionales ordinarias asociadas a la Resiliencia Organizacional, se identifican de manera independiente, sin embargo, de acuerdo con (Duchek, 2020) estas capacidades ordinarias pueden ser ubicadas teniendo en cuenta su temporalidad como se observa en la Tabla 3.

Capacidades Organizacionales Ordinarias	Antes	Durante	Después
Conocimiento del Contexto Organizacional	x		
Identificación de Amenazas	x		
Implementación de Controles	x		
Gestión de Riesgos Interrupción	x		
Estrategias de recuperación ante la disrupción		x	
Estrategias de respuesta a la disrupción		x	
Reflexión acerca de los impactos			x
Gestión del cambio			x

**Tabla 3. Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional**

En cuanto a las etapas, las capacidades de **resiliencia proactiva**, necesarias para antes del evento; son las capacidades de absorción y adaptación y se despliegan durante el evento; las capacidades de resiliencia reactiva destacan después del evento (Conz & Magnani, 2020), aumentando el rendimiento de la organización durante los sucesos inesperados (Ates & Bititci, 2011; Dervitsiotis, 2003; Jaaron & Backhouse, 2014; Mallak, 1998; Mamouni Limnios et al., 2014; Su & Linderman, 2016).

El primer camino del proceso de resiliencia pasa por las capacidades de **absorción**, en las que la redundancia, la robustez y la agilidad son capacidades fundamentales. El segundo camino utiliza las capacidades relacionadas con la **adaptación** y, para ello, el ingenio, la adaptabilidad y la flexibilidad son las capacidades principales.

Las capacidades en Resiliencia Organizacional también aparecen sin una referencia temporal (Hillmann & Guenther, 2021), lo que demuestra la importancia de definir y desarrollar diferentes capacidades que la refuercen. Las capacidades en Resiliencia Organizacional sin temporalidad se clasifican en:

Capacidad Organizacional
Resiliencia de Aprendizaje.
Resiliencia Estratégica.
Resiliencia Financiera.
Resiliencia Relacional.

**Tabla 4. Capacidades Atemporales en Resiliencia Organizacional**

En cuanto a las capacidades en Resiliencia Organizacional, se ha establecido y documentado su relación con las capacidades en Sostenibilidad Organizacional (Chiabrishvili & Zaim, 2018; González et al., 2016; Pacheco et al., 2018). Se relacionan con la Gestión de la Continuidad de Negocio a través de la gestión de crisis (Ma et al., 2018; Tasic et al., 2020).

## 2.4. Gestión de la Continuidad de Negocio

La Continuidad de Negocio se remonta a la década de 1970 como una respuesta al riesgo técnico y operativo asociado con las interrupciones del negocio, así como a la necesidad de desarrollar una Resiliencia Organizacional a través de un marco para dar una respuesta efectiva que permita salvaguardar el interés, la reputación, la marca y las actividades de creación de valor de las partes interesadas (Herbane, 2010a). La continuidad de negocio es la “capacidad de la organización para continuar la entrega de productos o servicios a niveles predefinidos aceptables después de un incidente disruptivo” (ISO 22301 - Business Continuity | BSI, 2019). Esta capacidad podría representar una habilidad socio-técnica para responder y recuperarse de contingencias (Niemimaa et al., 2019), asegurar la prevención de pérdidas, la respuesta a riesgos complejos y sistémicos (Pescaroli et al., 2020), ge-

nerando la necesidad de contar con planes de continuidad de negocio probados, ejercitados, mantenidos y actualizados, buscando que se mantengan vigentes; buscando interiorizar dentro de la cultura organizacional la respuesta adecuada ante incidentes mayores y de esta forma aumentar la Resiliencia Organizacional (B. Herbane, 2010; Rezaei Soufi et al., 2019; Sawalha et al., 2015).

La Gestión de la Continuidad de Negocio (GCN) se define como “el proceso para implementar y mantener la Continuidad de Negocio” (ISO 22301 - Business Continuity | BSI, 2019), esta busca identificar las funciones críticas de negocio, protegiéndolas ante la materialización de eventos disruptivos (Herbane, 2019), para lo cual se definen y seleccionan estrategias de CN, que posteriormente son documentadas a través del Plan de Continuidad de Negocio. Estos se relacionan con la Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) (Garuti et al., 2018; Sarmiento et al., 2015; Sawalha et al., 2015), y se prueban buscando validar el desarrollo de las capacidades organizacionales requeridas para recuperar las funciones críticas del negocio ante una interrupción de estas (Niemimaa et al., 2019).

El ejercicio de esta gestión lleva a tener una preparación que mitigue los impactos al momento de activar una capacidad de respuesta que lleve a la adaptación y el aprendizaje, y con esto a la resiliencia organizacional (Koronis & Ponis, 2018). Dentro el Ciclo de Vida para la gestión de la Continuidad de Negocio de acuerdo con las buenas prácticas organizacionales del BCI<sup>1</sup> y el DRII<sup>2</sup>, se deberían considerar gestiones dentro de la organización que la lleven a desarrollar capacidades en función de prácticas organizacionales y prácticas profesionales.

Adicionalmente, de acuerdo con la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA, por sus siglas en inglés) dentro de la preparación de la Nación para responder a riesgos disruptivos que lleven a una Resiliencia del País se cuenta con 5 áreas misionales para responder a este tipo de eventos dentro de las que se encuentran la prevención, protección, mitigación, respuesta y recuperación; dentro de estas áreas se distribuyen 32 capacidades que orientan la forma en la cual se debe desplegar una respuesta de cara a la materialización de eventos disruptivos. Dentro del área misional asociada a la protección se hace referencia a la implementación, ejercicio y mantenimiento de planes que aseguren la continuidad de las operaciones<sup>3</sup>.

Por esta razón al igual que las capacidades para la Resiliencia Organizacional, dentro de la Gestión de la Continuidad de Negocio se distribuyen las capacidades en función de la temporalidad relacionada con el evento disruptivo, contando con capacidades para el antes, durante y después. Estas capacidades serán clasificadas como capacidades dinámicas, y como capacidades ordinarias y se relacionan en la Tabla 5.

<sup>1</sup> Buenas Prácticas del Business Continuity Institute

<sup>2</sup> Prácticas Profesionales del DRI International

<sup>3</sup> <https://www.fema.gov/emergency-managers/national-preparedness/mission-core-capabilities>

Capacidades Organizacionales Dinámicas	Antes	Durante	Después
Preparación	x		
Respuesta		x	
Recuperación			x

**Tabla 5. Capacidades Dinámicas en Gestión de Continuidad de Negocio**

Como se mencionaba dentro de las capacidades en Resiliencia Organizacional, las capacidades dinámicas por su naturaleza gestionan una serie de capacidades ordinarias ante eventos con un alto nivel de incertidumbre, dentro de la Gestión de la Continuidad de Negocio las capacidades ordinarias se identifican sin temporalidad debido a que estas se requieren para la gestión del evento disruptivo dentro de sus diferentes momentos (Kato & Charoenrat, 2018), estas se relacionan en la Tabla 6.

Capacidades Organizacionales Ordinarias
Identificación contexto en Continuidad de Negocio
Direccionamiento estratégico en Continuidad de Negocio
Estructura organizacional para la Continuidad de Negocio
Gestión de Impactos de Interrupción del Negocio
Priorización de Procesos de Negocio
Gestión de Tiempos de Recuperación
Estrategias de prevención en Continuidad de Negocio
Gestión de Planes de Continuidad de Negocio
Ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio
Mecanismos de respuesta ante incidentes/emergencias
Estrategias de respuesta en Continuidad de Negocio
Estrategias de recuperación en Continuidad de Negocio
Identificación de lecciones aprendidas
Implementación de acciones correctivas y de mejora

**Tabla 6. Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio**

La relación entre la Gestión de la Continuidad de Negocio y el desempeño organizacional se ha establecido (Vihari et al., 2019; Virakul & Russ-Eft, 2019b), y se reconoce principalmente cuando se requieren para la gestión de la crisis (Fischbacher-Smith, 2017).

## 3. Metodología para la realización del estudio de capacidades

### 3.1. Encuesta

Cómo se comentó en la introducción, la encuesta base para el análisis, se desarrolló en conjunto con la Superintendencia de Sociedades y fue diligenciada de forma voluntaria por un grupo de empresas, por lo tanto, no hace parte de la información que obligatoria y recurrentemente deben reportar a esta superintendencia. Esta encuesta se diseñó tomando como referencia la literatura que aborda desde el concepto de capacidad de la sostenibilidad organizacional (Paulraj, 2011)(Wong & Ngai, 2021) y la resiliencia organizacional (Duchek, 2020) (Chen et al., 2021), y que describen los elementos que la componen, adicionalmente, se toma como referencia la literatura en tiene un enfoque de la continuidad de negocio como capacidad organizacional con sus respectivos elementos (Kato & Charoenrat, 2018). La encuesta está conformada por 55 preguntas las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

Concepto en la Encuesta	Cantidad de Preguntas
Sostenibilidad Organizacional	5
Resiliencia Organizacional	20
Continuidad de Negocio	14
Desempeño Organizacional Sostenible	16

Tabla 7. Cantidad de preguntas por concepto

### 3.2. Escala de medición

Utilizando una escala de Likert y tomando como referencia lo planteado por (Pescaroli et al., 2020), se propone un nivel de medición de capacidades.

La primera referencia que se tomó corresponde a la propuesta de 4 niveles de categorías dentro de la Resiliencia Organizacional, los cuales se observan a continuación:

Escala Likert	Calificación por Categoría
0	No; poco / no; pocos / no; para nada; nunca; inadecuado; muy poco.
1	Básico; limitado; carente; rara vez; ocasional; parcial; de vez en cuando; carencia de recursos; no promover o perseguir activamente mejoras.
2	Limitado o escasamente presente; en progreso; aplicado / desarrollado / validado con algunas inconsistencias; pero no actualizado; promover activamente o perseguir mejoras.
3	Presente mayoritaria o completamente; exhaustivo; completo; totalmente integrado; total aceptación; validación completa; aplicado de forma coherente en todo bien establecido; aplicado y actualizado periódicamente; bien establecido en todos los sectores; mejorando constantemente; mayor proporción.
4	No sabe, no responde.

**Tabla 8. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Categoría**

Esta referencia permite tener un enfoque frente al desarrollo de la capacidad que puede facilitar la identificación del nivel por parte de los responsables de las organizaciones de una forma más simple, para lo cual se toma en cuenta una escala de calificación dentro del estudio en línea con estas categorías de entre 1 y 5 de acuerdo con el nivel de percepción del entrevistado, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Sin embargo, se tiene en cuenta que la Resiliencia Organizacional se puede calificar teniendo en cuenta la brecha que existe entre la capacidad existente y diferentes niveles de capacidad, este tipo de clasificación se observa a continuación:

Escala Likert	Calificación como Resultado de la brecha
0	Estado indeseable o crítico. Brechas significativas y difusas; aplicación en menos del 20% de los casos.
1	Estado moderadamente indeseable. Existencia de algunas lagunas. Aplicado y presente en más del 20 al 25% de los casos.
2	Estado algo deseable. Pocas lagunas, sujeto a mejoras. Se aplica entre el 50 y el 75% de los casos.
3	Estado deseable. No se han percibido brechas sustanciales. Aplicado hasta en el 100% de los casos.
4	No sabe, no responde.

**Tabla 9. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Brecha**

Esta referencia ofrece la posibilidad de monitorear el nivel de capacidad de la organización frente al compromiso de mantener un enfoque en Resiliencia Organizacional, y podría ser utilizado para próximos estudios de investigación dentro de los cuales se busque tener referencia acerca del aumento o disminución de las capacidades organizacionales cuando se involucren temas relacionados con la Resiliencia Organizacional. Adicionalmente, se tiene en cuenta que la Resiliencia Organizacional se puede calificar teniendo en cuenta el nivel de capacidad existente, este tipo de calificación entiende la capacidad en Resiliencia Organizacional como “la combinación de todas las fortalezas, atributos y recursos disponibles dentro de una organización, comunidad o sociedad, para gestionar y reducir los riesgos de desastres y fortalecer la resiliencia”, este tipo de clasificación se observa a continuación:

Escala Likert	Calificación por Capacidad
0	Capacidad inexistente o en gran medida incompleta, los procesos no se realizan o solo parcialmente.
1	Capacidad inicial limitada, procesos realizados, algunas métricas se han desarrollado, pero aún están fragmentadas.
2	Alguna capacidad definida está disponible. Los procesos se identifican y se adaptan a la organización, se recopilan y aplican métricas. Es posible que aún existan algunas inconsistencias.
3	Capacidad integral. Los procesos están bien desarrollados y se miden o evalúan de forma coherente. Las líneas de base se establecen y miden, los problemas se identifican y solucionan.

**Tabla 10. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Capacidad**

Finalmente, (Pescaroli et al., 2020) proponen realizar la clasificación de la Resiliencia Organizacional en función de los niveles de resiliencia propuestos por la BS65000: 2014, dentro de la cual “resiliencia ” se define como “ la capacidad de una organización para absorber y adaptarse en un entorno cambiante para permitirle cumplir sus objetivos y sobrevivir y prosperar”, esta clasificación se observa a continuación:



Escala Likert	Calificación por Niveles de Madurez
<b>Nivel 0: Inmaduro</b>	Pocas medidas implementadas para fortalecer la organización. Sin marco coherente y sin dirección de gestión. No se fomenta la innovación ni la flexibilidad.
<b>Nivel 1: Básico</b>	Organización fortalecida a través de disciplinas específicas. No hay comunicación formal sobre la resiliencia organizacional a través de la organización.
<b>Nivel 2: Administrado</b>	Las actividades se controlan y mantienen con resultados especificados. Coordinación limitada entre actividades relacionadas. Mejoras realizadas de forma aislada.
<b>Nivel 3: Establecido</b>	La gerencia ha establecido la dirección y comprende el entorno interno y externo y cómo está cambiando. Medidas y programas emprendidos para dar coherencia a la resiliencia organizacional y fortalecer las operaciones. Programa de fortalecimiento de la organización en funcionamiento.
<b>Nivel 4: Predecible</b>	La resiliencia organizacional se está ejecutando de manera consistente durante varios años, alineada con la estrategia corporativa. Enfoque coherente de trabajo. Fortalecimiento de las medidas implementadas y consensuadas, mejora continua en curso.
<b>Nivel 5: Optimizado</b>	Las actividades se repiten, miden, evalúan y mejoran continuamente para cumplir con los objetivos comerciales actuales y proyectados. Las divisiones están cooperando de forma proactiva para mejorar. Colaboración con otras organizaciones, según corresponda. Aplicación demostrada de innovación y flexibilidad en toda la organización.

