



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Turismo

La Secretaría de Turismo (2008), define el turismo como “la actividad que involucra el desplazamiento temporal de personas de su lugar de origen (turista), y la recepción de los visitantes por una cierta comunidad (anfitriones)”.

De igual manera expone los recursos que integran el patrimonio turístico, estos son:

- a) Naturales.- playas, montañas, bosques, ríos, lagos, cascadas, etc.
- b) Culturales.- fiestas, tradiciones, monumentos históricos, arte popular, etc.

Por otra parte Villena (2003), clasifica los tipos de turismo en: turismo de descanso y esparcimiento, turismo de negocios, turismo cultural y científico, turismo de museo, turismo estudiantil, turismo de salud, turismo interno, ecoturismo, turismo rural y turismo natural (Vol.1, p. 228).

Así mismo menciona que el turismo se ve afectado por factores cualitativos y cuantitativos, estos son:



CAPITULO II

- a) Económicos.- tales como el incremento de la riqueza, cambio en la demanda de los consumidores, desarrollo del estado de bienestar, creciente globalización de la economía, existencia de diferencias en cuanto al incremento de la productividad entre distintos sectores, mayores exigencias de capital extranjero y dimensión empresarial, existencia de economías de escala, estrategias empresariales.
- b) Demográficos.- por ejemplo el paulatino incremento de la esperanza de vida en los países desarrollados.
- c) Sociales y sociológicos.- como el aumento del tiempo libre disponible, urbanización y complejidad de la vida moderna, incremento de la población activa femenina, mejora de la calidad de vida, aparición de nuevos valores sociales.
- d) Técnicos.- tal como el aumento en la complejidad de los productos disponibles, evolución de la tecnología.
- e) Legales.- específicamente la renovación de la legislación, falta de regularización y privatización (Vol.2, p. 269).

No obstante en su libro Técnico en Hotelería y Turismo, Villena (2003), expone que en la decisión o elección del destino final del turista influyen varios factores entre ellos se encuentran: el clima, los precios, motivaciones sociales, el idioma, la oferta de actividades complementarias, tipo de desplazamiento, calidad y atención recibida, las modas y tendencias, índice de contaminación, tráfico y eventualidades naturales (Vol.2, p. 271).

Análogamente Mandke (2008), comenta que anteriormente la industria turística sólo se enfocaba a los visitantes, a la prestación de servicios y al alojamiento, pero poco a poco se ha transformado mediante perspectivas de desarrollo sustentable del turismo, no sólo tomando en cuenta a los turistas sino también la sustentabilidad física, cultural y socio-económica de las entidades en cuestión y de los recursos de turismo.



CAPITULO II

También explica que los destinos turísticos, en su mayoría, poseen la seguridad de que en algún momento serán blancos de algún desastre y experimentar así consecuencias, las cuales podrían impactar seriamente las localidades a largo plazo, siendo que se vería amenazada la imagen del destino, los recursos turísticos y fuentes de empleo. Así mismo, considera dar una importancia puntual a lo que puede provocar estos fenómenos, ya que dichos eventos lograrían perturbar las tendencias turísticas de un país y por lo tanto inducir pérdidas económicas significativas.

Según expertos de la Feria Mundial de Turismo de Londres, “los años -normales- se han acabado para la industria turística, el terrorismo y la guerra, los desastres naturales, las crisis sanitarias e incluso, las pandemias (...) son algunos de los riesgos que afronta el sector a corto, mediano y largo plazo”, agregan que año con año se arrastran nuevas incertidumbres y retos. (Alonso, 2005).

Para conservar el progreso turístico y el bienestar comunitario, es preciso planear la prevención, elaboración y concientización de desastres en el destino. Es elemental incorporar la gestión de desastres en la planeación y desarrollo turístico para contribuir con el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y acrecentar la resistencia física, monetaria y social de una comunidad ante cualquier catástrofe (Mandke, 2008).

Bajo toda esta perspectiva, es sumamente importante desarrollar, promover y fomentar una cultura de prevención, ya que todas las personas necesitan y deben saber qué tipo de fenómenos pueden llegar a perjudicar periódicamente la zona donde habitan, así como las medidas de seguridad que se deberán seguir cuando se presente algún siniestro (Investigación y Desarrollo, 2002).



2.2 Administración de Riesgos en Hotelería

El turismo de masa ha transformado la vida de muchos países y la de sus ciudadanos, convirtiéndose en un motor de cambio en sus economías, creando riquezas, empleo y la transmisión de cultura (Romero, 2003).

Actualmente en México la hotelería ha adquirido gran auge como fuente generadora en el ingreso de capital extranjero así como de empleos, esto es debido al impulso que le dan todos los que laboran o participan en dicha industria. Para que este crecimiento se siga incrementando es necesario que busquen la manera de realzar los recursos financieros, materiales y humanos. Es por esto que el objetivo principal de los hoteleros es obtener resultados económicos favorables. Por ello destinan elevados presupuestos para conservar sus instalaciones en condiciones óptimas, implementan programas de impacto promocional para incrementar la concurrencia de turistas, ponen especial atención a la calidad de los servicios que ofrecen para prolongar y hacer placentera la estancia de sus clientes (Montaño, 1995, p.5).

Sin embargo el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes [CONACULTA] (2008), menciona que todas las dependencias o entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, tienen riesgos en todos los niveles de su organización.

