

308902

18

2 E. j.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ADMINISTRACION DE RIESGOS

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS
NINA MASRIERA CASTELL
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Tesis: Lic. Armando Sánchez Soto

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORDEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mis padres, por su inmenso amor, insuperable ejemplo e incondicional apoyo siempre.

A mi hermana, por ser mi amiga, mi complice ... en fin por ser como eres.

A mis profesores, que con tanta dedicación se esforzaron siempre por enseñarme algo nuevo.

A ti, por ser este uno de tantos sueños compartidos.

A todas aquellas personas que algún día me preguntaron ¿Y tu tesis?

GRACIAS.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO I ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 Concepto de Administración	4
1.2 Importancia de la Administración	10
1.3 Proceso Administrativo	11
1.3.1 Planeación	11
1.3.2 Organización	13
1.3.2.1 Organigramas	16
1.3.3 Integración	18
1.3.3.1 Factor Humano	18
1.3.3.2 Factores Materiales	20
1.3.3.3 Tiempo	20
1.3.4 Dirección	20
1.3.4.1 Objetivos	21
1.3.4.2 Motivación	21
1.3.4.3 Liderazgo	21
1.3.4.4 Comunicación	23
1.3.4.5 Integridad de Comunicación	23
1.3.4.6 Uso de Organización Informal	23

1.3.5 Control	24
1.3.5.1 Medios de Control	25
1.3.5.2 Recopilación y Concentración de Datos	25
1.3.5.3 Interpretación de Resultados	25
1.3.5.4 Utilización de Resultados	25
Anexo 1	27
CAPITULO 2 EL RIESGO	28
2.1 Concepto y Definición	29
2.2 Tipos de Riesgos	31
2.3 Clasificación de Riesgos	32
CAPITULO 3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	34
3.1 Concepto de Administración de Riesgos	35
3.2 Marco Ambiental de la Administración de Riesgos	36
3.2.1 Daños a las Personas	38
3.2.2 Responsabilidad Civil	39
3.2.3 Pérdidas Consecuenciales	40
3.2.4 Actividades Criminales	42
3.2.5 Daños a la Propiedad	43
3.3 Importancia de la Administración de Riesgos	44

**CAPITULO 4 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS48**

4.1 Identificación de Riesgos51	51
4.1.1 Cuestionarios53	53
4.1.2 Estados Financieros53	53
4.1.3 Revisión de Contratos54	54
4.1.4 Inspecciones Físicas55	55
4.1.5 Diagramas de Flujo56	56
4.1.6 Organigramas57	57
4.1.7 Entrevistas Personales57	57
4.2 Evaluación y Jerarquización de Riesgos57	57
4.2.1 Severidad59	59
4.2.2 Frecuencia60	60
4.2.3 Variación entre ejercicios60	60
4.3 Soluciones Alternativas62	62
4.3.1 Eliminación de Riesgos62	62
4.3.2 Reducción de Riesgos63	63
4.3.3 Transferencia a Terceros65	65
4.3.4 Retención de Riesgos68	68

CAPITULO 5	DISEÑO DE CUESTIONARIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PARA LA MICRO EMPRESA	71
5.1	Importancia de la micro empresa	72
5.2	Características	73
5.3	Objetivos del Caso Práctico	75
5.4	Cuestionarios	76
5.4.1	Datos Generales	76
5.4.2	Daños a la Propiedad	77
5.4.3	Actividades Criminales	83
5.4.4	Pérdidas Consecuenciales	87
5.4.5	Responsabilidad Civil	91
5.4.6	Daños a las Personas	97
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación va dirigido a enfatizar la importancia de la Administración de Riesgos en todas sus áreas y no solamente la de seguros como generalmente se piensa, si no también a esclarecer el amplio campo de acción que la administración de riesgos ofrece al licenciado en administración.

Para ello, primeramente se establece un marco teórico en cuanto al concepto de administración y proceso administrativo.