**Tabla 11. Clasificación de la Resiliencia Organizacional por Niveles de Madurez BS65000:2014**

Como resultado del análisis y buscando estar alineados con las diferentes formas de medir la Resiliencia Organizacional, se tomó la decisión de manejar una escala Likert de 5 niveles dentro de la cual se califican los diferentes componentes de las capacidades, así como los lineamientos asociados al desempeño organizacional sostenible.

### 3.3. Preguntas dentro del Estudio de Capacidades

Las preguntas utilizadas dentro del Estudio de Capacidades se obtienen de lo planteado por los diferentes autores dentro de la literatura. Para las capacidades asociadas a la Sostenibilidad Organizacional no se identifica temporalidad, es decir estas se utilizan independientemente del momento en el tiempo en que se

presente el evento disruptivo (Wong & Ngai, 2021)(Peters & Simaens, 2020). Estas se detallan a continuación:

<b>¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Siendo 1=totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo. Durante la declaración de la pandemia La COVID-19 (durante marzo de 2020)</b>
Conocimiento de cambios emergentes del entorno
Identificación/aplicación de oportunidades para el desarrollo sostenible
Utilización de recursos existentes para operaciones fiables y eficientes
Programas de capacitación y entrenamiento del personal
Estrategias de innovación para responder a los cambios en el entorno

**Tabla 12. Preguntas en Sostenibilidad Organizacional**

Las capacidades relacionadas con la Resiliencia Organizacional, de acuerdo con lo definido dentro del Marco Conceptual de este documento, pueden categorizarse por temporalidad, tomando como referencia de tiempo la materialización del evento disruptivo y con este, las actividades que deberían realizarse antes, durante y después del mismo. Para el Estudio de Capacidades se realizó la distribución de estas, teniendo como referencia el Decreto 417 del 17 de Marzo de 2020, a través del cual se declara el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional, para esto se establecen 3 grupos de preguntas cada una con capacidades identificadas para el antes, durante y después de la emisión de este decreto. Cada pregunta responde a las capacidades organizacionales dinámicas y ordinarias identificadas en la literatura, teniendo en cuenta la dimensión dentro de la Resiliencia Organizacional para las que aplica. A continuación, se observa la distribución de las preguntas, de acuerdo con el intervalo de tiempo planteado, las preguntas relacionadas para el antes de la declaración del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica, son las siguientes:

<b>¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Siendo 1=totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo. Antes de la declaración de la pandemia La COVID-19 (antes de marzo de 2020)</b>		
Capacidad Organizacional Dinámica	Dimensión de la Resiliencia	Pregunta
Anticipación	No Aplica	Conocimiento del Contexto Organizacional
Anticipación	No Aplica	Identificación de amenazas
Anticipación	No Aplica	Controles para afrontar riesgos
No Aplica	Financiera	Flujo de caja
No Aplica	Financiera	Reservas de efectivo (estrategia corporativa y modelo competitivo)
No Aplica	Financiera	Estructura de capital
No Aplica	Financiera	Alta eficiencia en la utilización del capital
No Aplica	Financiera	Flujo de caja
No Aplica	Relacional	Creación de valor único para los clientes
No Aplica	Relacional	Prosperidad compartida (empresas/grupos de interés)
No Aplica	Relacional	Buena relación recíproca con empleados
No Aplica	Relacional	Buena relación con inversores

**Tabla 13. Preguntas relacionadas con las capacidades en Resiliencia Organizacional para el Antes**

Las preguntas relacionadas para él durante la declaración del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica, son las siguientes:

<b>¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Siendo 1=totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo. Durante la declaración de la pandemia La COVID-19 (durante marzo de 2020)</b>		
Capacidad Organizacional Dinámica	Dimensión de la Resiliencia	Pregunta
Absorción	No Aplica	Capacidad para entregar productos y servicios
Absorción	No Aplica	Implementación de soluciones para responder a los efectos de la pandemia La COVID-19
Absorción	No Aplica	Controles para afrontar riesgos

Absorción	Estratégica	Concentración en actividad principal
Absorción	Estratégica	Claridad del posicionamiento estratégico
Absorción	Estratégica	Relación entre objetivos estratégicos y las capacidades operativas

**Tabla 14. Preguntas relacionadas con las capacidades en Resiliencia Organizacional para el Durante**

Las preguntas relacionadas para él después de la declaración del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica, son las siguientes:

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones? Siendo 1=totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo. Después de la declaración de la pandemia la COVID-19 (después de marzo de 2020)		
Capacidad Organizacional Dinámica	Dimensión de la Resiliencia	Pregunta
Absorción	Aprendizaje	Búsqueda de referentes en el mercado
Absorción	Aprendizaje	Ajustes como resultado de lecciones aprendidas
Absorción	Aprendizaje	Aprendizaje de experiencia pares

**Tabla 15. Preguntas relacionadas con las capacidades en Resiliencia Organizacional para el Después**

### 3.4. Selección de Empresas

Tomando como referencia las empresas que realizan reporte de estado de resultados anualmente, se realiza la identificación de la varianza del ROA reportado por cada una de las empresas, como indicador de desempeño financiero de acuerdo con otros estudios (Virakul & Russ-Eft, 2020). Para realizar la selección de las empresas a estudiar, se toma como referencia la media del ROA de las empresas, y con base en esta se establece el ROA para el tercer cuartil, buscando identificar los límites inferior y superior del desempeño promedio de las empresas, y con este identificar las capacidades que fueron desarrolladas. El resultado por categoría de empresa se observa a continuación:

Categoría Empresa	Intervalo de Desempeño ROA
Gran Empresa	Entre -18% y 25%
Mediana	Entre -18% y 26%
Pequeña	Entre -19% y 26%

**Tabla 16. Intervalo de Desempeño ROA por Categoría de Empresa**

Una vez obtenido el intervalo de desempeño de ROA requerido por cada una de las categorías de empresa, se procedió a seleccionar las empresas con este nivel de desempeño de ROA reportado del 2021 y se encontró la siguiente distribución de empresas por categoría:

Categoría Empresa	Cantidad de Empresas dentro de la Encuesta
Gran Empresa	282
Mediana	327
Pequeña	330

**Tabla 17. Cantidad de Empresas por Categoría dentro de la muestra**

En total se obtiene una muestra de 939 empresas, para las cuales se procede a enviar la encuesta generada a partir de la literatura; de estas se obtiene respuesta de 221 empresas, una vez revisadas las respuestas, se identifica que se tienen 202 registros con información, estos registros se distribuyen por categoría de la siguiente forma:

Categoría Empresa	Cantidad de Empresas que respondieron la Encuesta
Gran Empresa	46
Mediana	104
Pequeña	52

**Tabla 18. Cantidad de Empresas por Categoría que respondieron la encuesta**

### 3.5. Tiempo de ejecución del estudio

El estudio se desarrolló entre el 1 al 30 de noviembre de 2021, se envió correo electrónico a los representantes de las empresas con instructivo para el diligenciamiento de la encuesta, la cual fue realizada en formulario a través de la herramienta Forms de Microsoft Office 365.

## 4. Resultado del Estudio de Capacidades

Los resultados obtenidos dentro del estudio se validan desde una perspectiva estadística a través de **análisis de correlaciones** teniendo en cuenta que se busca identificar la relación que existe entre empresas que cuentan con capacidades tanto en Sostenibilidad Organizacional (SO), como en Resiliencia Organizacional (RO) y en Continuidad de Negocio (CN) con el desempeño financiero de las empresas analizadas a través del ROA. Debido a que la existencia de capacidades se

valida a través de la aplicación de una encuesta usando escala de Likert con valores entre 0 y 5, se utiliza la técnica de **Análisis Factorial** la cual permite generar **las variables latentes** asociadas a las capacidades y posteriormente, realizar correlaciones entre estas con el desempeño financiero positivo representado por los ROA mayores o iguales a 0, el resultado se observa a continuación:

	ROA	SO	RO	CN
ROA	1.0000			
SO	0.0446	1.0000		
RO	0.1251	0.6794	1.0000	
CN	-0.0340	0.6610	0.5128	1.0000

**Tabla 19. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA positivo**

Como se puede observar en general sin diferenciar por tipo de categoría, se observa que existe una relación entre el ROA y las capacidades en SO, RO con el ROA, en el caso de las capacidades en SO esta correlación no es significativa. Adicionalmente, se observa que existe una correlación negativa con las capacidades en CN. Buscando entender estas correlaciones por sectores se observa que, el resultado de la correlación por categoría de empresa tiene el siguiente comportamiento:

	ROA	SO	RO	CN
ROA	1.0000			
SO	-0.0311	1.0000		
RO	-0.0825	0.8218	1.0000	
CN	-0.2041	0.3515	0.5154	1.0000

**Tabla 20. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Gran Empresa**

Dentro de esta correlación se identifican 30 observaciones relacionadas con la categoría Gran Empresa, se observa que no existe una diferencia significativa entre el desempeño financiero y el desarrollo de capacidades organizacionales específicas, de hecho se observa que existe una correlación negativa entre el desarrollo de capacidades en SO, RO y CN con el desempeño financiero positivo, esto evidencia que dentro de la Gran Empresa se deben desarrollar otro tipo de capacidades adicionales a las evaluadas dentro de este estudio en función de obtener un desempeño financiero positivo. Cuando se observan la correlación por cada uno de los sectores se encuentra que:

<b>Agropecuario</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	-0.2958	1.0000		
<b>RO</b>	-0.4868	0.9784	1.0000	
<b>CN</b>	-0.7348	0.8653	0.9502	1.0000
<b>Comercio</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	-0.2803	1.0000		
<b>RO</b>	0.3435	0.8046	1.0000	
<b>CN</b>	0.0714	0.0582	0.0663	1.0000
<b>Construcción</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	-0.4480	1.0000		
<b>RO</b>	-0.6416	0.9425	1.0000	
<b>CN</b>	-0.4954	0.1594	0.4572	1.0000
<b>Manufactura</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	0.0395	1.0000		
<b>RO</b>	-0.0714	0.7416	1.0000	
<b>CN</b>	0.4254	0.6003	0.6754	1.0000
<b>Minería e Hidrocarburos</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	-0.4053	1.0000		
<b>RO</b>	0.6518	0.3961	1.0000	
<b>CN</b>	0.0385	0.3287	0.5113	1.0000
<b>Servicios</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	0.3982	1.0000		
<b>RO</b>	-0.3898	0.6188	1.0000	
<b>CN</b>	-0.8973	-0.1333	0.4201	1.0000

**Tabla 21. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Gran Empresa por Sector**

Se puede observar para el caso de la Gran Empresa, que en los sectores Agropecuarios y de la Construcción se tiene una relación negativa en el desarrollo de las capacidades en general con el ROA positivo, sin embargo, en los sectores Comercio y Minería e Hidrocarburos se observa una relación positiva y significativa entre el desarrollo de capacidades en RO y CN con el ROA positivo. Por otro lado, el sector Servicios tiene una relación positiva entre el desarrollo de capacidades en SO y

el ROA positivo, mientras que el Sector Manufactura adicionalmente incluye dentro de esta relación positiva con el desarrollo de capacidades en CN.

Para el caso de la Mediana Empresa el resultado de la correlación tiene el siguiente comportamiento:

Buscando entender estas correlaciones por sectores se observa que, el resultado de la correlación por categoría de empresa tiene el siguiente comportamiento:

	ROA	SO	RO	CN
ROA	1.0000			
SO	0.1036	1.0000		
RO	0.1845	0.7543	1.0000	
CN	0.0168	0.7512	0.5693	1.0000

**Tabla 22. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Mediana Empresa**

Dentro de esta correlación se identifican 71 observaciones relacionadas con la categoría Mediana Empresa, se observa que existe una diferencia significativa entre el ROA positivo y el desarrollo de capacidades organizacionales en SO y RO, la relación con el desarrollo de capacidades en CN es positiva, sin embargo, no es significativa. Cuando se observan la correlación por cada uno de los sectores se encuentra que:

<b>Agropecuario</b>				
	ROA	SO	RO	CN
ROA	1.0000			
SO	0.2929	1.0000		
RO	0.4932	0.8880	1.0000	
CN	0.2390	0.8845	0.8350	1.0000
<b>Comercio</b>				
	ROA	SO	RO	CN
ROA	1.0000			
SO	-0.0104	1.0000		
RO	-0.0985	0.6661	1.0000	
CN	0.2605	0.7427	0.4498	1.0000
<b>Construcción</b>				
	ROA	SO	RO	CN
ROA	1.0000			
SO	-0.1934	1.0000		
RO	-0.2520	-0.1704	1.0000	
CN	0.1777	0.7826	-0.4350	1.0000
<b>Manufactura</b>				
	ROA	SO	RO	CN



<b>ROA</b>	<b>1.0000</b>			
<b>SO</b>	<b>0.1247</b>	<b>1.0000</b>		
<b>RO</b>	<b>0.2987</b>	<b>0.8585</b>	<b>1.0000</b>	
<b>CN</b>	<b>-0.2727</b>	<b>0.5305</b>	<b>0.3336</b>	<b>1.0000</b>
<b>Minería e Hidrocarburos</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	-0.5580	1.0000		
<b>RO</b>	-0.6908	0.8471	1.0000	
<b>CN</b>	-0.6493	0.8275	0.9978	1.0000
<b>Servicios</b>				
	<b>ROA</b>	<b>SO</b>	<b>RO</b>	<b>CN</b>
<b>ROA</b>	1.0000			
<b>SO</b>	-0.3192	1.0000		
<b>RO</b>	-0.2696	0.8604	1.0000	
<b>CN</b>	-0.2623	0.6052	0.6104	1.0000

**Tabla 25. Resultado correlación capacidades en SO, RO y CN con el ROA en la Pequeña y Microempresa por Sector**

Se puede observar que, en el caso de la Pequeña empresa y Microempresa, en los sectores de la Construcción y Servicios se tiene una correlación positiva entre el desarrollo de capacidades en SO, RO y CN, para el caso específico del sector de la Construcción la correlación con las capacidades en CN no es significativa; en contraste con esta correlación en el caso del sector Manufactura y Minería e Hidrocarburos se tiene una correlación negativa con el ROA positivo. En el caso del sector Agropecuario, se observa una correlación significativa entre el desarrollo de capacidades en SO y CN con el ROA positivo, y negativa para las capacidades en RO. Finalmente, el sector Comercio tiene una correlación significativa entre el desarrollo de capacidades en RO y CN con el ROA positivo, y negativa para las capacidades en SO.