De igual forma las operaciones de un hotel no solo se ven afectadas por la mala administración, decisiones equivocadas o por la situación económica del país, si no también por siniestros que dañan sus propiedades e imagen, esto afecta tanto a los empleados como a los huéspedes, así mismo los bienes y personas ajenas a la empresa; estos siniestros pueden ser tan violentos que causen la pérdida total de sus instalaciones o tan leves que pasen por inadvertidos, evidentemente uno o la suma de varios sucesos



CAPITULO II

desfavorables ponen en juego su crecimiento o supervivencia. Por ello actualmente se ha incrementado el interés por la administración de riesgos entre los ejecutivos (Montaño, 1995, p.5).

Afirmando la idea anterior CONACULTA (2008), asegura que se ven afectados los esfuerzos de las instituciones para cumplir con su misión y visión, además se limitan el cumplimiento de objetivos y metas sectoriales; de tal forma que se ve perjudicada la imagen pública y la calidad global de sus productos, servicios y empleados.

Cabe mencionar que el interés por la administración de riesgos es también por el costo que genera la transferencia de los daños a las aseguradoras, además de la inseguridad en los ámbitos económicos, políticos, mundiales y los fenómenos meteorológicos que últimamente se han presentado.

La necesidad de promover la capacitación, es para mantener preparada y organizada a la población y mejorar su capacidad de respuesta ante riesgos a los que está expuesta (Sistema Nacional de Protección Civil, 2008).

Aunado a lo anterior Montaño (1995), afirma que a través de un conjunto sistemático de reglas la administración de riesgos permite lograr los objetivos del hotel ya que:

1. Disminuye la eventualidad de sufrir un siniestro que dañe el servicio que se presta, o el bienestar de los huéspedes.
2. Contribuye a la aplicación del mantenimiento preventivo así como correctivo que mantenga las instalaciones y la maquinaria en óptimas condiciones.
3. Le da discernimiento al empleado de los factores a los que está expuesto, además de motivarlos para que se sientan seguros durante su jornada laboral.



CAPITULO II

4. Prepara a todo el personal para saber que hacer en caso de siniestro con esto se busca que los empresarios y altos ejecutivos estén tranquilos sabiendo que cuentan con los recursos económicos además de cognoscitivos para hacer frente al siniestro sin que este afecte o ponga en peligro la estabilidad financiera y de imagen (p.6).

Para hacer frente a esto, la Dirección de Protección Civil, realiza la capacitación y adiestramiento en las acciones de prevención, auxilio y recuperación ante la eventualidad de un desastre provocado por algún fenómeno de origen natural o humano, a fin de reducir o eliminar la pérdida de vidas humanas, la destrucción de bienes y su entorno, con lo que contribuye a fomentar una cultura de protección civil (Sistema Nacional de Protección Civil, 2008).

2.2.1 Aspectos Generales de la Administración de Riesgos

La administración de riesgos se basa en predecir las posibles pérdidas a las que una organización puede enfrentarse para asegurar su supervivencia, aplicando recursos necesarios a fin de restar los efectos y obtener a menor tiempo y costo posible el equilibrio financiero y operativo de la organización (Montaño, 1995, p.9).

Según la subsecretaría de control y auditoría de la gestión pública no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, el riesgo es inherente a las actividades, procedimientos, programas y personas, la identificación de objetivos es una condición previa a la evaluación de riesgos (CONACULTA, 2008).

Así mismo la administración de riesgos reconoce, estudia y evalúa los riesgos que provocan pérdidas a la institución, con esto se busca el método más apropiado que permita, con el menor costo posible, minimizar las



consecuencias en caso de sufrir un daño o pérdida accidental (Montaño, 1995, p.9).

Es por esto que CONACULTA (2008), define a la administración de riesgos como el proceso realizado por la dependencia o entidad que tiene como propósito identificar los riesgos a los que está expuesta en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan controlarlos; y por lo tanto, contribuir al logro de las metas y objetivos de una manera razonable.

2.2.2 Base Administrativa

En una empresa el administrador de riesgos debe trabajar en conjunto con los otros gerentes en la planeación, elaboración de los sistemas de organización, dirección adecuada y diseño de sistemas de control de acuerdo con los objetivos generales de la organización para la cual trabaja, garantizando así la supervivencia de dicho organismo (Montaño, 1995 p.18).

Un primer paso esencial es la evaluación de las situaciones potenciales de desastre y su probabilidad relativa de ocurrir. Aquí debe incluirse un análisis histórico de los desastres naturales en la región, junto con un sondeo de los escenarios ambientales y alternativos actuales y emergentes (Faulkner, 2001).

Dado lo anterior Montaño (1995), sugiere la estructura de la administración de riesgos en su análisis de evaluación, integrada al siguiente sumario:

1. Buscar riesgos
2. Determinar, analizar y evaluar los riesgos
3. Proponer y distinguir las alternativas, ya sea por medio del control de riesgos o mediante su financiamiento.
4. Registro y manipulación de los resultados (p.18).



CAPITULO II

De igual forma, explica que los tres primeros pasos del procedimiento de la administración de riesgos forman parte de la planeación y la prevención, en el último paso se miden los resultados y se corrigen las desviaciones encontradas, a esta etapa se le denomina de control, donde se aplican tal y como se indicó la organización, integración y dirección de los elementos que conforman el proceso administrativo (p.20).

La planificación de acciones para enfrentar los riesgos implica establecer prioridades en la atención de los mismos y desarrollar acciones para enfrentarlos, y administrarlos (CONACULTA, 2008).