Seguidamente se define el riesgo y se establece su clasificación, tomando en cuenta todos los riesgos a los cuales las empresas están expuestas, sean estos asegurable o no lo sean.

A continuación se establece el concepto de la Administración de Riesgos, tomando como base el modelo del Risk Management Circle de Skandia, que establece el marco ambiental en el que este se desarrolla.

Finalmente se presenta una serie de cuestionarios enfocados a la identificación de riesgos en la micro empresa, a fin de que esta cuente con un método de identificación y no siga soportando como consecuencia una retención involuntaria de los riesgos, dejando de manifiesto que la Administración de Riesgos es una disciplina que debido a su importancia puede ser aplicada en todo tipo de empresas.

Por todo ello, considero que la mayor aportación de este trabajo es el hecho de brindar un proceso de aplicación de la Administración de Riesgos lo suficientemente sencillo y claro para ser entendido por cualquier organización, basándonos por supuesto en las teorías administrativas que forzosamente recordaremos en el primer capítulo de este trabajo

CAPITULO 1

CAPITULO 1

ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

En sí, la forma de administrar es tan antigua como las mismas organizaciones, existen documentos desde la antigua China y la antigua Grecia que corroboran el hecho de una preocupación por la coordinación y la hábil dirección de las empresas públicas.

La revolución industrial proporciona el testimonio más reciente de la práctica de la administración. Hasta el siglo xx, el legado de la administración era de forma práctica y no teórica, es decir que, aunque siempre había existido la administración nunca había sido estudiada en forma científica.

Así, a principios del siglo xx aparece el padre de la administración científica el Sr. Frederick Taylor; el cual tenía como objetivo primordial el dar un fundamento científico a la administración a través de la conjunción de datos y mediciones.

El Sr. Taylor y sus seguidores basaron sus análisis, en los estudios de tiempos y movimientos (motion-time studies)¹, persiguiendo los siguientes objetivos:

¹Introducción a la Teoría General de la Administración. Chiavenato Idalberto.

McGraw Hill 2da edición en español Capítulo 3 pag. 47

- a) Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano
- b) Adaptación de los operarios a la tarea
- c) Entrenamiento de operarios para que respondan a las exigencias de sus trabajos.
- d) Mayor especialización de actividades
- e) Establecimiento de normas para la realización de las tareas.

Así, quizás sin darse cuenta, se estaban fijando las bases de lo que más tarde se llamaría la administración de riesgos.

Como puede observarse la administración científica enfocó principalmente su tarea en el “principio del Homo-Economicus u hombre económico”², consistente en el principio de que todas las personas están profundamente influenciadas por las recompensas económicas y materiales y lo cual trae como consecuencia el hecho de que se trate al ser humano como un elemento más de la producción.

Así mismo, la administración científica visualiza a las empresas como un sistema cerrado enfocándose únicamente en lo que ocurre en su interior y sin embargo, como veremos mas adelante, las organizaciones se comportan como sistemas abiertos, en las que se hace necesario un manejo y una coordinación entre factores internos tanto como externos.

Por otro lado, mientras Taylor y otros ingenieros norteamericanos desarrollaban la Administración Científica, surgía en Francia la llamada teoría clásica de la administración, la cual se caracterizaba por el énfasis en

²Ibidem pag 54

la estructura que las organizaciones necesitaban para ser eficientes, siendo su principal exponente Henry Fayol.

Fayol partió de la idea de que toda empresa puede dividirse en 6 funciones:

- Funciones técnicas
- Funciones comerciales
- Funciones financieras
- Funciones de seguridad
- Funciones contables
- Funciones administrativas

“El padre de la teoría clásica también definió 14 principios administrativos a recordar :

- División del trabajo: Consiste en la especialización de las tareas.
- Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar ordenes. Responsabilidad es consecuencia lógica de la autoridad. Se podría decir que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, sin embargo ambas deben estar equilibradas.
- Disciplina: Depende de la obediencia y respeto a las normas establecidas.