#### **4.1. Relaciones entre las Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional con la Gestión de la Continuidad de Negocio y el Desempeño Financiero**

Las relaciones entre las capacidades organizacionales y el desempeño financiero permiten identificar la importancia tanto de implementar buenas prácticas como del desarrollo de capacidades al interior de la organización buscando tener un desempeño adecuado ante eventos con alto nivel de incertidumbre. Como referencia para definir el desempeño financiero de la organización se toman como referencia los indicadores financieros como el ROA, el cual permite medir la rentabilidad de la empresa utilizando como referencia los activos organizacionales, y el ROE, el cual mide la rentabilidad de los accionistas de una empresa teniendo en cuenta los beneficios obtenidos con relación a los fondos o recursos invertidos por parte de los propietarios. Se toman ambos indicadores financieros, dado que se puede tener un mejor contexto del desempeño organizacional tomando dentro del análisis; el efecto del apalancamiento que tenga la organización. Los esta-

dos financieros son reportados anualmente por las empresas ante la Superintendencia de Sociedades de Colombia durante abril y mayo de cada año, para el corte del final del año previo.

El siguiente es el análisis de los comportamientos observados en empresas con desempeño financiero positivo y negativo, como resultado del ejercicio de gestión durante el 2020 año en el cual se declara la Emergencia Sanitaria en Colombia debido a la pandemia COVID-19.

#### 4.2.1 Importancia de la relación entre las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional y el Desempeño Financiero

Las capacidades en Sostenibilidad Organizacional llevan a las organizaciones a conocer su posicionamiento estratégico a través de un monitoreo constante de los cambios en el entorno y de la forma en que estos afectan su relación con la sociedad, el medio ambiente y la economía, generando una relación intrínseca entre la planeación estratégica y la forma en la que se abordan las capacidades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados conservando un equilibrio en la relación con los grupos de interés de la organización.

En la Tabla 26 se observa la relación entre las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional y el Desempeño Financiero es positivo. Independientemente del tamaño de la organización, se observa que más del 60% de las organizacionales que ya las tenían desarrolladas, evidenciaron un Desempeño Financiero positivo.

Tamaño	Porcentaje de Organizaciones con Capacidades en Sostenibilidad Organizacional con Desempeño Financiero Positivo
Gran Empresa	63.0%
Mediana	65.4%
Pequeña y Microempresa	61.5%

**Tabla 26. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que desarrollaron Capacidades en Sostenibilidad Organizacional**

Tomando como referencia las capacidades establecidas en el marco conceptual de este Estudio, se identificó que las organizaciones que obtuvieron un desempeño financiero positivo desarrollaron capacidades en Sostenibilidad Organizacional con el siguiente grado de priorización por cada una de las categorías de las empresas como se observa a continuación siendo 1 la capacidad con mayor prioridad y 5 menor con prioridad.

Capacidades	Gran Empresa
Uso de recursos existentes	1
Capacitación y entrenamiento del personal	2
Gestión de oportunidades para el desarrollo sostenible	3
Monitoreo de cambios en el entorno	4
Innovación para responder a los cambios	5

**Tabla 27. Priorización de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional Gran Empresa**

Capacidades	Mediana
Uso de recursos existentes	1
Innovación para responder a los cambios	2
Capacitación y entrenamiento del personal	3
Monitoreo de cambios en el entorno	4
Gestión de oportunidades para el desarrollo sostenible	5

**Tabla 28. Priorización de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional Mediana Empresa**

Capacidades	Mediana
Uso de recursos existentes	1
Monitoreo de cambios en el entorno	2
Gestión de oportunidades para el desarrollo sostenible	2
Innovación para responder a los cambios	3
Capacitación y entrenamiento del personal	4

**Tabla 29. Priorización de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional Pequeña y Microempresa**

Esta priorización permite observar como las organizaciones independientemente de su tamaño utilizaron la capacidad asociada con “Uso de recursos existentes” como capacidad principal para responder a la pandemia COVID-19, lo que resalta la importancia de conocer los recursos con los que cuenta la organización para poder responder a eventos con alto nivel de incertidumbre.

### **4.3. Importancia de la relación entre la Resiliencia Organizacional y el Desempeño Financiero**

Las capacidades en Resiliencia Organizacional llevan a las organizaciones a anticiparse, absorber y adaptarse a cambios en el entorno procurando sobrevivir y prosperar. Esto se logra a través del monitoreo constante de los cambios en el entorno y la forma en que estos afectan el modelo de negocio, estableciendo una relación con la planeación estratégica de la organización y su modelo de negocio, llevando a establecer capacidades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados y mantener la propuesta de valor.

En la Tabla 30 se observa que la relación entre las Capacidades en Resiliencia Organizacional y el Desempeño Financiero en la Gran y Mediana Empresa permite que aproximadamente más del 55% de las organizaciones que la incorporan dentro de su cultura organizacional, tienen evidencias de un Desempeño Financiero positivo, frente a un 48% de la Pequeña empresa y Microempresa empresa.

Tamaño	Capacidades en Resiliencia Organizacional y Desempeño Financiero Positivo
Gran Empresa	56.5%
Mediana	54.8%
Pequeña y Microempresa	48.1%

**Tabla 30. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que desarrollaron Capacidades en Resiliencia Organizacional**

Tomando como referencia las capacidades dinámicas establecidas en el marco conceptual de este Estudio, se identificó que las organizaciones que obtuvieron un desempeño financiero positivo desarrollaron capacidades dinámicas en Resiliencia Organizacional teniendo la priorización que se observa de acuerdo con su categoría en la Tabla 31.

Capacidades Organizacionales Dinámicas	Gran Empresa	Mediana	Pequeña y Microempresa
Adaptación	1	1	1
Absorción	2	2	2
Anticipación	3	3	3

**Tabla 31. Priorización de Capacidades Dinámicas en Resiliencia Organizacional**

Como se puede observar en la Tabla 31, independientemente del tamaño de la organización, la principal capacidad utilizada fue la adaptación, seguida por la absorción y la anticipación. Este resultado invita a reflexionar sobre la necesidad de plantearse ejercicios de análisis de contexto y gestión de riesgos dentro de las organizaciones.

Capacidades Organizacionales Ordinarias	Gran Empresa
Gestión de soluciones para responder a los impactos	1
Reflexión acerca de los impactos	2
Conocimiento del Contexto Organizacional	3
Gestión de Amenazas	4
Gestión de la recuperación	5
Gestión de Controles	6

**Tabla 32. Priorización de Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional Gran Empresa**

Capacidades Organizacionales Ordinarias	Mediana
Reflexión acerca de los impactos	1
Gestión de soluciones para responder a los impactos	2
Conocimiento del Contexto Organizacional	3
Gestión de Amenazas	3
Gestión de la recuperación	4
Gestión de Controles	5

**Tabla 33. Priorización de Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional Mediana Empresa**

Capacidades Organizacionales Ordinarias	Pequeña y Microempresa
Reflexión acerca de los impactos	1
Gestión de soluciones para responder a los impactos	2
Gestión de la recuperación	3
Conocimiento del Contexto Organizacional	4
Gestión de Amenazas	5
Gestión de Controles	6

**Tabla 34. Priorización de Capacidades Ordinarias en Resiliencia Organizacional Pequeña y Microempresa**

Estos resultados evidencian como independientemente del tamaño de la organización, ante un evento disruptivo como la pandemia COVID-19 las organizaciones tendieron a reflexionar acerca de los impactos generados por el evento, y gestionar soluciones para responder a los mismos. Este resultado resalta la importancia de contar con estrategias que no solamente despliega soluciones, sino que también permiten reflexionar sobre ellas. Adicionalmente se observa que el enfoque dentro del desarrollo de capacidades atemporales en resiliencia organizacional es principalmente a través de una Resiliencia Estratégica la cual permite establecer el posicionamiento del negocio, seguida por una resiliencia financiera dentro de la cual se monitorean variables financieras y se toman decisiones en función a estas, posteriormente se busca contar con una resiliencia relacional que permite mantener líneas de comunicación y tomar decisiones teniendo en cuenta las relaciones con los grupos de interés, y finalmente se busca una resiliencia del aprendizaje que incorpora los conocimientos generados, las mejoras identificadas y las lecciones aprendidas dentro de la cultura organizacional en el día a día.

Capacidad Organizacional	Gran Empresa	Mediana
Resiliencia Estratégica	1	1
Resiliencia Financiera	2	2
Resiliencia Relacional	3	3
Resiliencia de Aprendizaje	4	4

**Tabla 35. Priorización de Capacidades Atemporales en Resiliencia Organizacional Gran Empresa y Mediana**

Capacidad Organizacional	Pequeña y Microempresa
Resiliencia Estratégica	1
Resiliencia Financiera	2
Resiliencia Relacional	3
Resiliencia de Aprendizaje	4

**Tabla 36. Priorización de Capacidades Atemporales en Resiliencia Organizacional Pequeña y Microempresa**

Esta priorización permite observar como las organizaciones están llamadas a establecer capacidades que les permitan mantener una relación adecuada con sus grupos de interés, la cual se sustenta en una propuesta de valor que responda a sus necesidades, así como a una gestión financiera que la soporte.

#### **4.4. Importancia de la relación entre la Gestión de la Continuidad de Negocio y el Desempeño Financiero**

La Gestión de la Continuidad de Negocio invita a las organizaciones a prepararse, responder y recuperarse ante eventos disruptivos que puedan afectar la entrega de sus productos o servicios, esto se logra a través del monitoreo constante de los cambios en el entorno y la forma en que estos afectan dicha entrega de productos o servicios, estableciendo una relación con la planeación estratégica de la organización, su modelo de negocio y la operación de los procesos de negocio, que permite definir y desplegar capacidades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados, continuar con la entrega de productos y servicios, y responder a los requisitos comerciales y legales asociados a los mismos.

A continuación, se observa que la relación entre la Gestión de la Continuidad de Negocio y el desempeño financiero independientemente de la categoría de la organización, establece que su relación permite que aproximadamente más del 60% de las organizaciones que la incorporan dentro de su cultura organizacional, tienen evidencias de un desempeño financiero positivo.

Tamaño	Porcentaje de Organizaciones con Gestión de Continuidad de Negocio y Desempeño Financiero Positivo
Gran Empresa	63.0%
Mediana	62.5%
Pequeña y Microempresa	59.6%

**Tabla 37. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que contaban con Gestión de Continuidad de Negocio**

Tomando como referencia las capacidades establecidas en el marco conceptual de esta Estudio, se identificó que las organizaciones que obtuvieron un desempeño financiero positivo desarrollaron capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio teniendo la priorización que se observa de acuerdo con su categoría en la Tabla 38.

Capacidades Organizacionales Dinámicas	Gran Empresa	Mediana	Pequeña y Microempresa
Recuperación	1	1	1
Respuesta	2	2	2
Preparación	3	3	3

**Tabla 38. Priorización de Capacidades Dinámicas en Gestión de Continuidad de Negocio**

Como se puede observar, independientemente del tamaño de la organización, la principal capacidad utilizada fue la recuperación, seguida por la respuesta y posteriormente la preparación.

Este resultado nos muestra el énfasis de entendimiento reactivo a la crisis que tienen las empresas y nos invita a reflexionar sobre la necesidad de realizar una planeación proactiva de la Gestión de la Continuidad de Negocio a nivel organizacional que viabilice una respuesta y recuperación y que haya sido probada y mejorada de manera previa a la materialización de los eventos disruptivos.

Se observa como independientemente del tamaño de la organización, el enfoque dentro del desarrollo de capacidades ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio es principalmente en la identificación de lecciones aprendidas y la implementación de acciones correctivas y de mejora, resultado que ratifica la tendencia de las capacidades dinámicas, dentro de las cuales se observaba una ten-

dencia a la recuperación y la respuesta una vez se materializa el evento disruptivo. Adicionalmente, se observa que las capacidades como estrategias de prevención en continuidad de negocio, gestión de planes de continuidad de negocio, ejercicios y pruebas en continuidad de negocio, mecanismos de respuesta ante incidentes/emergencias, estrategias de respuesta en continuidad de negocio y estrategias de recuperación en continuidad de negocio son priorizadas por parte de las organizaciones independientemente de su categoría con una secuencia similar, lo que indica una necesidad de activar estrategias, procedimientos y planes para la respuesta y recuperación una vez se genera la afectación de las operaciones del negocio.