Así bien la unidad estatal de protección civil de Tabasco plantea que se debe fomentar la formación de instructores, con la finalidad de promover y ampliar la capacitación en materia de protección civil (Sistema Nacional de Protección Civil, 2008).

El seguimiento es esencial para mantener los riesgos en un nivel aceptable, al determinar que las acciones siguen siendo suficientes y efectivas (CONACULTA, 2008).

2.2.3 Relaciones internas y externas del administrador de riesgos

En su artículo dos párrafo VIII la Ley de Protección Civil del estado de Tabasco (2008), habla de la Carta de corresponsabilidad señalando que es un documento expedido por empresas e instituciones capacitadoras, de consultoría y estudio de riesgo-vulnerabilidad e instructores profesionales independientes, registrados por la Secretaría, para solicitar la aprobación de los programas internos o especiales de protección civil elaborados por dichas empresas e instituciones.

Es necesario realizar una evaluación de la capacidad de la comunidad para enfrentar desastres específicos para que así pueda determinarse el nivel apropiado de auxilio de emergencia de fuentes externas. Esto debe incluir un



CAPITULO II

inventario de los recursos físicos, financieros y organizacionales relevantes de la comunidad (Faulkner, 2001).

Como menciona Montaña (1995), las relaciones externas útiles para el administrador de riesgos son:

- a) Con corredores, agentes y compañías de seguro.
- b) Con actuarios. Los actuarios son especialistas que proporcionan información muy valiosa para la toma de decisiones. Algunas veces este tipo de asesorías la ofrecen las compañías aseguradoras, pero otras se consiguen a través de despachos independientes que ofrecen sus servicios.
- c) Con valuadores profesionales. Son importantes porque determinan el valor real en el mercado de cada objetivo del hotel, la depreciación que ha sufrido y el valor que tiene para la empresa, cifra por la que generalmente se asegura.
- d) Con ingenieros. De ellos recibe información con respecto a las características de la maquinaria existente y la de nueva adquisición, tipo de construcción y mantenimiento adecuado a aplicar.

Asimismo comenta, los puntos más importantes de las áreas que se relacionan con la administración de riesgos, las cuales son:

- a) Contaduría. El administrador de riesgos tiene que definir junto con el encargado de la contabilidad capital destinado para las contingencias, el administrador de riesgos proporcionara la información necesaria acerca de pólizas, altas y bajas de instalaciones y el monto de las reclamaciones para su contabilización, todo esto con la información proporcionada del contador con respecto a el valor contable de los bienes de la empresa así como el monto de las pérdidas cargadas en gastos de operación.
- b) Finanzas. En conjunto con el encargado del área, el administrador de riesgos analizará las posibles líneas de crédito



de que se dispondrá para enfrentar las pérdidas y se analizará anualmente el costo del financiamiento externo y si no está bajo o sobre asegurado.

c) Operación. Junto con los responsables, se deberá realizar visitas de inspección, así como hacer sugerencias si es necesario en cuanto a tipos de maquinaria, mantenimiento y medidas a tomar para evitar daños a la propiedad, bienes y al elemento humano. De igual manera se deben realizar brigadas contra desastres como huracanes, incendios o cualquier emergencia que pueda surgir.

d) Legal. El administrador de riesgos debe buscar ayuda de un abogado para asesorarse en la realización de los contratos de transferencia de riesgos a terceros, esto debe ser tratado conforme a la ley.

e) Personal. Se deben determinar programas de entrenamiento así como de capacitación para prevenir posibles accidentes, de igual manera deben implementarse medidas para la seguridad de la empresa, esta es tarea conjunta del administrador de riesgos y del área de recursos humanos (p.21).

2.2.4 Clasificación de los riesgos y tipos de pérdidas

La Ley de Protección civil del Estado de Tabasco (2008), define riesgo como.- grado de probabilidad de pérdidas de vidas, personas heridas, propiedad dañada y actividad económica detenida, durante un período de referencia en una región determinada, para un peligro en particular. Riesgo es el producto de la amenaza y la vulnerabilidad.

Tomando en cuenta lo citado en el párrafo anterior los riesgos pueden ser clasificados en dos grupos:

- Los puros: estos surgen cuando hay una posibilidad de pérdida pero no de ganancia, ya sea una pérdida financiera, de daños en la operación o en los bienes materiales o humanos de



CAPITULO II

una organización, un ejemplo de esta clase de riesgos pueden ser un terremoto o incendio.

- Los especulativos: que son aquellos en los que existe la posibilidad de ganancia al igual que de pérdida, sin embargo esto no es algo asegurable (Montaño, 1995, p.22).

Al hecho funesto, daño grave, destrucción fortuita o pérdida importante que sufren los seres humanos en su persona o en sus bienes, causados por la presencia de un riesgo, emergencia o desastre se le llama siniestro (Sistema Nacional de Protección Civil, 2008).

En el libro Administración de riesgos en la Hotelería, Montaño (1995) explica que los efectos económicos de un siniestro están influenciados potencialmente por lo que este puede producir. Bajo este punto de vista, se puede decir que en términos generales, la administración de riesgos dirige sus esfuerzos a la solución de los riesgos puros, para así evitar cualquier tipo de pérdida que afecte a la empresa.