•Unidad de mando: Cada empleado debe tener un solo jefe a quien reportarle.

•Unidad de dirección: Un jefe y un solo plan para cada actividad.

•Subordinación de intereses individuales al interés general.

•Remuneración personal: Justa y garantizada hacia los trabajadores.

•Centralización: Concentración de la autoridad.

•Jerarquía o cadena escalar: Línea de autoridad que va del nivel mas alto al mas bajo.

•Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

•Equidad: Amabilidad y justicia.

•Estabilidad y duración del personal: Mantener abajo los niveles de rotación, ya que una alta rotación conlleva a un efecto negativo dentro de las empresas.

•Iniciativa: Capacidad de previsión y toma de decisiones a priori.

•Espíritu de equipo: Armonía y unión en los equipos de trabajo.”³

³Ibidem pag. 85

Para Fayol, la organización involucraba el diseño de la estructura y por lo tanto, la limitaba porque tomaba en cuenta únicamente la organización formal. En sí, no es que descuidará totalmente la organización formal, sino mas bien que no supo darle tratamiento.

A partir de los años 30 aparece una revolución conceptual ya que se pasó de un enfoque a las tareas, a un enfoque en la estructura y después a una visión humanística de la administración.

El principal exponente de ello fué el Sr. Elton Mayo quien a través de sus estudios en Hawthorne, dió por primera vez importancia a conceptos tales como: integración social, comportamientos sociales, necesidades psicológicas, recompensas no materiales, organización informal, es decir a todo aquello que representa la preocupación del hombre como ser humano.

Lo anterior significa que con un enfoque mas humanista siempre es posible conciliar de mejor manera los objetivos individuales con los generales.

Bien, una vez mencionado brevemente algunos antecedentes de la administración, es necesario también analizar algunas definiciones de esta.

Víctor Charles nos da la siguiente definición: administrar es coordinar la ejecución, motivando a la gente, utilizando sistemas para obtener resultados con máxima eficacia.

“Administración es el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos”⁴

George Terry establece que la administración es hacer hacer, es decir lograr objetivos a través del esfuerzo ajeno.

Para el Señor Agustín Reyes Ponce administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar un organismo social.

Cabe mencionar que todas estas definiciones coinciden en los siguientes puntos:

- Coordinación de esfuerzos ajenos
- Obtención de objetivos predeterminados
- Sistema social

En lo personal considero que la Administración consiste en la coordinación de los elementos de un sistema social para el logro de objetivos comunes. Pero además todo ello implícitamente significa o debería significar que debe de ser con el menor riesgo posible.

⁴Administración David R. Hampton, 3a edición (2da en español) capítulo 1, pag. 48

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En todo organismo social de dos o más personas con objetivos comunes, la administración está presente.

Es por esto que podemos hablar de administración en la familia, en la escuela, en la Iglesia, en las empresas de todo tamaño y ramo. Ya que en todos estos organismos sociales encontramos varios factores que los conforman, que necesitan ser coordinados para que los objetivos comunes preestablecidos se logren.

Si consideramos que para que se de la Administración es condición que exista un sistema y que todos formamos parte de varios sistemas, es ahí donde radica la importancia de la administración.

Todos y cada uno de nosotros desde el momento en que nacemos formamos parte de un sistema así lo queramos o no. Sin embargo, es necesario que sepamos primero que es lo que queremos (nuestro objetivo) después que papel desempeñamos en el sistema y como vamos a interactuar con los demás elementos del sistema para el logro de ese objetivo.

Debemos considerar que si estamos conscientes de que lo anterior es un proceso que se dá día con día en nuestras vidas, deberíamos estar de acuerdo de que la administración a través de la planeación, organización, integración, dirección y control, es de suma importancia.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo consta de las siguientes fases:

1.3.1 PLANEACIÓN

Planear es definir por anticipado lo que se va a hacer. Consiste en definir objetivos, ordenar recursos materiales y humanos, determinar métodos de organización y establecer medidas de tiempo para la consecución de los objetivos, por eso la planeación antecede a todas las demás actividades del proceso y solo es eficaz en la medida en que contribuya al logro del objetivo previamente trazado.