Capacidades Organizativas Ordinarias	Gran Empresa
Identificación de lecciones aprendidas	1
Implementación de acciones correctivas y de mejora	2
Identificación contexto en Continuidad de Negocio	3
Estrategias de recuperación en Continuidad de Negocio	4
Estrategias de respuesta en Continuidad de Negocio	5
Mecanismos de respuesta ante incidentes/emergencias	6
Gestión de Impactos de Interrupción del Negocio	7
Gestión de Planes de Continuidad de Negocio	8
Estrategias de prevención en Continuidad de Negocio	9
Direccionamiento estratégico en Continuidad de Negocio	10
Priorización de Procesos de Negocio	11
Gestión de Tiempos de Recuperación	12
Estructura organizacional para la Continuidad de Negocio	13
Ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio	14

**Tabla 39. Priorización de Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio Gran Empresa**



Capacidades Organizacionales Ordinarias	Mediana
Identificación de lecciones aprendidas	1
Implementación de acciones correctivas y de mejora	2
Estrategias de recuperación en Continuidad de Negocio	3
Estrategias de respuesta en Continuidad de Negocio	4
Mecanismos de respuesta ante incidentes/emergencias	5
Identificación contexto en Continuidad de Negocio	6
Gestión de Impactos de Interrupción del Negocio	7
Gestión de Planes de Continuidad de Negocio	8
Gestión de Tiempos de Recuperación	9
Priorización de Procesos de Negocio	10
Estrategias de prevención en Continuidad de Negocio	11
Estructura organizacional para la Continuidad de Negocio	12
Direccionamiento estratégico en Continuidad de Negocio	13
Ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio	14

**Tabla 40. Priorización de Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio Mediana Empresa**

Capacidades Organizacionales Ordinarias	Pequeña y Microempresa
Identificación de lecciones aprendidas	1
Implementación de acciones correctivas y de mejora	2
Identificación contexto en Continuidad de Negocio	3
Estrategias de recuperación en Continuidad de Negocio	4
Estrategias de respuesta en Continuidad de Negocio	5
Mecanismos de respuesta ante incidentes/emergencias	6
Gestión de Planes de Continuidad de Negocio	7
Gestión de Impactos de Interrupción del Negocio	8
Gestión de Tiempos de Recuperación	9
Priorización de Procesos de Negocio	10
Estrategias de prevención en Continuidad de Negocio	11

Direccionamiento estratégico en Continuidad de Negocio	12
Ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio	13
Estructura organizacional para la Continuidad de Negocio	14

**Tabla 41. Priorización de Capacidades Ordinarias en Gestión de Continuidad de Negocio Pequeña y Microempresa**

Esta priorización permite identificar la necesidad de tener una planificación de la Gestión de la Continuidad de Negocio que siga su ciclo de vida hasta llegar a la realización de unos ejercicios y pruebas que permitan conocer la capacidad de recuperación real de la organización ante la afectación de la entrega de sus productos y servicios.

#### 4.5. Relaciones entre Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional con el Desempeño Financiero

Las organizaciones que desarrollan capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional cuentan con un enfoque basado en la relación entre la organización y sus grupos de interés fundamentado en el deseo de conservar una relación adecuada con estos, dejando como resultado de este ejercicio unos modelos de negocio que se encuentran preparados para sobrevivir y prosperar ante eventos con alto nivel de incertidumbre. En la Tabla 42 se observa que la relación entre ambas capacidades y el desempeño financiero en la Gran y Mediana Empresa permite que aproximadamente más del 55% de las organizaciones que las incorporan de manera conjunta dentro de su cultura organizacional, tienen evidencias de un desempeño financiero positivo, frente a un 48% de la Pequeña empresa y Microempresa.

Tamaño	Porcentaje de Organizaciones con Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional que alcanzaron un Desempeño Financiero Positivo
Gran Empresa	56.5%
Mediana	54.8%
Pequeña y Microempresa	48.1%

**Tabla 42. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que contaban con Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional**

Las 10 principales capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional que se identifican dentro de las empresas que cuentan con un desempeño financiero positivo se relaciona en la Tabla 43. Es importante resaltar que las capacidades asociadas a la Resiliencia Organizacional calificadas como atemporales no tienen una clasificación dentro de la literatura que permita ubicarlas dentro de la clasificación de dinámicas u ordinarias.

Capacidad	Clasificación de la Capacidad	Tipo de Capacidad	
		Sostenibilidad Organizacional	Resiliencia Organizacional
Adaptación	Dinámica		x
Reflexión acerca de los impactos	Ordinaria		x
Soluciones para responder a los impactos	Ordinaria		x
Resiliencia Estratégica	-		x
Uso de recursos existentes	Ordinaria	x	
Resiliencia Financiera	-		x
Absorción	Dinámica		x
Resiliencia Relacional	-		x
Conocimiento del Contexto Organizacional	Ordinaria		x
Gestión oportunidades para el desarrollo sostenible	Ordinaria	x	
Adaptación	Dinámica		x

**Tabla 43. Principales Capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional que contribuyen al Desempeño Financiero de las Organizaciones**

Este resultado llama a la reflexión frente a la necesidad de contar con regulación, buenas prácticas y estándares por tamaño de empresa que permitan desarrollar estas capacidades dentro de las organizaciones, buscando alcanzar ese propósito de la organización de sobrevivir y prosperar, mientras se conserva una relación equilibrada con la sociedad, el medio ambiente y la economía en la que se entrega la propuesta de valor de la organización.

#### **4.6. Relaciones entre la Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional y la Gestión de la Continuidad de Negocio con el Desempeño Financiero**

Las organizaciones que desarrollan capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional así como en Gestión de Continuidad de Negocio, cuentan con un enfoque basado en la relación entre la organización y sus grupos de interés fundamentado en la relación adecuada con los grupos de interés teniendo en cuenta la sociedad, el medio ambiente y la economía, modelos organizacionales preparados para sobrevivir y prosperar ante eventos disruptivos, y medidas de prevención, respuesta y recuperación ante la afectación en la entrega de sus productos o servicios como resultado de este tipo de eventos. En la Tabla 44 se observa que la relación entre estas capacidades y el desempeño financiero en la Gran y Mediana

Empresa permite que aproximadamente más del 53% de las organizaciones que las incorporan de manera conjunta dentro de su cultura organizacional, tienen evidencias de un desempeño financiero positivo, frente a un 48% de la Pequeña empresa y Microempresa.

Capacidades	Porcentaje de Organizaciones con Capacidades en Sostenibilidad, Resiliencia Organización y Gestión de Continuidad de Negocio que alcanzaron un Desempeño Financiero Positivo
Gran Empresa	56.5%
Mediana	53.8%
Pequeña y Microempresa	48.1%

**Tabla 44. Porcentaje de Organizaciones con Desempeño Positivo que contaban con Capacidades en Sostenibilidad, Resiliencia Organización y Gestión de Continuidad de Negocio**

Las 10 principales capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional, así como en Gestión de Continuidad de Negocio que se identifican dentro de las empresas que cuentan con un desempeño financiero positivo se relaciona en la Tabla 45.

Capacidad	Clasificación de la Capacidad	Tipo de Capacidad		
		Sostenibilidad Organizacional	Resiliencia Organizacional	Continuidad de Negocio
Adaptación	Dinámica		x	
Reflexión acerca de los impactos	Ordinaria		x	
Identificación de lecciones aprendidas	Ordinaria			x
Soluciones para responder a los impactos	Ordinaria		x	
Resiliencia Estratégica	-		x	
Uso de recursos existentes	Ordinaria	x		
Implementación de acciones correctivas y de mejora				x
Resiliencia Financiera	-		x	
Absorción	Dinámica		x	
Resiliencia Relacional	-		x	

**Tabla 45. Principales Capacidades en Sostenibilidad Organizacional, Resiliencia Organizacional y Gestión de Continuidad de Negocio que contribuyen al Desempeño Financiero de las Organizaciones**

Este resultado refuerza las conclusiones presentadas en la relación de las capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional con el desempeño financiero positivo, donde se evidencia la necesidad de contar con regulación, buenas prácticas y estándares por tamaño de empresa. Así mismo resaltan la importancia de una preparación, respuesta y recuperación a eventos disruptivos que incorporen los planes de acción asociados a las lecciones aprendidas relacionadas con los eventos que afectaron la entrega de los productos y servicios, llevando a activar la respuesta desde la Gestión de la Continuidad de Negocio.

## 5. Conclusiones

1. El desarrollo de capacidades organizacionales se ha encontrado en la agenda de las naciones desde los años 80, relacionándolas con la posibilidad de gestionar de manera adecuada la incertidumbre, mitigando los impactos económicos, sociales y ambientales que los efectos de los eventos derivados de esta puedan generar.
2. Existe una relación entre el desarrollo de capacidades en Sostenibilidad Organizacional, Resiliencia Organizacional y Continuidad de Negocio con el desempeño financiero positivo utilizando el ROA. Esta relación se observa a través de la aplicación de la encuesta de capacidades a 940 empresas de las cuales se obtiene respuesta por parte de 202 con su percepción con relación al desarrollo de este tipo de capacidades utilizando una escala de Likert con valores entre 1 y 5, y dentro de la cual se resalta que independientemente de la categoría de la empresa se tiene una correlación significativa entre el desarrollo de capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional con el ROA positivo.
3. La relación entre el desarrollo de capacidades en Sostenibilidad Organizacional y el ROA positivo se evidencia principalmente en la Mediana, Pequeña así como en la Microempresa, independientemente del sector; cuando se busca comprender el comportamiento de los sectores frente al desarrollo de este tipo de capacidades se observa que en el caso de la Gran Empresa, se tienen una correlación positiva para las empresas del sector Manufactura, sin embargo esta no es significativa, a diferencia del sector Servicios, el cual si tiene una relación significativa con esta capacidad. En la Mediana Empresa, los sectores Agropecuario y Manufactura, tiene una correlación positiva y significativa, en los demás sectores la correlación es negativa. Finalmente, en el caso de la Pequeña empresa y Microempresa, se observa una relación positiva y significativa para los sectores Agropecuario, Construcción y Servicios.
4. La relación entre el desarrollo de capacidades en Resiliencia Organizacional y el ROA positivo se evidencia principalmente en la Mediana, Pequeña empresa y Microempresa, independientemente del sector; cuando se busca comprender el comportamiento de los sectores frente al desarrollo de este tipo de capacidades se observa que, en el caso de la Gran Empresa, se tiene una correlación positiva para las empresas de los sectores Comercio y Minería e Hidrocarburos. En la Me-

diana Empresa, los sectores Agropecuario y Manufactura, tiene una correlación positiva y significativa, en los demás sectores la correlación es negativa. Finalmente, en el caso de la Pequeña empresa y Microempresa, se observa una relación positiva y significativa para los sectores Comercio, Construcción y Servicios.

**5.** La relación entre el desarrollo de capacidades en Continuidad de Negocio y el ROA positivo se evidencia principalmente en la Mediana, Pequeña y Microempresa, siendo la correlación con esta última categoría de empresas la más significativa; cuando se busca comprender el comportamiento de los sectores frente al desarrollo de este tipo de capacidades se observa que, en el caso de la Gran Empresa, se tiene una correlación positiva para las empresas de los sectores Comercio, Manufactura y Minería e Hidrocarburos. En la Mediana Empresa, los sectores Agropecuario, Comercio, y Construcción, tienen una correlación positiva y significativa, en los demás sectores la correlación es negativa. Finalmente, en el caso de la Pequeña empresa y Microempresa, se observa una relación positiva y significativa para los sectores Agropecuario, Comercio y Servicios: la relación con el sector de la Construcción es positiva más no significativa.

**6.** Las capacidades dinámicas en Sostenibilidad Organizacional priorizadas por las empresas independientemente de su categoría es el uso de recursos existentes: para el caso de la Gran y Mediana empresa se destaca el uso de la capacidad relacionada con capacitación y entrenamiento del personal. Adicionalmente en el caso de la Gran Empresa se observa que se centran los esfuerzos en la gestión de oportunidades para el desarrollo sostenible, mientras que en el caso de la Mediana Empresa se busca utilizar la capacidad relacionada con la innovación para responder a los cambios, y en la Pequeña empresa y Microempresa se monitorean los cambios en el entorno y gestionan oportunidades para el desarrollo sostenible.

**7.** Las capacidades dinámicas en Resiliencia Organizacional priorizadas por las empresas dentro del estudio son la adaptación, la absorción y la anticipación independientemente de la categoría de la empresa. En el caso de las capacidades ordinarias en Resiliencia Organizacional, para el caso de la Gran y Mediana empresa se observa que se priorizan las capacidades en gestión de soluciones para responder a los impactos, reflexión acerca de los impactos, conocimiento del contexto organizacional: en el caso específico de la Pequeña empresa y Microempresa, a pesar de que también se reflexiona acerca de los impactos y se gestionan soluciones para responder a estos, se evidencia que se lleva a cabo una gestión de la recuperación a diferencia de la Gran y Mediana Empresa quienes priorizan sus esfuerzos en conocer el contexto organizacional. Adicionalmente dentro de las capacidades atemporales relacionadas con la Resiliencia Organizacional, se destaca que independientemente de la categoría las relacionadas con la resiliencia estratégica y financiera son priorizadas por las empresas.

**8.** Las capacidades dinámicas en Continuidad de Negocio priorizadas por las empresas independientemente de su categoría son la recuperación, respuesta y preparación. Dentro de las capacidades ordinarias independientemente de su categoría se priorizan las capacidades relacionadas con identificación de lecciones

aprendidas e implementación de acciones correctivas y de mejora; para el caso específico de la Gran, Pequeña empresa y Microempresa se prioriza la identificación del contexto en Continuidad de Negocio, y de la Mediana Empresa la implementación de estrategias de recuperación en Continuidad de Negocio.