De igual forma clasifica los desastres en cuanto al tipo de pérdida y la relación que tiene cada suceso con su origen de la siguiente manera:

1. Pérdida directa
 - a. Por sucesos incontrolables
 - i. Fenómenos de la naturaleza como: terremotos, inundaciones, etc.
 - ii. Otros sucesos los cuales pueden ser guerras, rebeliones, etc.
 - b. Sucesos controlables
 - i. En el factor humano: huelgas, vandalismo, etc.
 - ii. En el entorno físico: contratación, incendio, explosión, etc.
 - c. Sucesos de naturaleza primordialmente financiera o económica
 - i. Actos criminales o fraudulentos como: robo, falsificación, fraude, etc.



CAPITULO II

- ii. Pérdida de ingresos: extravío, expropiación.
- 2. Pérdida indirecta
 - a. Por incurrir en gastos adicionales: salvamento, rentas extraordinarias, gastos por reclamación.
 - b. Pérdida de ingresos o falta de producción, fluctuaciones económicas del país, paralización o entorpecimiento de la producción o ventas.
- 3. Pérdida ocasionada por responsabilidad civil
 - a. Responsabilidad civil legal: vínculo jurídico posterior al daño.
 - b. Responsabilidad civil contractual: vínculo jurídico preexistente al daño.
- 4. Pérdidas en los recursos humanos
 - a. Por sucesos contingentes como: retiro, despido, accidente, invalidez, muerte.

Ya que se identificaron los eventos que causan los diferentes tipos de pérdidas, resulta importante precisar, de manera genérica, los bienes que puede perder una organización así como las consecuencias que un suceso puede tener (Montaño, 1995, p.24).

Los tipos de bienes expuestos a pérdida son:

- 1. Bienes tangibles. Son aquellos recursos que se percatan físicamente, sean propiedad de la empresa o no, pero manejados por esta. Ejemplos de estos son: efectivo y valores, instalaciones, maquinaria y equipo, materiales, abastecimientos, inventarios y almacén.
- 2. Bienes intangibles. Son los bienes que no son palpables, tales como: los recursos humanos, la tecnología, información, los ingresos dejados de percibir, la reputación y el buen nombre (Montaño, 1995, p.24).



CAPITULO II

Es necesario preparar un perfil estratégico en cascada de prioridades ('cascaded strategic priority profile - CSPP), estableciendo rangos para las tareas y actividades a realizarse como respuesta a eventos de alto riesgo. Esto también involucra la priorización de las acciones y la articulación entre las organizaciones para que pueda desarrollarse una respuesta coordinada (Faulkner, 2001).

Montaño (1995), clasifica los riesgos por categorías, como se muestra a continuación:

1. Riesgos a las propiedades físicas (construcción, edificios, terreno, etc.): incendio, rayo, explosión, terremoto, etcétera.
2. Riesgos a los contenidos (materia prima o inventarios, equipo, etc).
3. Además de los anteriores, rotura de maquinaria, explosión de calderas, etcétera.
4. Riesgos que emanan de la ley. Los derivados por responsabilidad laboral y comercial.
5. Riesgos consecuenciales:
 - a. Por paralización de operaciones (incendios, explosión, fenómenos meteorológicos, etc)
 - b. Pérdida de hombres clave para la empresa (por invalidez, fallecimiento, etc.)
6. Riesgos por actos criminales (robo, fraude, abuso de confianza, etc.).
7. Riesgos personales (a empleados, huéspedes o visitantes) (p.25).

2.2.5. Objetivos de la Administración de Riesgos

Dada la gama de organizaciones privadas y del sector público que involucradas directa e indirectamente con la prestación de servicios a los turistas, el desarrollo e implementación de una estrategia de desastres en el turismo requiere un enfoque coordinado, con un equipo designado de gestión



CAPITULO II

establecido para asegurar que esto suceda. El equipo necesita trabajar en conjunto con otras agencias de planificación del sector público y organismos de servicios de emergencia para asegurarse que el plan de acción de la industria turística quede acoplado con los de las demás agencias (Faulkner, 2001).

Los riesgos son inevitables, sea cual sea la posición de la organización, la administración de riesgos debe lograr su objetivo general, de analizar los riesgos y sus posibles consecuencias para así canalizar sus esfuerzos en plantear objetivos de como actuar para prevenir el siniestro y saber qué hacer para volver todo a la normalidad a la mayor rapidez posible después de un suceso imprevisto. El conflicto existente es que para lograr los objetivos post-siniestro se requiere aumentar los fondos destinados a pérdidas no ocurridas (Montaño, 1995, p.26).

La planificación para desastre debe basarse en un proceso de consultas que se integre con otras áreas de la planificación estratégica por ejemplo, estrategias de 'marketing' turístico, planeamiento urbano y planes económicos regionales. Aparte de las aportaciones que los otros planes puedan hacer en cuanto a la exposición del sector turístico a riesgos, y las medidas que podrían implementarse en respuesta a un desastre, los individuos involucrados directamente cambian el tiempo y esto tiene efecto sobre la química del proceso de coordinación (Faulkner, 2001).

La imagen es lo más importante para los hoteles ya que ésta es la cara de venta de su servicio, por ello se ven obligados a hacer lo permisible por volver a la normalidad lo antes posible, por ello invierten más en los preparativos previos del siniestro, con la desventaja de que el dinero no asegura por si solo, solucionar muchos conflictos posteriores del siniestro. Muchas veces éste es un gasto que los hoteles no pueden afrontar por esto la alternativa más viable es tener un buen programa de prevención de accidentes para evitar que se produzcan daños y por lo tanto pérdidas (Montaño, 1995, p.27).



CAPITULO II

Se entiende por análisis del costo-beneficio al balance entre el costo de implantación de las medidas preventivas y el riesgo permanente (Romero, 2003).