Dicho de otra forma. Una planeación eficaz es aquella donde el administrador coordina los siguientes elementos:

- Objetivos
- Recursos materiales y humanos
- Determinación de métodos de producción
- Medidas de tiempo.

Así pues, la planeación implica el conocimiento de distintos elementos a saber :

- Misión de la empresa: Es el porque de nuestra empresa, su razón de ser.

●Objetivo : El objetivo consiste en saber el punto en donde queremos llegar y el cual debe ser lo suficientemente alto para que implique un reto pero no tanto como para que sea imposible alcanzarlo. Además, estos conceptos deben ser siempre medibles y contar con un plazo establecido para su logro.

●Estrategias : La estrategia aunque denota cierta competencia, es utilizada por los directores de empresa, cada vez más, para señalar las operaciones de las empresas. Ello es debido a que la estrategia constituye un programa general de acción y de despliegue de recursos a fin de conseguir objetivos pre-determinados. Así pues podemos concluir que la estrategia ofrece una estructura que sirve para orientar el pensamiento y la acción en la empresa.

●Políticas : Estas son lineamientos a seguir, es decir, son conceptos de carácter general que guían u orientan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas ayudan a evitar que las decisiones se conviertan en problemas, puesto que establecen un criterio a seguir.

●Procedimientos : Son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías de acción más que de pensamiento que describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

●Reglas : Las reglas describen una acción o no acción requerida y específica que no permiten discreción, a diferencia de los otros tipos de planes.

●Programas : Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

●Presupuestos : Son proyecciones estimadas a futuro en términos numéricos. Estos pueden hacerse en base cero o en base a datos históricos y toman en cuenta el ambiente interno de la empresa así como también el ambiente externo de economía, mercados, costos, inflación, etc.

La fase de planeación es de suma importancia ya que al hacer estimaciones de lo que podría pasar en el futuro aminoramos de alguna forma los riesgos, que es justamente el objetivo de la administración de riesgos como lo veremos mas adelante.

Debido a lo anterior el administrador de riesgos debe tomar parte activa en la planeación de las empresas, la cual debe ser un proceso constante puesto que las condiciones de una empresa son dinámicas.

Finalmente es importante mencionar que el hecho de tener una planeación sólida, no quiere decir que tengamos una empresa inflexible y en contra del cambio, sino que tendremos una organización con visión de empresa y no de negocio.

1.3.2 ORGANIZACIÓN

A través de la historia de la administración se han dado varios conceptos de lo que es organización, sin embargo, ésta puede ser tomada con dos acepciones:

- Como el establecimiento de la estructura formal de autoridad.⁵
- Como un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito.⁶

Es decir, la organización puede observarse desde dos enfoques:

- a) Desde la estructura, la cual se refiere al organigrama y delimita funciones y jerarquía.
- b) Desde el proceso, la cual se refiere a las relaciones entre las personas.

Si consideráramos a la organización únicamente como una estructura, quizás esto podría resultar ser un concepto totalmente limitado e inflexible. Por ello yo considero que lo correcto sería ver a la organización bajo las siguientes dos características : sistema y objetivo.

La estructura en sí, establece la organización formal, pero no por esto podemos perder de vista la organización informal, la cual es el conjunto de relaciones que se suscitan independientemente del puesto que se ocupe.

La organización informal se origina en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos. Este, es un proceso que se da en todas las empresas además de que en una gran parte de los casos, el hecho de que se cuente con una buena relación informal facilita el logro de los objetivos de la organización formal.

⁵ Idalberto Chiavenato, op.cit. Pág 85

⁶ David R Hampton, op.cit. Pág 8

Así, al considerar a la organización como un arreglo sistemático de personas para lograr un objetivo, esto nos dará una visión mas amplia y flexible.