9. Como resultado del estudio de capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional, así como en Continuidad de Negocio para contribuir al desempeño financiero, se genera el Anexo 1 el cual entrega una Guía para el Desarrollo de Capacidades Organizacionales en Sostenibilidad, Resiliencia y Continuidad De Negocio.

## **ANEXO 1. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES EN SOSTENIBILIDAD, RESILIENCIA Y CONTINUIDAD DE NEGOCIO**

Esta guía tiene como objetivo la descripción del conjunto de factores necesarios para desarrollar capacidades organizacionales de sostenibilidad, resiliencia y de gestión de continuidad de negocio. Para cada uno de estos tres tipos de capacidades se describen factores a nivel de conocimientos, comportamientos, procesos, recursos y estructura organizacional.

Esta guía toma como referencia los siguientes marcos:

- » El Ciclo de Vida de la Gestión de la Continuidad de Negocio entregado por las buenas prácticas del DRII y el BCI
- » El enfoque del Ciclo PHVA de la norma internacional ISO 22301:2019
- » Las recomendaciones de la guía internacional para la gestión de la Continuidad de Negocio ISO 22313:2020
- » El Protocolo de resiliencia para MIPYMES frente a la pandemia del COVID-19 de la oficina de ARISE México en apoyo con el Banco Mundial<sup>4</sup>
- » El modelo de capacidades en resiliencia organizacional de The ICOR<sup>5</sup>
- » El modelo de meta-capacidades en resiliencia organizacional propuesto por la profesora Stephanie Duchek Ph. D en Administración de Negocio e investigadora en Brandenburg University of Technology, Alemania<sup>6</sup>.

### **5.1. Desarrollo de Capacidades Organizacionales**

Las capacidades organizacionales, se refieren a las “entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionando”

4 [Descarga el PROTOCOLO RESILIENCIA PARA MIPYMES FRENTE AL COVID-19 - ARISE3](#)

5 [ICOR | Resilience Frameworks \(build-resilience.org\)](#)

6 [Stephanie Duchek \(researchgate.net\)](#)

nar en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje, y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos” (Dávila, 2013)). Estas tienen múltiples orígenes algunos asociados a las rutinas organizacionales, a la disponibilidad de recursos y a los actos empresariales innovadores. Sin embargo, todas ellas tienen una característica: involucran habilidades particulares que son de difícil imitación (Jacobides & Winter, 2012). Estas capacidades organizacionales se clasifican en dos categorías: las capacidades ordinarias, que hacen referencia a la eficiencia técnica lograda a través del uso de buenas prácticas; y las capacidades dinámicas, las cuales son de naturaleza estratégica y de difícil imitación (Cepeda & Vera, 2007; Prahalad & Hamel, 2009; D. Teece et al., 2016).

Las capacidades organizacionales se definen como una colección de rutinas de alto nivel (Dávila, 2013), las cuales requieren de una serie de factores para poder ser constituidas dentro de los cuales se encuentran: habilidades, comportamientos, valores y conocimientos, así como procesos que describan las actividades requeridas para su despliegue, herramientas e insumos físicos y tecnológicos necesarios para la ejecución de las actividades, y finalmente de una estructura organizacional que soporte la capacidad durante su implementación (Figura 1).



Figura 1. Factores necesarios para desarrollo de las capacidades organizacionales



### 5.1.1. Habilidades, conocimientos, comportamientos y valores

El primer elemento de las capacidades se encuentra enfocado en el individuo y la forma en la que este se desarrolla dentro de una organización. Se definen las habilidades como aquellas destrezas existentes para alcanzar los objetivos trazados; estas facilitan el desarrollo de capacidades para realizar una acción de manera adecuada.

El conocimiento hace referencia al conjunto de información y habilidades almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, y este se desarrolla a través de procesos de formación, capacitación y sensibilización.

Por otro lado, el comportamiento hace referencia a las reacciones que tiene un ser vivo según el ambiente o espacio en el que se encuentre, este se encuentra influenciado por aspectos inherentes al ser humano y a su entorno. Finalmente, los valores se abordan desde su perspectiva ética, y se refieren a las pautas de comportamiento que buscan regular la conducta de las personas.

Dentro de esta guía se describen los conocimientos y comportamientos esperados frente al desarrollo de cada una de las capacidades organizacionales. Las habilidades y valores, no se encuentran contempladas dentro de las recomendaciones.

### 5.1.2. Procesos

Los procesos son un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas con un objetivo determinado, estos se pueden clasificar como procesos estratégicos, misionales, de apoyo, de seguimiento y control de acuerdo con su objetivo dentro del mapa de procesos de la organización.

Esta guía entrega recomendaciones en función de los procesos dentro de los cuales se pueden realizar las actividades sugeridas por cada una de las capacidades teniendo en cuenta su descripción, y función dentro de la organización, como se puede observar en la Figura 2:



**Figura. 2 Procesos para la Gestión de la Continuidad de Negocio**

Esta figura toma como referencia el planteamiento de la Cadena de Valor propuesta por (Porter, 1985), identificando los procesos que se requieren para brindar un soporte estratégico al despliegue de las actividades asociadas con la Gestión de la Continuidad de Negocio, así como los procesos requeridos para la entrega de los productos y servicios por parte de la organización. La descripción de cada uno de estos procesos es la siguiente:

- » **Proceso de Gestión Estratégica:** encargado de definir lineamientos estratégicos, desplegarlos y hacer seguimiento a los mismos a través de las diferentes herramientas de gestión definidas por la organización.
- » **Proceso de Gestión de Riesgos:** encargado de la gestión de los riesgos y oportunidades dentro de la organización, despliega los lineamientos asociados a esta gestión a través del acompañamiento a los procesos de negocio, así como haciendo seguimiento a los mismos a través de las diferentes herramientas definidas.
- » **Proceso Gestión de Continuidad de Negocio:** encargado de la gestión de la Continuidad de Negocio dentro de la organización, despliega los lineamientos asociados a esta gestión a través del acompañamiento a los procesos de negocio, así como haciendo seguimiento a los mismos a través de las diferentes herramientas definidas.
- » **Procesos de Negocio:** encargados de ejecutar las actividades de negocio y contribuyen a la entrega de los productos o servicios.

- » **Proceso de Gestión Talento Humano:** encargado de gestionar el talento humano dentro de la organización, desplegando los lineamientos asociados a esta gestión a través de la definición de estrategias para la protección, selección, desarrollo y retiro de personal, haciendo seguimiento a través de las diferentes herramientas definidas para esta gestión.
- » **Proceso de Gestión Comunicaciones:** encargado de gestionar las comunicaciones entre la organización y sus grupos de interés, desplegando los lineamientos asociados a esta gestión a través de la definición de estrategias de comunicación, haciendo seguimiento a las mismas a través de las diferentes herramientas definidas para esta gestión.

Estos procesos sirven únicamente de referencia, buscando orientar a aquellas organizaciones que aún no cuentan con un mapa de procesos formalizado y con la respectiva caracterización de sus procesos, procurando que al momento en que este ejercicio se lleve a cabo, se tengan en cuenta las actividades asociadas con el desarrollo de las capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional, así como en Gestión de Continuidad de Negocio.

### 5.1.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere al sistema jerárquico a través del cual se organiza el personal dentro de una organización, ésta entrega un panorama con relación a la forma en que se abordan las gestiones dentro de la organización de manera interna y administrativa.

### 5.1.4. Herramientas y recursos (físicos y tecnológicos)

Las herramientas potencian el uso de las capacidades a nivel organizacional, se refieren dentro del contexto de esta guía a aquellas buenas prácticas y estándares organizacionales que permiten ejecutar actividades de manera adecuada. Los recursos se definen como aquellos activos (tangibles e intangibles) que están ligados de forma semipermanente a la empresa.

Para los efectos de esta guía los recursos físicos y tecnológicos estarán dados en función de la infraestructura física, los desarrollos tecnológicos y el software que se requiere para el desarrollo de las capacidades en Sostenibilidad y Resiliencia Organizacional, así como en Gestión de Continuidad de Negocio.

## 5.2. Desarrollo de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional

El desarrollo de Capacidades en Sostenibilidad Organizacional se define teniendo en cuenta los elementos de las capacidades organizacionales de acuerdo con

la teoría de la dependencia de recursos. Estas capacidades son diversas y pueden ser categorizadas de acuerdo con objetivo que se defina para las mismas al momento de gestionar retos organizacionales, dentro de esta guía se abordan aquellas Capacidades en Sostenibilidad Organizacional que fueron identificadas a través de la literatura como requeridas para atender entornos con un alto nivel de incertidumbre y que se encontraban clasificadas como capacidades dinámicas (Amui et al., 2017), debido a su relación con las demás capacidades abordadas en este documento.

### 5.2.1. Conocimientos

Los conocimientos asociados a la Sostenibilidad Organizacional se agrupan de acuerdo con los conceptos asociados con la respuesta a retos globales y el desarrollo sostenible buscando obtener un desempeño organizacional adecuado (Virakul & Russ-Eft, 2020), estos con sus respectivos indicadores se relacionan en la Tabla 46.

Concepto	Conocimientos en Sostenibilidad Organizacional
<b>Gobierno Corporativo</b>	Normas existentes dentro de la organización aplicables a cada rol.
	Principios organizacionales.
	Procedimientos para regular la estructura y funcionamiento de los órganos de gobierno (accionistas, directivos y alta administración).
<b>Responsabilidad Social Empresarial Organizacional</b>	Impacto ambiental del modelo de negocio.
	Impacto social del modelo de negocio.
	Impacto económico del modelo de negocio.
	Aplicabilidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el modelo de negocio.
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	Filosofía organizacional.
	Relacionamiento con los grupos de interés (sociedad, medio ambiente, clientes, empleados, comunidad, accionistas, socios de negocio y la competencia).
	Acciones relacionadas con los grupos de interés.

**Tabla 46. Conocimientos y Conceptos en Sostenibilidad Organizacional**

## 5.2.2. Comportamientos

Los comportamientos organizacionales en Sostenibilidad Organizacional se clasifican en cuatro categorías: conservación, evitar el daño, transformación, influencia en otros y toma de iniciativa, categorías que a su vez cuentan con subcategorías asociadas a los comportamientos como se observa en la Tabla 47. la cual toma los comportamientos asociados a la Sostenibilidad Organizacional propuestos por Ones and Dilchert (Francoeur et al., 2021).

Categoría de Comportamiento	Subcategoría de Comportamiento	Detalle del Comportamiento
<b>Conservación</b>	Reciclaje	Reciclaje de latas, botellas y papel.
	Reuso	Reutilización de productos desechables, productos alimenticios.
	Reducción del uso	Apagar las luces, imprimir a doble cara.
	Reutilización	Utilizar incineradoras de basura modernas para calentar edificios.
<b>Evitar el daño</b>	Contaminación	Prevenir y reducir la contaminación.
	Control del impacto ambiental	Controlar las emisiones de las operaciones.
	Fortalecimiento de los ecosistemas	Mantener las áreas de vida silvestre alrededor de las de trabajo.
<b>Transformación</b>	Elegir alternativas responsables	Comprar equipos o suministros no desechables, utilizando productos ecológicos.
	Cambiando la forma de trabajar	Optimizando los programas de envío para reducir los envíos aéreos.
	Crear productos y procesos sostenibles	Diseñando nuevos productos, desarrollando nuevos procesos de fabricación.
	Adoptar la innovación para la sostenibilidad	Eligiendo reuniones virtuales en lugar de viajes, comprando coches híbridos de la empresa.
<b>Influencia en otros</b>	Educar y formar para la sostenibilidad	Contratación de un coordinador de educación para la sostenibilidad, compartir sugerencias sobre la contaminación en el lugar de trabajo con los miembros del grupo.
<b>Toma de iniciativa</b>	Animar y apoyar a otros	Animar a otros a proteger la naturaleza.

**Tabla 47. Relación de Categorías y Subcategorías de Comportamientos en Sostenibilidad tomada de Ones and Dilchert**

### 5.2.3. Procesos

Los procesos y actividades requeridas para el desarrollo de las capacidades en Sostenibilidad Organizacional se observan en la Tabla 48.

Capacidad	Proceso	Actividades dentro del Proceso
<b>Monitoreo de cambios en el entorno</b>	<b>Gestión de Riesgos</b>	Establecer criterios de impacto y probabilidad para medir los riesgos organizacionales.
		Identificar los impactos y probabilidades de la materialización de los riesgos emergentes asociados con la operación del negocio.
		Identificar e implementar controles que permitan responder a los cambios en el entorno.
		Realizar seguimiento y medición a los controles implementados.
		Reportar los cambios generados en el entorno que puedan afectar el modelo de negocio a nivel organizacional.
<b>Gestión oportunidades para el desarrollo sostenible</b>	<b>Gestión Estratégica Gestión de Riesgos</b>	Identificar las oportunidades relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
		Definir e implementar planes de acción que permitan gestionar las oportunidades identificadas.
		Realizar seguimiento y medición a los planes de acción.
		Reportar los riesgos y oportunidades que se gestionan de cara a desarrollo sostenible a nivel organizacional.
<b>Uso de recursos existentes</b>	<b>Procesos de Negocio</b>	Conocer los recursos utilizados por los procesos de negocio.
		Identificar recursos que pueden ser utilizados para responder a cambios abruptos en el entorno.
		Redefinir el uso de los recursos existentes ante eventos disruptivos.
		Reportar el uso de los recursos existentes ante la materialización de eventos disruptivos.