2.2.6 Prevención y Protección Contra Riesgos

El concepto preventivo hoy día se considera en un sentido amplio, afrontando todos los posibles riesgos de daños, promoviendo todas aquellas acciones que puedan contribuir a mejorar la calidad de la vida laboral, la calidad del proceso productivo y la calidad del producto terminado. Desaparecen las fronteras entre los riesgos cuyas consecuencias se materializan en daños a la salud de las personas, daños a la empresa y daños a la sociedad (Romero, 2003).

Los miembros de la brigada de seguridad, deben basar sus acciones en el manual de prevención y protección contra riesgos, en dicho manual se dice que hacer en caso de que haya huracanes, vientos tempestuosos, granizo, lluvia, entre otros fenómenos (Montaño, 1995, p.49).

El modelo de organización preventiva más eficaz será aquel que logre integrarse plenamente a la organización productiva y que logre que los directivos, técnicos, mandos y trabajadores asuman las responsabilidades que tienen en la materia. Por otra parte, este modelo deberá lograr una efectiva gestión integral de riesgos en la que se consideren la calidad, la seguridad y el medio ambiente (Romero, 2003).

2.2.7 Control de Riesgos

Este control deberá llevarse a cabo desde el trabajador controlando su área, equipos e instrumentos de trabajo e incluso su propia conducta hasta la máxima instancia de dirección, quién controlará los aspectos e indicadores más generales (Romero, 2003).



CAPITULO II

Determinar los riesgos a los cuales se expone la empresa es de los pasos más difíciles e importantes de la administración de riesgos, ya que estos son el fundamento que determina de que forma enfrentarlos (Montaño, 1995, p.86).

Los tipos de control de riesgo son:

1. Eliminación de riesgo: éste se logra con la reducción absoluta de la probabilidad de experimentar pérdidas en una exposición determinada, esto requiere la eliminación y/o abandono de una actividad activa o presente, la cual produce el riesgo. Por lo general este tipo de control es posible cuando son mayores las pérdidas que los beneficios esperados de un proyecto.
2. Reducción de pérdida: Esto incorpora medidas que tienen como objetivo reducir la frecuencia de pérdida como la severidad, para determinar la exposición (Montaño, 1995, p.86).

2.2.8 Elementos para Reducir Riesgos

La prevención de riesgos profesionales ha de tener en cuenta todas aquellas condiciones de trabajo que puedan afectar a la salud del trabajador, para lo cual se ha de conocer todos los posibles factores de riesgos presentes en el trabajo.

Se entiende por prevención el conjunto de disposiciones o de medidas adoptadas o previstas para la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de evitar o disminuir los riesgos laborales. La prevención se realiza en los centros de trabajos y consiste tanto en la promoción de la prevención de riesgos mediante las correspondientes asistencias técnicas e informativas como en el control del cumplimiento de las normas que regulan el sistema de seguridad y salud laboral (Manso, 1998 citado en Romero, 2003).

La continuidad con la que suceden los riesgos puede controlarse, poniendo atención a las circunstancias que favorecen el inicio del accidente.



La gravedad de los riesgos puede controlarse, para hacer menor la frecuencia hay que detectar y manejar las causas que pueden disminuir una pérdida. En cambio para disminuir la severidad debe manejarse el control de los efectos y resultados que pudieran tener una cierta exposición. Cualquier esfuerzo para reducir los accidentes antes del siniestro, o minimizar las pérdidas causadas por los siniestros depende directamente de un claro entendimiento de cómo fueron causados (Montaño, 1995, p.88).

2.2.9 Proceso para Reducir Riesgos

La seguridad no es un gasto sino una inversión, toda clase de riesgo grave e inminente puede afectar a la organización mediante el cierre o suspensión de labores afectando directamente a los costos (Romero, 2003).

Los programas de riesgo deben cubrir tres etapas las cuales son: antes, durante y después del suceso. Es importante que el hotel cuente con un buen diseño, ubicación y construcción para que sean menores los riesgos en caso de que suceda un terremoto, inundación, huracán entre otros sucesos naturales, para algunos de éstos riesgos ya hay sistemas de aviso anticipado, los cuales permite que se tomen precauciones para proteger primeramente a las personas, a los empleados de la organización y a la infraestructura del lugar. Por ello es fundamental que los empleados sepan como actuar rápida y eficientemente en una situación de riesgo (Montaño, 1995, p.97).

2.3 Capital Humano

En los primeros años de la década de los ochenta del siglo pasado, los individuos comienzan a ser considerados como una ventaja competitiva en las empresas y dejan de ser solo un instrumento necesario para operar los



CAPITULO II

activos tangibles, o como recursos generadores de costes (Casado, J., 2003, p.86).

Las empresas y organizaciones para lograr sus objetivos cuentan con recursos materias (dinero, materia prima, muebles, edificios, etc.), técnicos (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc.) y humanos disponiendo de sus capacidades y conocimientos (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.217).

Las personas son el alma de la empresa, por ello la gestión de los recursos humanos es algo más complejo de lo que se considera en las organizaciones (Casado, J., 2003, p.339).

El proceso de planificación de recursos humanos implica anticiparse a las necesidades de la empresa y así distribuir el personal que cubra las demandas. Es decir, intentar anticiparse a las situaciones, plantear respuestas a las amenazas y aprovechar las oportunidades. La planificación de recursos humanos implica dos factores críticos: el suministro, que son los empleados potenciales que están disponibles en la empresa y la demanda del personal, que representa en número de empleados que la compañía necesita (Woods, R, 1992, p.83).