En el caso de la micro y pequeña empresa la organización es relativamente sencilla, ya que por lo general es de tipo centralizado.

El diseño de la organización debe realizarse en base a los “principios de organización” establecidos por Henry Fayol, los cuales tienden a servir de guía para lograr una organización eficiente. Estos principios como ya fue mencionado anteriormente son los siguientes:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual y colectivo.
- Remuneración.
- Centralización.
- Jerarquía de autoridad.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad en la tenencia del puesto.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

Cabe mencionar también que en la organización, los factores que determinan la estructura son : la estrategia, la tecnología, las personas y el tamaño de la organización.

1.3.2.1 ORGANIGRAMAS

“Los organigramas son gráficas que muestran la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales relaciones que se desarrollan.”⁷

Los organigramas son dibujos geométricos, en el que cada cuadro representa un puesto y en ocasiones se escribe el nombre de las personas que los ocupa, estos cuadros se unen por líneas que representen la autoridad, la subordinación y cadenas de mando. Además de mostrar:

- División de funciones
- Niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Canales formales de comunicación.
- Jefes de cada grupo de empleados.

Los organigramas se pueden clasificar en dos grandes grupos:

⁷Gomez Ceja Guillermo Planación y organización de empresas. (Guía Técnica). Pag.237

- a) Por su amplitud
- b) Por su forma de presentación

a) Por su amplitud se dividen de acuerdo a su complejidad en dos subgrupos, que son :

- Organigramas maestros. Son aquellos que muestran la estructura completa de una empresa y tiene una visión de conjunto.

- Organigramas suplementarios. Son aquellos que muestran un solo departamento, con todo detalle.

b) Por su presentación, los organigramas se clasifican en:

- Organigramas Verticales.- En este tipo de organigrama el puesto de mayor jerarquía se muestra en la parte superior y los demás se van colocando hacia abajo según su jerarquía.

- Organigramas Horizontales.- Se coloca el puesto de mayor jerarquía en la izquierda y los demás puestos aparecen hacia la derecha.

- Organigramas matriciales.- Se utiliza para satisfacer alguna de las siguientes condiciones :

- Cuando el manejo de la información sea tan complejo que requiera de dos especialistas en diferentes materias.

-Cuando la información sea extremadamente extensa.

1.3.3 INTEGRACIÓN

La integración se define como “la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos que se requieren para lograr la unidad de esfuerzo según las exigencias del ambiente.”⁸

Esta etapa del proceso administrativo cuida especialmente tres aspectos:

1.3.3.1 Factor humano

1.3.3.2 Factores materiales

1.3.3.3 Tiempo

1.3.3.1 Dentro de cualquier organización el factor humano es el componente mas importante, ya que a través de este es que los objetivos son conseguidos. Es el único medio por el cual se puede tener una organización eficiente.

Uno de los graves problemas en las empresas es la dificultad de conseguir a las personas adecuadas para desempeñar puestos específicos. Es por ello, que el reclutamiento y selección de personal es una tarea de suma importancia. Además, cabe mencionar que el hecho de seleccionar a la gente no idónea implica una serie de riesgos que las empresas tendrán que correr,

⁸Harold Koontz, Administración, Mc Graw Hill. 10a Edición. Pag.338

aunque es posible que estos se vean reducidos si se diseña un sistema eficiente de selección y contratación de personal.

El administrador de riesgos puede y debería colaborar en el diseño del sistema de selección y contratación de personal, como lo veremos más adelante en el círculo de la administración de riesgos.

Otro aspecto importante también dentro del factor humano es el de la motivación, la cual debe ser entendida no en términos económicos de costos, sino en términos de desarrollo integral de las personas y de resultados obtenidos.