<b>Capacitación y entrenamiento del personal</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>	Definir y desplegar un programa de capacitación del personal que incluya temas relacionados con la Sostenibilidad Organizacional.
		Realizar entrenamiento del personal en la respuesta esperada frente a la materialización de eventos disruptivos que puedan afectar la Sostenibilidad Organizacional.
		Realizar seguimiento y monitorear el desempeño del programa de capacitación del personal.
		Realizar seguimiento y monitorear el desempeño del entrenamiento brindado al personal.
		Realizar y mantener reportes de las actividades asociadas con la capacitación del personal.
<b>Innovación para responder a los cambios</b>	<b>Gestión de la Innova- ción</b>	Identificar las oportunidades de innovación en el modelo de negocio (gobierno corporativo, procesos de negocio, infraestructuras, insumos/equipos, proveedores, clientes) resultado de los impactos asociados a los eventos disruptivos.
		Establecer un plan de trabajo para abordar las oportunidades de innovación identificadas.
		Realizar seguimiento a la implementación de los planes de acción relacionados con las innovaciones identificadas.
		Realizar y mantener reportes de las actividades asociadas con la innovación para responder a los cambios.

**Tabla 48. Procesos y actividades para desarrollar capacidades en Sostenibilidad Organizacional**

## 5.2.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional para soportar el desarrollo de las capacidades en Sostenibilidad Organizacional se observa en la Tabla 49.

Capacidad	Responsables a Nivel Organizacional
<b>Monitoreo de cambios en el entorno</b>	Líder de la Gestión de Riesgos y Oportunidades
	Gestores de Riesgos y Oportunidades dentro de los Procesos
<b>Gestión oportunidades para el desarrollo sostenible</b>	Líder de la Gestión de Riesgos y Oportunidades
	Gestores de Riesgos y Oportunidades dentro de los Procesos
<b>Uso de recursos existentes</b>	Líderes de los procesos
<b>Capacitación y entrenamiento del personal</b>	Líder de Gestión Humana
	Líderes de los procesos de negocio
<b>Innovación para responder a los cambios</b>	Líder de Innovación
	Líderes de los procesos de negocio

**Tabla 49. Responsables de las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional**

### 5.2.5. Herramientas y Recursos

Las herramientas y recursos (físicos y tecnológicos) requeridos para desarrollar las capacidades organizacionales en Sostenibilidad se observan en la Tabla 50.

Capacidad	Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos)
<b>Monitoreo de cambios en el entorno</b>	Metodologías para la gestión de riesgos y oportunidades.
	Herramientas o software para la gestión de riesgos y oportunidades.
<b>Gestión oportunidades para el desarrollo sostenible</b>	Metodologías para la gestión de riesgos y oportunidades.
	Buenas prácticas para la gestión de la Sostenibilidad Organizacional.
<b>Uso de recursos existentes</b>	Instalaciones físicas, operacionales y tecnológicas para la ejecución de las actividades del negocio.
	Caracterizaciones de los procesos de Negocio.
	Procedimientos e instructivos para ejecutar las actividades de negocio.
<b>Capacitación y entrenamiento del personal</b>	Herramientas o software de aprendizaje activo.



<b>Innovación para responder a los cambios</b>	Metodologías para la gestión de la innovación.
------------------------------------------------	------------------------------------------------

**Tabla 50. Recursos Requeridos para las Capacidades en Sostenibilidad Organizacional**

### 5.3. Desarrollo de Capacidades Organizacionales en Resiliencia Organizacional

El desarrollo de las capacidades en Resiliencia Organizacional se define teniendo en cuenta los elementos de las capacidades organizacionales.

#### 5.3.1 Conocimientos

Los conocimientos asociados a la Resiliencia Organizacional se agrupan de acuerdo con los conceptos asociados con el Indicador de Resiliencia Organizacional del BSI (BSI, n.d.), el Modelo de Resiliencia Organizacional de The ICOR<sup>7</sup>, y la norma internacional ISO 22316:2017 (ISO - ISO 22316:2017 - Security and Resilience — Organizational Resilience — Principles and Attributes, n.d.) respuesta a retos globales y el desarrollo sostenible buscando obtener un desempeño organizacional adecuado (Virakul & Russ-Eft, 2020), con conocimientos los cuales se relacionan en la Tabla 51.

<b>Conocimientos en Resiliencia Organizacional</b>
<b>Gestión</b>
<b>Resiliencia Organizacional</b>
<b>Parte Interesada</b>
<b>Cultura Organizacional</b>
<b>Procesos</b>
<b>Liderazgo</b>
<b>Gestión de activos</b>
<b>Gestión de la continuidad de negocio</b>
<b>Gestión de crisis</b>

<sup>7</sup> <https://www.build-resilience.org/OR-Model.php>.

<b>Gestión de seguridad cibernética</b>
<b>Gestión de comunicaciones</b>
<b>Gestión de emergencias</b>
<b>Gestión ambiental</b>
<b>Gestión de instalaciones</b>
<b>Control financiero</b>
<b>Control de fraude</b>
<b>Gobierno corporativo</b>
<b>Gestión de salud y seguridad en el trabajo</b>
<b>Gestión de recursos humanos</b>
<b>Gestión de seguridad de la información</b>
<b>Información, comunicaciones y tecnología</b>
<b>Gestión de la seguridad física</b>
<b>Gestión de la calidad</b>
<b>Gestión de Riesgos</b>
<b>Gestión de Cadena de suministro</b>
<b>Planeación estratégica</b>

**Tabla 51. Conocimientos en Resiliencia Organizacional**

### 5.3.2 Comportamientos

Los comportamientos organizacionales en Resiliencia Organizacional se obtienen del Modelo de Resiliencia Organizacional de The ICOR<sup>8</sup>, que aplican tanto para las capacidades en Resiliencia Organizacional como para la Gestión de la Continuidad de Negocio, y se relacionan en la Tabla 52.

<b>Comportamientos</b>	<b>Detalle del Comportamiento</b>
<b>Adaptable</b>	Cambiar, evolucionar y adaptarse en respuesta a circunstancias cambiantes.
<b>Autorregulado</b>	Hacer frente a acontecimientos peligrosos o estresantes sin que se afecte de manera significativa la capacidad de ejecutar actividades. Este comportamiento aplica a personas, organizaciones, comunidades.

<sup>8</sup> <https://www.build-resilience.org/OR-Model.php>.

<b>Consciente</b>	Evaluar, aprender y asimilar constantemente información del entorno, detectándola, recopilándola y realizando la retroalimentación.
<b>Colaborativo</b>	Trabajar de manera articulada para alcanzar un propósito u objetivo común, implica un esfuerzo colaborativo.
<b>Comprometido</b>	Dedicar tiempo y energía a algo en lo que se cree.
<b>Creativo</b>	hacer cosas nuevas o pensar en nuevas ideas, se caracteriza por la originalidad del pensamiento y por tener o mostrar imaginación.
<b>Diverso</b>	Funcionar con éxito ante diferentes circunstancias, sin depender de insumos determinados, aplica en personas o sistemas sociales.
<b>Inclusivo</b>	Definir la necesidad de una amplia consulta y participación de otras personas, organizaciones y comunidades para la toma de decisiones, contribuye al sentido de propiedad compartida o visión conjunta para construir la resiliencia.
<b>Integrador</b>	Reunir pensamientos de los individuos, las organizaciones y las comunidades buscando soluciones y acciones cohesivas.
<b>Preparado</b>	Estar listo de antemano y elaborar los detalles de un plan de acción por adelantado, implica la existencia de recursos para gestionar el cambio y hacer frente a circunstancias inciertas.
<b>Rekursivo</b>	Encontrar rápidamente diferentes maneras de abordar situaciones y encontrar soluciones para satisfacer necesidades comunes, involucra las personas, las organizaciones y las comunidades.
<b>Respetable</b>	Contar con el respeto por parte de los demás, denota admiración y estima por las cualidades o logros.
<b>Receptivo</b>	Reaccionar rápida, adecuada y positivamente, estar alerta y consciente entregando las respuestas necesarias, adecuadas y correctas para una situación concreta.
<b>Robusto</b>	Contar con activos físicos capaces de mitigar los impactos de los eventos disruptivos, permite responder a fallos en los sistemas, evita la dependencia excesiva de un solo activo.
<b>Reflexivo</b>	Contar con mecanismos para evolucionar, modificar y responder a la incertidumbre y los cambios inherentes al mundo actual, a través de un proceso de revisión de sus aprendizajes, para la toma de decisiones futuras.
<b>Redundante</b>	Contar con reserva creada a propósito dentro de los sistemas para que puedan hacer frente a interrupciones, presiones extremas o aumentos de la demanda.

**Tabla 52. Comportamientos en Resiliencia Organizacional y Gestión de Continuidad de Negocio**

### 5.3.3 Procesos

Los procesos y actividades para desarrollar capacidades en Resiliencia Organizacional se observan en la Tabla 53.

Capacidad	Proceso	Actividades dentro del Proceso
<b>Anticipación</b>	<b>Gestión de Riesgos</b>	Conocer la importancia de los productos y servicios ofrecidos dentro del portafolio del negocio.
		Establecer las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés frente a eventos disruptivos que puedan afectar nuestra capacidad para entregar productos y servicios.
		Establecer las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés frente a eventos disruptivos que puedan afectar nuestra capacidad para cumplir con nuestros compromisos legales y contractuales.
		Identificar factores políticos que pueden afectar la capacidad de sobrevivir y prosperar de la organización debido a cambios en el entorno político y regulatorio.
		Identificar factores económicos que podrían llevar a la organización a ver su estabilidad financiera afectada debido a cambios en políticas fiscales.
		Identificar factores sociales relacionados con las conductas de consumo de los clientes que podrían generar un cambio en el modelo de negocio de la organización.
		Identificar factores tecnológicos que pueden generar dependencias u oportunidades para la operación del negocio.
		Identificar factores ecológicos y ambientales que pueden verse afectados por las actividades de la organización y que generen un cambio en el modelo de negocio buscando sobrevivir y prosperar.
		Identificar factores legales que pueden afectar la capacidad de sobrevivir y prosperar de la organización debido a cambios en el entorno legal y comercial.
		Verificar la efectividad de los controles a través de mecanismos de seguimiento y medición.

<b>Anticipación</b>	<b>Procesos de Negocio</b>	Identificar los riesgos internos y sus impactos (operacionales, financieros, legales, estratégicos) relacionados con la entrega de productos y servicios.
		Identificar los riesgos externos y sus impactos (operacionales, financieros, legales, estratégicos) relacionados con la entrega de productos y servicios.
		Identificar oportunidades para optimizar los procesos organizacionales.
		Identificar oportunidades para responder a las necesidades externas relacionadas con los productos o servicios ofrecidos por la organización.
		Identificar e implementar controles (preventivos, de respuesta y recuperación) para mitigar los impactos asociados a los riesgos internos definidos.
		Identificar e implementar controles (preventivos, de respuesta y recuperación) para mitigar los impactos asociados a los riesgos internos definidos.
		Tomar acciones para mantener los controles disponibles y adecuados a los posibles acontecimientos internos y externos que puedan afectar la operación del negocio o la entrega de productos y servicios.
<b>Absorción</b>	<b>Gestión Estratégica</b> <b>Procesos de Negocio</b>	Determinar las estrategias a ser activadas para proteger la integridad del personal en línea con lo establecido dentro del Plan de Respuesta a la Emergencia.
		Identificar la afectación de la reputación como resultado de la materialización del evento disruptivo.
		Identificar la capacidad de operación como resultado de la materialización del evento disruptivo.
		Identificar la capacidad para disponer de los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones como resultado de la materialización del evento disruptivo.
		Identificar los incumplimientos contractuales en que se incurre como resultado de la materialización del evento disruptivo.

<b>Absorción</b>	<b>Gestión Estratégica</b> <b>Procesos de Negocio</b>	Determinar las estrategias a ser activadas para proteger la reputación de la organización.
		Identificar e implementar estrategias y soluciones para la respuesta y recuperación que mitiguen los impactos sobre las personas.
		Identificar e implementar estrategias y soluciones para la respuesta y recuperación que mitiguen los impactos sobre las operaciones de negocio.
		Identificar e implementar estrategias y soluciones para la respuesta y recuperación que mitiguen los impactos sobre los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones.
		Identificar e implementar estrategias y soluciones para la respuesta y recuperación que mitiguen los impactos sobre las metas relacionadas con los objetivos estratégicos.
		Realizar seguimiento a la efectividad de las estrategias y soluciones implementadas.
		Monitorear la implementación de las estrategias y soluciones identificadas como resultado de la materialización del evento.
<b>Adaptación</b>	<b>Gestión del Cambio</b> <b>Procesos de Negocio</b>	Contar con mecanismos de reflexión acerca de los efectos del evento disruptivo.
		Identificar lecciones aprendidas como resultado de la materialización del evento disruptivo.
		Implementar acciones correctivas y de mejora como resultado del evento disruptivo.
<b>Resiliencia Relacional</b>	<b>Gestión Estratégica</b>	Conocer las necesidades y expectativas de los inversores ante eventos que lleven a una disrupción del modelo de negocio.
		Establecer los límites tolerables de afectación por parte de los inversores con relación a los impactos operacionales, reputacionales y legales de la interrupción.
		Definir protocolos de comunicación con inversores frente a eventos que disruptivos.
		Establecer mecanismos que procuren la prosperidad compartida entre la organización y sus inversores.
	<b>Gestión del Talento Humano</b>	Conocer las necesidades y expectativas de los empleados ante eventos que lleven a una afectación del negocio que comprometa su integridad física o su estabilidad laboral.