El director y el administrador deben buscar la mejor combinación de los recursos humanos posible a fin de que se tenga el mayor rendimiento posible. Conocer al personal puede influir en su desempeño y por consiguiente esto refleja en el mercado y en el nivel económico (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.217).

Según Vermont-Gaud lo que hace diferente una empresa que tiene éxito de otra, es su personal, el entusiasmo y la creatividad, todo lo demás puede aprenderse, comprarse o copiarse (Casado, J., 2003, p.87).

Por ello es importante resaltar la importancia de los recursos humanos, ya que además de influir determinadamente en los objetivos de la



CAPITULO II

organización, son los que dan respuesta a los cambios que día a día experimentan la sociedad y el mundo laboral en particular (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.7).

Las personas son una inversión que puede hacer la diferencia entre ganar o perder, son fuente de generación de riqueza (Casado, J., 2003, p.87).

La selección es una de las tareas críticas del administrador, es una actividad que requiere planeación y análisis, ya que la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implementar las estrategias de la empresa (Woods, R, 1992, p.111).

En la actualidad los valores intangibles toman mayor importancia debido a la globalización, rapidez, visualización, complejidad, obsolescencia casi diaria de los productos, calidad del servicio y satisfacción del una clientela sofisticada, desagregada y exigente. Drucker y Deming resaltan que “las únicas funciones de las empresas deben ser crear valor para el cliente e innovar”. Siendo esto aplicable a la situación de hoy en día en el mundo actual de los negocios (Casado, J., 2003, p. 95).

Los cambios exigen a las organizaciones ajustes de adaptación tanto internos como externos. Estos desequilibrios deben ser aprovechados por la gestión de recursos humanos proporcionando las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para afrontar dichos cambios (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.31).

Por lo que es esencial resaltar la importancia de los administradores y directivos ya que su labor les permite comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones del capital humano y enfatizar así sus actividades como administradores repercutiendo en la organización (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.218).



CAPITULO II

Para ejercer la gestión estratégica de los recursos humanos deben cumplirse las siguientes condiciones:

1. Definir una estrategia general e identificar las dimensiones de los recursos humanos.
2. Durante la elaboración de la estrategia general debe tomarse en cuenta la dimensión de los recursos humanos
3. Se debe integrar a los intereses de los recursos humanos los procesos de toma de decisiones de la organización
4. La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
5. Las iniciativas de la gestión de recursos humanos deben congeniar con las necesidades de la empresa.
6. Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará sus actividades (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.31).

Así mismo el desempeño de una persona se ve afectado por varios factores:

- a) Conocimientos. El empleado debe saber tanto teórica como prácticamente cuales son sus funciones para poder desempeñarlas. La misión, objetivos, planes y estrategia de la organización y deben ser de su conocimiento.
- b) Habilidades. Este termino se refiere a la capacidad psicomotriz y mental que el empleado debe tener para la ejecución del puesto.
- c) Motivación. Estado anímico que representara el compromiso que el empleado tendrá para lograr la misión y los objetivos de la empresa.
- d) Valores. Principios que norman a cada persona, estos deben coincidir con los de la empresa para un mejor desempeño de la misma.
- e) Cultura. Compone la forma en la que un grupo humano, interpreta y ve el mundo (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.222).

La planificación de los recursos humanos consiste en implementar y elaborar programas y planes para cerciorarse de que la empresa cuenta con



CAPITULO II

el número y tipo de personas necesarias para satisfacer las necesidades de la organización. Se relacionan con la estrategia empresarial y los programas de acción, los cuales buscan controlar y evaluar la situación. Ayudando así que la empresa logre sus objetivos empresariales en relación con los propósitos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos ayudando a desarrollar estructuras viables y a determinar el número de empleados que se necesitan para cumplir los propósitos planteados (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.83).

Entre los diferentes elementos por los que esta conformada una empresa se encuentra el hombre, siendo este fundamental para el funcionamiento de la organización. La motivación son todos aquellos factores que provocan, mantienen y dirigen la conducta del hombre hacia un objetivo, por esta razón se dice que la motivación es vital ya que así el administrador puede manejar este elemento a fin de que su organización funcione adecuadamente (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p. 232).

La carencia de apoyo por parte de la alta dirección en las empresas es un obstáculo en la elaboración de planes de recursos humanos. Esta falta de apoyo propicia que el departamento no desempeñe las funciones que normalmente tiene asignadas. Otra dificultad que enfrenta la gestión de recursos humanos es la dificultad para integrar las actividades necesarias para que funcione la planificación. Un tercer impedimento que enfrenta es la falta de compromiso de los gerentes en línea. El reto para que la planificación de los recursos humanos sea eficaz es integrar, coordinar las funciones y actividades así como responder a las necesidades de los máximos responsables de la organización (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.96).

Es importante hacer la planeación estratégica del factor humano. Este proceso inicia con la identificación de las fuerzas y debilidades de la organización así como las áreas, oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social. Todos estos factores permiten a la organización conocer los factores críticos y tomar decisiones que la llevaran a elegir,



CAPITULO II

capacitar, desarrollar, motivar, etc. mejorar al personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten cumplir la misión y llegar a los objetivos. El coordinador del área referente al factor humano debe participar en el proceso de planeación estratégica de la organización y asegurar que en los asuntos de su área se analicen los objetivos, diagnósticos y formulación de estrategias. Subsiguientemente se deberá adaptar el sistema gerencial a la táctica elegida (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.330).