Existen algunos factores que afectan la integración de personal en forma significativa, tales como :

a) El ambiente externo: Como ya se había mencionado antes, la empresa es un sistema abierto y por lo tanto, las variables del medio externo afectan a la empresa, ... por ejemplo :

- En la economía.- en cuanto a la demanda de profesionistas, niveles salariales, etc.

- En la tecnología.- en cuanto al nivel de educación requerida para manejar dicha tecnología.

- En lo demográfico.- en cuanto a las mujeres trabajan en las empresas, conformación de las familias, etc.

- En lo Político.- en cuanto a la regulación de los trabajadores, sindicatos, etc.

b) El ambiente Interno : Referente a este factor, el desarrollo del personal dentro de la organización abarca varios conceptos, como promociones dentro de la compañía, políticas para la promoción, rotación de personal dentro de la misma organización, motivación, etc.

1.3.3.2 Otros factores materiales, para que se integren dentro de las empresas, requieren de una serie de condiciones especiales que pueden ser:

- a) Ubicación de las instalaciones.
- b) Layout de cada área.
- c) Selección de equipos y materiales.

Todos y cada uno de estos elementos forman parte de la planeación como primera fase del proceso administrativo, buscando primordialmente que en esta etapa cooperen armónicamente todos esos elementos, para el logro de los objetivos.

1.3.3.3 Para lograr una buena integración, un factor de suma importancia es el factor tiempo. Esta es una variable independiente y difícil de controlar, debido a que las empresas tienen que aprender a manejar sus propios tiempos. Pero si lo hacen, ello puede traducirse en magníficas ventajas competitivas.

1.3.4 DIRECCIÓN

La dirección se define como “el proceso de influir en las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.”⁹

⁹Ibidem. Pág 461

Es en esta fase del proceso administrativo son de gran utilidad las ciencias de la conducta, ya que la dirección involucra conceptos o principios tales como:

1.3.4.1 Principio de la armonía en los objetivos.- Las organizaciones serán mas eficientes en la medida de que los objetivos individuales armonicen con aquellos de las empresas.

1.3.4.2 Principio de la motivación.- Este es un asunto difícil de tratar, ya que como sabemos, la motivación no es una relación de causa y efecto. Así que, podemos afirmar que en la medida en que los empresarios o directores de empresa se preocupen por analizar y aplicar elementos motivacionales, los procesos funcionaran mas eficazmente.

1.3.4.3 Principio del liderazgo.- Cuando los empresarios y directores de empresa comprendan cuales son los motivadores de su gente y como operan estos, y lo traduzcan a sus actividades, entonces se convertirán en unos líderes mas eficaces.

Adicionalmente y dentro de lo que es el principio de liderazgo es muy importante mencionar los estilos de liderazgo existentes :

a) El Profesor Rensis Lickert nos habla de que, en todo grupo de trabajo, todas las personas que participan, incluyendo el líder, asumen diferentes actitudes y basado en ello sugiere cuatro sistemas :

Sistema 1.- El “explotador - autoritario”, donde el director es de estilo autocrático. Motiva a través de castigos y miedo y su comunicación es tipo descendiente únicamente.

Sistema 2.- El “benevolente - autoritario”, este otorga algo de confianza a sus subordinados. Motiva con recompensas y en ocasiones con castigos, permiten que la comunicación a veces sea ascendente delegando un poco la toma de decisiones y actúa con estrictos controles.

Sistema 3.- El “consultivo”, es aquel da mucha confianza a los subordinados aunque no totalmente. Motiva a través de recompensas, permite opiniones y participación y delega las decisiones operativas a los niveles inferiores.

Sistema 4.- “Participativo”, otorga confianza absoluta a sus subordinados, permite ideas y opiniones que utiliza constructivamente y practica la comunicación ascendente, descendente y horizontal concediendo recompensas en base a la participación que se tenga.

b) Por otro lado tenemos el liderazgo situacional, de Paul Hersey, en el cual se relacionan los niveles de disponibilidad con sus cuatro estilos básicos de liderazgo.