<b>Resiliencia Relacional</b>	<b>Gestión del Talento Humano</b>	Establecer los canales de comunicación apropiados para informar a los familiares de los colaboradores ante eventos que puedan afectar su integridad física.
		Comunicar la importancia de las funciones que desarrollan los colaboradores dentro de la actividad productiva de la organización.
		Fomentar un ambiente de confianza y colaboración con los colaboradores.
	<b>Gestión Comercial</b>	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes ante eventos que lleven a una afectación de los compromisos comerciales adquiridos.
		Establecer tiempos de respuesta esperados por parte de los clientes ante la afectación de la entrega de productos y servicios.
		Establecer niveles mínimos de entrega de productos y servicios ante la materialización de eventos que interrumpan las operaciones del negocio.
	<b>Gestión de Comunicaciones</b>	Definir protocolos de comunicación con clientes frente a eventos con alto nivel de incertidumbre.
<b>Procesos de Negocio</b>	Identificar estrategias para mantener la creación de valor para los clientes.	
<b>Gestión Estratégica</b>	Establecer mecanismos que procuren la prosperidad compartida entre la organización y sus grupos de interés.	
<b>Resiliencia Financiera</b>	<b>Gestión Financiera</b>	Monitorear la eficiencia en utilización del capital.
		Monitorear los instrumentos financieros utilizados para el apalancamiento.
		Establecer medidas de contingencia para momentos con alto nivel de incertidumbre con relación a la estructura de capital de la organización.
		Identificar mecanismos de respuesta ante cambios abruptos en el entorno para la protección del patrimonio organizacional.
		Monitorear la capacidad de pago de deudas.
		Establecer el nivel de liquidez con que cuenta la organización.
		Monitorear el flujo de caja neto.

<b>Resiliencia Financiera</b>	<b>Gestión Financiera</b>	Establecer medidas de respuesta frente a posibles afectaciones del flujo de caja neto.
		Monitorear las reservas de efectivo e identificar si estas soportan la estrategia corporativa.
		Conservar reservas de efectivo de acuerdo con el modelo competitivo.
		Establecer medidas de respuesta frente a posibles afectaciones de las reservas de efectivo.
<b>Resiliencia Estratégica</b>	<b>Gestión Estratégica</b>	Establecer el posicionamiento estratégico de nuestro negocio ante eventos disruptivos.
		Concentrar los esfuerzos en la actividad principal ante eventos disruptivos.
		Articular dentro de la toma de decisiones los objetivos estratégicos y las capacidades operativas ante la materialización de eventos disruptivos.
<b>Resiliencia de Aprendizaje</b>	<b>Gestión del Cambio</b> <b>Procesos de Negocio</b>	Realizar ajustes oportunos de acuerdo al aprendizaje de resultados obtenidos de los eventos disruptivos.
		Identificar aprendizajes de otras experiencias para afrontar la crisis.
		Contar con empresas referentes del mercado como modelo de buenas prácticas para su estudio.

**Tabla 53. Procesos y actividades para desarrollar capacidades organizacionales en Resiliencia Organizacional**

### 5.3.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional para soportar el desarrollo de las capacidades en Resiliencia Organizacional se observa en la Tabla 54.

<b>Capacidad</b>	<b>Responsables a Nivel Organizacional</b>
<b>Anticipación</b>	Líder de la Gestión de Riesgos y Oportunidades
	Líderes de los procesos
<b>Absorción</b>	Comité de Manejo de Crisis
	Líderes de las diferentes gestiones dentro de la Resiliencia Organizacional
	Líderes de la recuperación de procesos y servicios TIC



<b>Adaptación</b>	Líder de la gestión del cambio
	Líderes de los procesos
<b>Resiliencia Relacional</b>	Líder de la Gestión Estratégica
	Líder de Gestión del Talento Humano
	Líder de la Gestión Comercial
	Líder de Comunicaciones
<b>Resiliencia Financiera</b>	Líder de la Gestión Financiera
	Líderes de los procesos de negocio
<b>Resiliencia Estratégica</b>	Líder de Innovación
	Líder de la Gestión Estratégica
<b>Resiliencia de Aprendizaje</b>	Líder de la Gestión del Cambio
	Líderes de los procesos de negocio

**Tabla 54. Estructura Organizacional para las Capacidades en Resiliencia Organizacional**

### 5.3.5 Herramientas y Recursos

Las herramientas y recursos (físicos y tecnológicos) requeridos para desarrollar las capacidades dinámicas en Resiliencia Organizacional, se tiene en cuenta que estas capacidades se encargan de coordinar las capacidades ordinarias, por lo cual únicamente se hace referencia a las herramientas requeridas para su gestión, estas observan en la Tabla 55.

<b>Capacidad</b>	<b>Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos)</b>
<b>Anticipación</b>	Metodologías para el conocimiento del contexto organizacional <sup>6</sup> .
	Metodologías para la gestión del riesgo <sup>7</sup> .
	Protocolos para la resiliencia organizacional <sup>8</sup> .
	Infraestructuras resilientes para la operación del negocio.
	Modelos de medición de la Resiliencia Organizacional <sup>9</sup> .
	Proveedores alternos para la operación del negocio.
	Personal de respaldo de personal crítico.
	Controles operacionales implementados para mitigar los riesgos asociados con las gestiones dentro de la Resiliencia Organizacional (Salud y Seguridad en el Trabajo, Crisis, Continuidad de Negocio, Continuidad de TI, Seguridad de la Información, entre otras) <sup>10</sup> .

<b>Absorción</b>	Estrategias de respuesta y recuperación identificadas dentro de cada una de las gestiones para la Resiliencia Organizacional (Salud y Seguridad en el Trabajo, Crisis, Continuidad de Negocio, Continuidad de TI, Seguridad de la Información, entre otras).
	Planes relacionados con las diferentes gestiones dentro de la Resiliencia Organizacional (Salud y Seguridad en el Trabajo, Crisis, Continuidad de Negocio, Continuidad de TI, Seguridad de la Información, entre otras).
	Herramientas o software para la medición de los cambios en el entorno y los impactos generados por los mismos.
<b>Adaptación</b>	Metodologías para la gestión del cambio.
	Metodologías para la gestión de la innovación.
	Herramientas o software para gestionar los cambios e innovaciones desplegados.
<b>Resiliencia Relacional</b>	Plan de Comunicación que establezca los lineamientos para interactuar con los grupos de interés.
	Herramientas o software de monitoreo de comunicaciones con grupos de interés.
	Herramientas o software de medición de la interacción de la organización con grupos de interés.
<b>Resiliencia Financiera</b>	Metodologías para la medición de las variables financieras de la organización.
	Procedimientos para la gestión financiera de la organización.
	Herramientas o software de monitoreo de variables financieras.
	Procedimientos para la toma de decisión ante la variación significativa de las variables financieras.
<b>Resiliencia Estratégica</b>	Metodologías para la realización de la planeación estratégica de la organización.
	Metodologías para la gestión de riesgos estratégicos y emergentes.
	Protocolos de toma de decisión para la Resiliencia Organizacional (Plan de Gestión de Crisis, entre otros).
	Herramientas o software de medición de la planeación estratégica.

<b>Resiliencia de Aprendizaje</b>	Metodologías para la gestión del aprendizaje a nivel organizacional.
	Planes de capacitación, sensibilización y entrenamiento del personal.
	Herramientas o software para el seguimiento y la medición del aprendizaje organizacional.

**Tabla 55. Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos) para las Capacidades en Resiliencia Organizacional**

## 5.4 Desarrollo de Capacidades Organizacionales en Gestión de Continuidad de Negocio

El desarrollo de las capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio se define teniendo en cuenta los elementos de las capacidades organizacionales.

### 5.4.1 Conocimientos

Los conocimientos asociados a la Gestión de Continuidad de Negocio se extraen de algunos de los conceptos relacionados en el vocabulario de resiliencia del DR11<sup>9</sup> y se relacionan en la Tabla 56.

<b>Conocimientos en Gestión de Continuidad de Negocio</b>
<b>Actividad Priorizada</b>
<b>Análisis de Impacto al Negocio</b>
<b>Árbol de llamadas</b>
<b>Ciclo de Vida de la Gestión de Continuidad del Negocio</b>
<b>Continuidad de Negocio</b>
<b>Competencia</b>
<b>Desempeño</b>
<b>Eficacia</b>
<b>Estrategia de Continuidad del Negocio</b>
<b>Estrategias de Recuperación</b>
<b>Gestión de Crisis</b>
<b>Gestión de Desastres</b>

9 <https://www.build-resilience.org/OR-Model.php>.

<b>Gestión de Emergencias</b>
<b>Gestión de Incidentes</b>
<b>Impacto</b>
<b>Incidente</b>
<b>Infraestructura Crítica</b>
<b>Interdependencias</b>
<b>Interrupción del Negocio</b>
<b>Plan de Continuidad de Operaciones (COOP por sus siglas en Inglés)</b>
<b>Plan de Continuidad del Negocio (BCP por sus siglas en Inglés)</b>
<b>Plan de Manejo de Incidentes (IMP por sus siglas en Inglés)</b>
<b>Plan de Recuperación ante Desastres (DRP por sus siglas en Inglés)</b>
<b>Plan de Respuesta a Emergencias</b>
<b>Procesos de Negocio</b>
<b>Prueba</b>
<b>Punto Objetivo de Recuperación (RPO por sus siglas en Inglés)</b>
<b>Punto Único de Falla</b>
<b>Reanudación</b>
<b>Recuperación</b>
<b>Recuperación ante Desastres</b>
<b>Reducción de Riesgos de Desastres</b>
<b>Redundancia</b>
<b>Respaldo</b>
<b>Respuesta a Emergencias</b>
<b>Respuesta a Incidentes</b>
<b>Restauración</b>
<b>Sitio Alternativo</b>
<b>Tiempo Estimado de Recuperación (RTE por sus siglas en Inglés)</b>
<b>Tiempo Máximo Tolerable (MTO por sus siglas en Inglés)</b>

**Tabla 56. Conocimientos en Gestión de Continuidad de Negocio**

## 5.4.2 Comportamientos

Los comportamientos organizacionales en Gestión de Continuidad de Negocio se obtienen del Modelo de Resiliencia Organizacional de The ICOR (ICOR | Resilience Frameworks, n.d.), el cual aborda la Resiliencia Organizacional y se relacionan en la Tabla 52.

## 5.4.3 Procesos

Los procesos y actividades para desarrollar capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio se observan en la Tabla 57. Dentro de estos el proceso de Gestión de Riesgos con la referencia (\*) indica que de acuerdo con la organización y la estructura de sus procesos puede ser reemplazado por el proceso de Gestión de Continuidad de Negocio, el cual se encuentra definido en la sección 4.2.2. Procesos de esta guía.

Capacidad	Proceso	Actividades dentro del Proceso
Preparación	Gestión de Riesgos (*) Gestión Estratégica	Contar con una planificación para la Gestión de la Continuidad de Negocio.
		Identificar y gestionar impactos que afecten el modelo de negocio (financieros, operacionales, legales y reputacionales, entre otros).
		Identificar y gestionar escenarios relacionados con riesgos emergentes que puedan generar eventos disruptivos y tengan un potencial impacto en el modelo de negocio.
		Definir e implementar acciones correctivas y de mejora para aumentar o mantener la capacidad de recuperación de la organización ante eventos disruptivos.
	Monitorear el desempeño del ciclo de vida de la Gestión de la Continuidad de Negocio.	
	Gestión de Riesgos (*) Procesos de Negocio	Definir, implementar y mejorar estrategias de Continuidad de Negocio que permitan prevenir y mitigar los impactos asociados a la interrupción del negocio.
Desplegar planes para la Gestión de la Continuidad de Negocio que permitan mantener tiempos de recuperación y niveles objetivos de operación ante la materialización de eventos disruptivos.		

		<p>Monitorear el desempeño de las estrategias dentro de la Gestión de la Continuidad de Negocio a través de la realización de ejercicios y pruebas que visibilicen la capacidad de recuperación de la organización.</p>
<b>Respuesta</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b> <b>Gestión Estratégica</b>	<p>Coordinar los mecanismos de Respuesta ante Incidentes y Emergencias.</p>
		<p>Coordinar las comunicaciones con los grupos de interés teniendo en cuenta la afectación generada por el evento disruptivo.</p>
		<p>Activar estrategias de Continuidad de Negocio de acuerdo con los eventos disruptivos que se están presentando.</p>
		<p>Identificar y desplegar estrategias de Continuidad de Negocio en la medida que se requieran para mitigar los impactos del evento disruptivo.</p>
		<p>Monitorear el desempeño de los mecanismos de respuesta y estrategias de Continuidad de Negocio.</p>
		<p>Monitorear impactos y amenazas que lleven a una nueva afectación del modelo de negocio durante la respuesta (financieros, operacionales, legales y reputacionales, entre otros).</p>
<b>Recuperación</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b> <b>Gestión Estratégica</b>	<p>Coordinar el retorno a la normalidad de las operaciones del negocio.</p>
		<p>Monitorear el retorno a la normalidad a través del seguimiento en la entrega de productos o servicios y del desempeño de los procesos de negocio.</p>
		<p>Monitorear impactos y amenazas que afecten el modelo de negocio durante la recuperación (financieros, operacionales, legales y reputacionales, entre otros).</p>
		<p>Identificar lecciones aprendidas.</p>
		<p>Identificar e implementar acciones correctivas y de mejora.</p>
<b>Identificación contexto en Continuidad de Negocio</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b> <b>Gestión Estratégica</b>	<p>Entender las necesidades de la organización frente a la Gestión de la Continuidad de Negocio.</p>
		<p>Definir y desplegar una política para la Gestión de la Continuidad de Negocio.</p>
		<p>Establecer y comunicar los objetivos relacionados con la Gestión de la Continuidad de Negocio.</p>

<b>Identificación contexto en Continuidad de Negocio</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b>  <b>Gestión Estratégica</b>	Identificar las actividades tercerizadas que son críticas para la entrega de productos y servicios.
		Solicitar a los proveedores responsables de actividades críticas para la entrega de productos y servicios, tiempos de respuesta y niveles de servicio ante la materialización de eventos de interrupción.
		Establecer los puntos críticos de la cadena de suministro de cara a una interrupción de las operaciones.
<b>Direccionamiento estratégico en Continuidad de Negocio</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b>  <b>Gestión Estratégica</b>	Definir las prácticas y metodologías para abordar la Continuidad de Negocio.
		Establecer las habilidades, capacidades y competencias deseadas del personal a nivel: estratégico, táctico y operacional.
<b>Estructura organizacional para la Continuidad de Negocio</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b>  <b>Gestión Estratégica</b>	Definir y desplegar un plan de sensibilización y capacitación del personal en Gestión de la Continuidad de Negocio.
		Definir el personal responsable de las actividades asociadas con la preparación, respuesta y recuperación frente a la gestión de la Continuidad de Negocio.
		Definir la estructura de gobierno a nivel organizacional que tomará las decisiones frente a la gestión de la Continuidad de Negocio.
<b>Gestión de Impactos de Interrupción del Negocio</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b>  <b>Gestión Estratégica</b>	Identificar los impactos asociados a la interrupción de la entrega de los productos o servicios.
		Definir el orden de recuperación de los productos o servicios ante un evento de interrupción.
		Establecer el objetivo de tiempo de recuperación (RTO) de los productos o servicios teniendo en cuenta los impactos generados en el tiempo a nivel financiero, operacional, legal y reputacional.
		Identificar el máximo tiempo tolerable de interrupción (MTPD) para la entrega de productos o servicios teniendo en cuenta los impactos generados en el tiempo a nivel financiero, operacional, legal y reputacional.
		Definir el nivel de operación mínimo aceptable o el objetivo mínimo de Continuidad de Negocio (MBCO) de los productos o servicios críticos.