El conjunto de factores sociales, demográficos, económicos y normativos que influyen sobre los cambios en la fuerza laboral de una organización deben tomarse en cuenta para la planificación del trabajo de los recursos humanos. Donde también debe incorporarse en su proceso tanto el ambiente general además del ambiente particular (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.96).

La capacitación es el proceso de dar competencias para un trabajo. Este proceso se inicia con un diagnóstico de cuatro factores trascendentes:

- a) La filosofía de la función dentro de la empresa. Misión de la capacitación; que sea congruente con la de la organización.
- b) La legislación, las normas y los ordenamientos respectivos. Ley Federal del Trabajo, art.153^a y subsiguientes; ISO's aunque no son de carácter obligatorio
- c) La cultura organizacional. Es imprescindible conocer el ambiente cultural en el cual está inmersa la organización pues presenta rasgos trascendentes para la formación del capital humano.
- d) El ambiente de la capacitación y el desarrollo. Es importante conocer las asociaciones profesionales como la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., entre otras, las publicaciones, los consultores relevantes, las reuniones y congresos, los grupos de intercambio, los promedios de honorarios, etc., ya que nos pueden servir como marco de referencia dentro del cual operará el área de Capacitación dentro de nuestra empresa. La ventaja de conocerlos radica en disminuir las posibilidades de incongruencia entre las áreas



CAPITULO II

de Capacitación y las demás dentro de la empresa. Los aspectos demográficos y los referentes a los mercados de trabajo tiene influencia también sobre los planes de capacitación; ej.- zonas y ocupaciones con elevados índices de rotación (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.498).

Del mismo modo, la Dirección de Protección Civil, realiza la capacitación y adiestramiento en las acciones de prevención, auxilio y recuperación, ante la eventualidad de un desastre provocado por algún fenómeno de origen natural o humano, a fin de reducir o eliminar la pérdida de vidas humanas, la destrucción de bienes y su entorno, con los que constituye a fomentar una cultura de protección civil. Los cursos que imparte son:

- Unidad Interna de Protección Civil y Programa Interno
Objetivo: Instrumentar y operar el programa interno de protección civil en los inmuebles de los sectores, dependencias y organismos; publico, privado y social, en base a la normatividad establecida dentro del Sistema Nacional de Protección Civil.
- Prevención y Control de Incendios
Objetivo: El participante conocerá los componentes de un fuego y podrá disminuir el riesgo de un incendio, utilizando las técnicas adecuadas de extinción.
- Primeros Auxilios
Objetivo: Proporcionar al brigadista, los conocimientos básicos para que pueda brindar a quien así lo requiera, los cuidados médicos básicos que le permitan a la victima permanecer con vida hasta la llegada de los servicios de emergencia profesionales.
- Simulacro de Evacuación
Objetivo: El participante ayudara a minimizar los riesgos durante la aparición de un desastre o contingencia.
- Brigadas de Protección Civil
Objetivo: El participante adoptara las medidas necesarias en caso de algún desastre.
- Avisos y Señales de Protección Civil



CAPITULO II

Objetivo: Establecer un sistema de señalización, que de uniformidad a las características de las señales de avisos utilizados para la protección civil, que permita a la población una mayor familiaridad con los símbolos representativos de seguridad, en base a la normatividad existente; y que fomente la cultura de protección civil en México.

- Sistema Nacional de Protección Civil

Objetivo: Identificar los antecedentes, la estructura, la organización y los avances que se han dado en el sistema nacional de protección civil; así como las instituciones técnicas y operativas a su cargo.

- Tipos de Riesgos que afectan a la población

Objetivo: Definir los conceptos de desastre, agentes perturbadores, afectables y reguladores según el sistema nacional de protección civil, e identificar los agentes perturbadores que podrían afectar las instituciones y/o viviendas (Sistema Nacional de Protección Civil, 2008).

Por otra parte el concepto de rotación se refiere al tráfico de entradas y salidas de los recursos en una organización y su entorno, es decir, los intercambios que se producen en las organizaciones y su entorno. También el término denota las entradas y salidas de un departamento o sección de la empresa (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.119).

Algunos principios fundamentales del proceso de capacitación según los autores del libro Administración de Recursos humanos para el Alto Desempeño son:

1. Los responsables de las áreas, por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para :
 - a. Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; o sea, para diseñar el perfil del alto desempeño.
 - b. Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c. Detectar las necesidades de capacitación.



CAPITULO II

- d. Determinar los cambios en el comportamiento posterior a la capacitación.

En otras palabras, el responsable del área de Capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artículos o de prestaciones de servicios.

En esta acción pueden participar también los propios trabajadores.

2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación contribuya a ellos, recaerá también bajo su cargo.

3. Aún cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.

4. La tarea del responsable del área de Capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:

- a. Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
- b. Procesar la información.
- c. Establecer programas de capacitación con base en las necesidades.
- d. Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
- e. Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio/costo. (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.515).

La formación y desarrollo del empleado radica en el conjunto de actividades que tiene como objetivo el mejor rendimiento no solo presente sino también futuro. Logrando esto mediante el aumento de sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes. La formación trata de darle al empleado las habilidades específicas o corregir las deficiencias en su rendimiento (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.167).



2.3.1 Evaluación del desempeño

En el proceso administrativo se establece un objetivo, el cual debe ser cuantificado ya que puede servir de norma, estándar o criterio que además de funcionar como control sirve para conocer ascensos, premios, incentivos, etc., así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo. Detectar estos elementos es muy importante para el crecimiento de cualquier organización (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.627).