En cuanto a los niveles de disponibilidad, se refiere a las combinaciones que existen entre la habilidad y la disposición que las personas tienen para aportar a cada tarea.

La habilidad es todo conocimiento, destreza y experiencia que una persona brinda a una actividad, mientras que la disposición tienen que ver con la confianza, el compromiso y la motivación que tiene la persona para realizar esa actividad.

Así es como podríamos evaluar el nivel de disponibilidad de los seguidores escogiendo el estilo de liderazgo adecuado enfocado a la tarea o a la relación.

En este modelo de liderazgo situacional del señor Paul Hersey, encontramos cuatro cuadrantes según el estilo del líder y cuatro niveles de madurez de los seguidores, como se puede observar en la gráfica del anexo 1.

1.3.4.4 Principio de la claridad de la comunicación.- Por ser la comunicación una parte fundamental dentro de la dirección, esta tiene que ser clara y esto se logra únicamente cuando el emisor formula un mensaje comprensible por el receptor y utiliza un canal adecuado de emisión.

1.3.4.5 Principio de la integridad de la comunicación.- Dice que los mensajes deben ser coherentes y sobre todo congruentes con el ejemplo del emisor para que estos sean aceptados por los receptores.

1.3.4.6 Principio del uso complementario de la organización informal.- Aplicando este principio nunca deberíamos perder de vista a la organización informal, ya que si nos apoyamos en ella podremos complementar los canales de información.

Es un hecho que los estilos de dirección no son los mismos en todos los países. En el caso de México, las empresas tradicionales frecuentemente utilizan un estilo autocrático de dirección y los subordinados cumplen órdenes sin manifestaciones ni a favor ni en contra. Sin embargo parece que se está dando un cambio, las empresas modernas establecen tipos de dirección participativos basándose en el trabajo en equipos y la comunicación en dos sentidos.

1.3.5 CONTROL

Esta fase del proceso administrativo consiste en la medición y corrección del desempeño, con el fin de lograr objetivos previamente definidos.

El control supone tres elementos relevantes:

- Información confiable y oportuna
- Protección
- Eficacia

En el control se busca la eficiencia, a través del cumplimiento de las políticas y normas administrativas, así como de todos los procesos que se den en la organización.

Controlar es un sub-proceso de suma importancia para toda actividad y en la administración de riesgos esto no es diferente. Esta es una disciplina

que es constante y por lo tanto es necesario controlarla para no desviarnos del cauce original.

Por lo tanto, el control debe llevarse a cabo a través de las cuatro siguientes etapas :

1.3.5.1 Establecimiento de medios de control. Los objetivos como ya se mencionó, tienen que ser mensurables y con un tiempo establecido, por lo que los medios de control deben ser capaces de evaluar en todo momento el avance en el cumplimiento de esos objetivos.

1.3.5.2 Recopilación y concentración de datos. La información debe ser oportuna y válida al momento de ser recolectada. Para ello, es necesario contar también con medios de recolección de información eficientes.

1.3.5.3 Interpretación y valuación de resultados. En cuanto a la interpretación, se debe contar con criterios que tengan consistencia para poder interpretar resultados iguales con criterios iguales. Y en lo referente a la valuación, además de ser esta eficiente, se deben establecer parámetros de medición.

1.3.5.4 Utilización de los resultados. Los datos obtenidos deben ser responsabilidad de la dirección en la toma de decisiones para que las medidas correctivas conlleven al cumplimiento de los objetivos.

Por supuesto que dentro de los medios de control encontramos, entre otros, los presupuestos operativos de ingresos y gastos, así como también los de pérdidas y ganancias, las auditorías y finalmente el control general

mediante cual se calcula y compara el rendimiento contra la inversión efectuada.