<p><b>Priorización de Procesos de Negocio</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Procesos de Negocio</b></p>	<p>Identificar y priorizar los procesos de negocio que soportan la entrega de productos o servicios críticos.</p>
		<p>Identificar y priorizar los servicios TIC que soportan la entrega de productos o servicios críticos.</p>
		<p>Establecer el objetivo de tiempo de recuperación (RTO) de los procesos críticos teniendo en cuenta los impactos generados en el tiempo a nivel financiero, operacional, legal y reputacional.</p>
		<p>Establecer el objetivo de punto de recuperación (RPO) de los procesos críticos teniendo en cuenta la pérdida de información que pueden tolerar.</p>
		<p>Definir el nivel de operación mínimo aceptable o el objetivo mínimo de Continuidad de Negocio (MBCO) de los procesos críticos.</p>
		<p>Evaluar los recursos necesarios para apoyar la recuperación de los procesos de negocio críticos ante una interrupción de estos.</p>
<p><b>Gestión de Tiempos de Recuperación</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Procesos de Negocio</b></p>	<p>Establecer el objetivo de tiempo de recuperación (RTO) de los servicios TIC críticos teniendo en cuenta los impactos generados en el tiempo a nivel financiero, operacional, legal y reputacional.</p>
		<p>Establecer el objetivo de punto de recuperación (RPO) de los servicios TIC críticos teniendo en cuenta la pérdida de información que pueden tolerar.</p>
		<p>Definir el nivel de operación mínimo aceptable o el objetivo mínimo de Continuidad de Negocio (MBCO) de los servicios TIC.</p>
		<p>Evaluar los recursos necesarios para apoyar la recuperación los servicios TIC críticos ante una interrupción de estos.</p>
<p><b>Gestión de Riesgos de Interrupción</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Procesos de Negocio</b></p>	<p>Identificar los riesgos que pueden interrumpir la entrega de productos o servicios críticos, teniendo en cuenta los habilitadores del modelo de negocio: infraestructura física y tecnológica, proveedores, servicios TIC, personal clave, insumos y equipos, entre otros.</p>
		<p>Identificar los riesgos que pueden interrumpir los procesos de negocio críticos, teniendo en cuenta los habilitadores del modelo de negocio: infraestructura física y tecnológica, proveedores, personal clave, insumos y equipos, entre otros.</p>
		<p>Definir escenarios de interrupción para la entrega de los productos o servicios.</p>
		<p>Definir escenarios de interrupción que pueden interrumpir los procesos de negocio críticos.</p>



<p><b>Estrategias de prevención, respuesta y recuperación en Continuidad de Negocio</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p>	<p>Establecer la metodología para la gestión de las estrategias de Continuidad de Negocio incluyendo los criterios de selección, la clasificación y la forma en que se despliegan los planes de acción asociadas a estas.</p>
	<p><b>Gestión Estratégica</b></p>	<p>Definir estrategias que mitiguen los impactos, respondan al evento de interrupción y recuperen las operaciones del negocio ante la indisponibilidad de los habilitadores del modelo de negocio: infraestructura física y tecnológica, proveedores, servicios TIC, personal clave, insumos y equipos, entre otros.</p>
	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p>	<p>Seleccionar las estrategias más adecuadas para mitigar los impactos, responder a la interrupción y recuperar las operaciones del negocio en el corto, mediano y largo plazo.</p>
	<p><b>Procesos de Negocio</b></p>	<p>Diseñar planes de trabajo para implementar las estrategias seleccionadas.</p>
<p><b>Mecanismos de respuesta ante incidentes o emergencias</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p>	<p>Definir e implementar un sistema de gestión de incidentes que defina las funciones de la organización, las líneas de autoridad y la sucesión de autoridad.</p>
	<p><b>Gestión Estratégica</b></p>	<p>Definir los requisitos para desarrollar e implementar el plan de respuesta a incidentes de la entidad.</p>
		<p>Garantizar que la respuesta a incidentes se coordine con organizaciones externas de manera oportuna y eficaz cuando se requiera.</p>
<p><b>Gestión de Planes de Continuidad de Negocio</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p>	<p>Establecer la estructura de los planes de Continuidad de Negocio, teniendo en cuenta que estos deben contar con: objetivo, alcance, actividades para la preparación y prevención, mitigación, respuesta y recuperación, líneas de comunicación con grupos de interés y recursos necesarios para su correcta operación.</p>
	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p>	<p>Definir el plan de continuidad de negocio para la entrega de productos o servicios que contenga las actividades para la preparación y prevención, mitigación, respuesta y recuperación a nivel estratégico, táctico y operativo.</p>
	<p><b>Procesos de Negocio</b></p>	

<p><b>Gestión de Planes de Continuidad de Negocio</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Procesos de Negocio</b></p>	<p>Definir los planes de continuidad operativa para la recuperación de los procesos de negocio críticos que contengan las actividades requeridas para preparación y prevención, mitigación, respuesta y recuperación a nivel estratégico, táctico y operativo.</p>
		<p>Definir los planes de recuperación de desastres para la recuperación de los servicios TIC críticos que contengan las actividades requeridas para preparación y prevención, mitigación, respuesta y recuperación a nivel estratégico, táctico y operativo.</p>
		<p>Contar con un plan de gestión de crisis.</p>
		<p>Contar con un plan de comunicación en crisis.</p>
		<p>Coordinar la respuesta dentro de los planes con los diferentes grupos de interés incluyendo las entidades públicas para la gestión del riesgo de desastre y a nivel interno con la gestión de la emergencia.</p> <p>Nota: Cuando aplique la respuesta se debe coordinar adicionalmente con las demás gestiones dentro de la Resiliencia Organizacional, por ejemplo: seguridad de la información y ciberseguridad.</p>
<p><b>Ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio</b></p>	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Gestión Estratégica</b></p>	<p>Establecer un programa de ejercicios, evaluación y mantenimiento de los planes de Continuidad de Negocio, recuperación de desastres y gestión de crisis.</p>
		<p>Definir un cronograma de pruebas de los planes de Continuidad de Negocio, recuperación de desastres y gestión de crisis.</p>
	<p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Gestión de Riesgos (*)</b></p> <p><b>Procesos de Negocio</b></p>	<p>Planificar la realización de ejercicios y pruebas de los planes de Continuidad de Negocio, recuperación de desastres y gestión de crisis.</p>
		<p>Realizar ejercicios y pruebas de los planes de continuidad de negocio, recuperación de desastres y gestión de crisis.</p> <p>Monitorear el desempeño de las estrategias implementadas para la mitigación, respuesta y recuperación asociadas a la indisponibilidad de los procesos de negocio y los servicios TIC ejercitados y probados.</p>

<b>Ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b>	Monitorear el desempeño de las estrategias implementadas para la gestión de la Crisis.
	<b>Procesos de Negocio</b>	Identificar lecciones aprendidas resultado de los ejercicios y pruebas.
		Definir e implementar acciones correctivas y de mejora resultado de los ejercicios y pruebas.
<b>Identificación de lecciones aprendidas</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b> <b>Gestión Estratégica</b> <b>Procesos de Negocio</b>	Identificar lecciones aprendidas resultado eventos disruptivos que lleven a la activación de las estrategias en Continuidad de Negocio.
<b>Implementación de acciones correctivas y de mejora</b>	<b>Gestión de Riesgos (*)</b> <b>Gestión Estratégica</b> <b>Procesos de Negocio</b>	Establecer un plan de trabajo para abordar las acciones correctivas y de mejora.
		Realizar seguimiento a la implementación de los planes de acción relacionados con las acciones correctivas y de mejora.
		Realizar y mantener reportes de las actividades asociadas con las acciones correctivas y de mejora.

**Tabla 57. Procesos y actividades para desarrollar capacidades organizacionales en Gestión de Continuidad de Negocio**

#### 5.4.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional para soportar el desarrollo de las capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio se estructura teniendo en cuenta la necesidad de contar con un Comité de Continuidad de Negocio dentro del cual se encuentran los integrantes relacionados en la Tabla 58.

<b>Comité de Continuidad de Negocio</b>
<b>Alta Dirección</b>
<b>Líder de la Gestión de Incidentes</b>
<b>Líder de la Gestión de Emergencias</b>
<b>Líder Recuperación de Procesos de Negocio</b>

Líder Recuperación de Servicios TIC

Líder de Comunicaciones

Líderes de Procesos Afectados (Durante el evento disruptivo)

**Tabla 58. Integrantes Comité de Continuidad de Negocio**

Teniendo en cuenta que las capacidades dinámicas requieren de la reconfiguración de los recursos ante eventos con alto nivel de incertidumbre, incluyendo dentro de estos recursos las capacidades ordinarias, su gestión requiere del Comité de Continuidad de Negocio, el cual puede transformarse en el Comité de Manejo de Crisis durante eventos disruptivos. Para la gestión de las capacidades ordinarias se requiere de los líderes e integrantes de los procesos de negocio.

### 5.4.5 Herramientas y recursos

Las herramientas y recursos (físicos y tecnológicos) requeridos para desarrollar las capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio se observan en la Tabla 59.

Capacidad	Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos)
Preparación	Metodologías para el conocimiento del contexto organizacional <sup>12</sup>
	Metodologías para la gestión del riesgo <sup>13</sup> .
	Metodologías para la gestión de impactos <sup>14</sup> .
	Metodologías para la gestión de estrategias de Continuidad de Negocio <sup>15</sup> .
	Metodologías para la gestión de planes de Continuidad de Negocio <sup>16</sup> .
	Metodologías para la gestión de ejercicios y pruebas en Continuidad de Negocio <sup>17</sup> .
	Infraestructuras redundantes para la operación del negocio.
	Proveedores alternos para la operación del negocio.
	Personal de respaldo de personal crítico.
	Inventario de insumos y equipos requeridos para la operación del negocio ante eventos disruptivos en la Cadena de Suministro.
	Estrategias de Continuidad de Negocio implementadas de acuerdo con su criticidad y prioridad estratégica.
	Planes para la Gestión de la Continuidad de Negocio.

<b>Preparación</b>	Herramientas o software para la medición de los cambios en el entorno y los impactos generados por los mismos.
	Herramientas o software para la gestión del Ciclo de Vida de la Continuidad de Negocio.
<b>Respuesta</b>	Estrategias de respuesta y recuperación identificadas para mitigar los impactos generados por el evento disruptivo.
	Protocolos de comunicación con los grupos de interés de acuerdo con el evento disruptivo que se esté materializando (Plan de Manejo de Crisis, Plan de Comunicación en Crisis) <sup>16</sup> .
	Procedimientos de respuesta para mitigar los impactos generados por el evento disruptivo <sup>19</sup> .
	Herramientas o software para monitorear la respuesta teniendo en cuenta las variables asociadas a la Gestión de la Continuidad de Negocio (RTO, RPO, MBCO y MTPD).
	Herramientas o software para la medición de los cambios en el entorno durante la respuesta al evento disruptivo.
<b>Recuperación</b>	Protocolos de comunicación con los grupos de interés que comuniquen el retorno a la normalidad (Plan de Manejo de Crisis, Plan de Comunicación en Crisis).
	Procedimientos de recuperación para mitigar los impactos generados por el evento disruptivo.
	Herramientas o software para monitorear el retorno a la normalidad para monitorear el desempeño de los procesos de negocio y el cumplimiento de las variables en Gestión de Continuidad de Negocio (RTO, RPO, MBCO y MTPD).
	Herramientas o software para la medición de los cambios en el entorno durante la respuesta al evento disruptivo.
	Herramientas o software para el seguimiento y monitoreo de las lecciones aprendidas, las acciones correctivas y de mejora.

**Tabla 59. Herramientas y Recursos (Físicos, y tecnológicos) para las Capacidades en Gestión de Continuidad de Negocio**

10 Norma Internacional ISO 31000:2019.

11 Norma Internacional ISO 31000:2019.

12 Norma Internacional ISO 22317:2021.

13 Norma Internacional ISO 22331:2018.

14 Norma Internacional ISO 22313:2020.

15 Norma Internacional ISO 22398:2013.

16 Estándar Británico BS 11200:2014.

17 Norma Internacional ISO 22320:2018.



**SUPERINTENDENCIA  
DE SOCIEDADES**

**Línea de atención al usuario**

018000 114319

**PBX**

601-324 5777- 601-220 1000

**Centro de fax**

601- 220 1000, opción 2 / 601- 3245000

**Avenida El Dorado No. 51 - 80**

**Bogotá - Colombia**

**Horario de atención al público**

Lunes a viernes 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

**[webmaster@supersociedades.gov.co](mailto:webmaster@supersociedades.gov.co)**



El futuro  
es de todos

Gobierno  
de Colombia

**[www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)**