Recursos humanos debe traducir los costos y beneficios de sus actividades en dinero, con esto se justifican las funciones de su departamento ante la organización. Las razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos son:

1. El renovado reconocimiento de que son las personas las que hacen que una organización tenga éxito o fracase.
2. Las personas cuestan dinero, y en muchos casos sus sueldos constituyen en costo importante para la empresa.
3. Se sabe muy poco de lo que realmente supone gestionar los recursos humanos, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en estos conocimientos (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.465).

Establecer un vínculo entre la evaluación del desempeño y los valores de la empresa es de gran importancia, ya que es importante aplicarlos cotidianamente. La evaluación del desempeño puede convertirse en una herramienta muy útil para aumentar la calidad y competitividad (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.638).

Evaluar el desempeño de recursos humanos sirve para descubrir las áreas problemáticas, hacer un seguimiento de las diferentes actividades en función de criterios tangibles y ayuda a anticiparse a problemas futuros e iniciar intervenciones (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.466).



Reunir datos sobre: numero de unidades producidas por un trabajador, errores cometidos, material desperdiciado, aciertos e innovaciones logradas, etc., sirve para evaluar el desempeño (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.639).

La evaluación de la eficacia y eficiencia puede variar en cuanto a su ámbito y alcance, puede enfocarse en los fines, metas, objetivos, estructuras, actividades y resultados del departamento. Asimismo, puede examinarse una única función de recursos humanos, como la formación, el reclutamiento, las retribuciones o en temas como la forma en que el departamento de recursos humanos controla la rotación de personal, fomenta la higiene y seguridad en el trabajo o aborda los problemas de disciplina (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.467).

Hay diferentes métodos de evaluación como son: el de comparación, escalas, lista de comparación, análisis de la ejecución del trabajo, evaluación de 360 grados, entre otros (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.642).

2.3.2 Auditoría del Capital Humano.

El enfoque más sencillo y directo de la evaluación de la función de recursos humanos es la auditoría, la cual trata de una evaluación sistemáticamente y en debida forma de todas las políticas y programas de recursos humanos de una organización. Puede enfocarse en cuestiones como:

1. ¿En qué medida la estructura del departamento de recursos humanos mejora su capacidad de funcionamiento?
2. ¿En qué medida los fines y estrategias del departamento de recursos humanos apoyan los de la organización?
3. ¿En qué medida el departamento de recursos humanos desempeña adecuadamente sus diferentes funciones: la contratación de personal, la evaluación del rendimiento, el tratamiento de quejas, etc.? (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.467).



CAPITULO II

Los mismos directivos de la organización o agentes externos pueden efectuar las auditorías, donde se asume la responsabilidad de verificar las acciones y tomar las medidas necesarias para lograr el avance constante en la efectividad del trabajo. Las auditorías y las investigaciones respecto al capital humano cumplen también la misión de proporcionar el aprendizaje constante. Así la organización establece un sistema formal para no perder información que puede resultar trascendente para la toma de decisiones futuras (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.693).

Existen dos tipos de la auditoría de la gestión de recursos humanos:

1. La estratégica

Es la que evalúa el acondicionamiento de las políticas y prácticas de recursos humanos en la organización. Algunos de los factores que deben evaluarse en la auditoría estratégica son los siguientes:

- Factores del entorno: La pregunta que hay que plantearse son: ¿de qué forma contribuye la función de recursos humanos a la organización a la hora de tratar con su ambiente externo?, o ¿hasta qué punto contribuye el subsistema de recursos humanos al logro de los objetivos a largo plazo de la organización?
- Factores relacionados con el sector: ¿Qué temas de recursos humanos resultan clave en el sector? Por ejemplo: cumplimiento de una normativa o reglamento especial aplicable al sector.
- Factores relacionados con la aplicación de la estrategia: ¿Cuáles son los temas clave de recursos humanos involucrados en la implantación de la estrategia general? Por ejemplo: la situación en que se encuentren las relaciones entre el departamento de recursos humanos y los departamentos de línea.
- Factores relacionados con la empresa: ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa respecto de los recursos humanos? Por ejemplo: ¿qué áreas de aplicación



de recursos humanos se adecuan especialmente bien a las necesidades futuras, tal como se ha planteado en la estrategia?
¿Qué áreas no se ajustan tan bien?

2. La funcional

Su centro de interés es la orientación de las decisiones y actuaciones a corto plazo, de forma que no entren en conflicto con las planteadas a largo plazo.

La lista de comprobación es un método sencillo y elemental de evaluación, pero su interpretación resulta bastante difícil, debido a la subjetividad de la información. Para superar algunos de los problemas de interpretación, a menudo las auditorías las realizan equipos. Las auditorías múltiples, diseñadas para diferentes secciones o unidades de la organización, las llevan a cabo equipos conjuntos de especialistas en recursos humanos y gerentes de línea. Algunas empresas efectúan estas auditorías anual o bianualmente. Para facilitar la interpretación, pueden compararse los resultados de las distintas unidades de la empresa, o de unidades o secciones parecidas de otras organizaciones (Dolan, S., Valle, R., et al. 2007, p.468).

La mayor parte de las organizaciones comparan estos índices con los datos anteriores de la propia unidad, con los objetivos previstos y con los de la media del sector. Los resultados de estas comparaciones permiten indicar si la unidad se mantiene estable, está aumentando o disminuyendo (Arias, F. y Heredia, V, 2004, p.694).