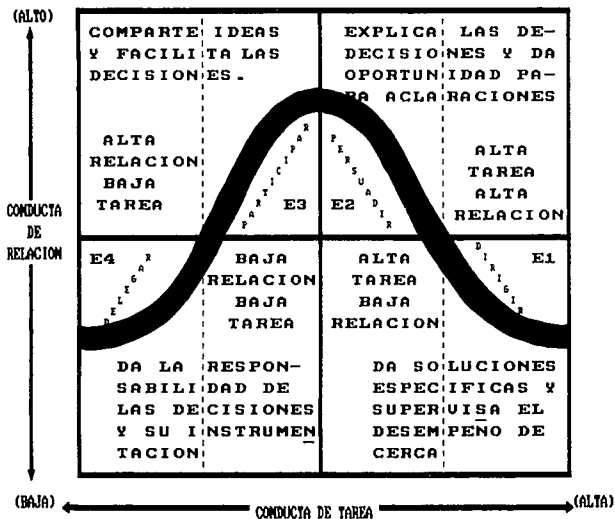
Por otra parte, el control puede tener dos enfoques básicos:

a) Control directo. Consistente en : desarrollar estándares para el desempeño deseado y comparar después los resultados contra los estándares deseados. Así, podríamos decir entonces que es un control a posteriori.

b) Control preventivo. Aquí, se intenta prevenir desviaciones del curso original. Asegurándose de que los administradores de todos los niveles apliquen los principios administrativos fundamentales con eficacia. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para llevar a cabo un control preventivo, es necesario contar con personal de alta calidad. En este caso podríamos decir que se trata de un control a priori.

GRAFICA DE LIDERAZGO.

(ANEXO 1)



MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

ALTA	MODERADA	BAJA	
M 4	M 3	M 2	
CAPAZ O DISPUERTO Y MOTIVADO.	CAPAZ PERO INDISPUESTO E INSEGURO.	INCAPAZ PERO DISPUERTO O MOTIVADO.	INCAPAZ E INDISPUESTO O INSEGURO.

CAPITULO 2

CAPITULO 2

EL RIESGO

2.1 CONCEPTO Y DEFINICIÓN

El riesgo es un problema universal. Su análisis concierne a todos los individuos de una sociedad no importando cual sea el papel que desempeñan dentro de esta.

La palabra “riesgo” tiene diferentes acepciones ya que ha sido utilizada profusamente con diversos significados.

Algunos de estos significados son los siguientes:

Contingencia o proximidad de daño.¹⁰

Peligro de pérdida.¹¹

Incertidumbre en la prevención del futuro.¹²

Probabilidad de pérdida.¹³

Inseguridad.¹⁴

Grado de variabilidad de los resultados futuros.¹⁵

¹⁰ Diccionario Enciclopédico Espasa. Editorial: Espasa Calpe S.A. Madrid 1979 tomo 20

¹¹ Ibidem

¹² Enciclopedia Salvat. Salvat Editores S.A. Barcelona. Tomo 11

¹³ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary. Merriam-Webster Editors. Pag. 1019

¹⁴ Diccionario de Sinónimos e Ideas Afines. Julio de la Canal. Editorial CECSA 9ª Edición pag. 295

¹⁵ Fundamentos de Administración Financiera. Weston Bringham. Mc Graw Hill 7ª Edición pag. 373

Dada esta diversidad de enfoques, estudiar el riesgo en un sentido tan amplio sería una tarea sumamente compleja.

Ahora, por ser suma importancia, trataremos de conceptualizar adecuadamente al riesgo.

Como se puede observar las definiciones anteriores coinciden de una u otra forma en que el riesgo está en función de la incertidumbre o de la inseguridad. Sin embargo, siendo ambos términos bastante subjetivos no deberíamos comparar el riesgo con la incertidumbre, ya que ésta es un estado psicológico y como bien sabemos, no todas la personas reaccionan de la misma manera ante las mismas motivaciones.

Además un riesgo oculto no puede producir incertidumbre. El riesgo existe independientemente del efecto psicológico que produzca en las personas.

También se define al riesgo como la probabilidad de ocurrencia o no ocurrencia de un evento. Si esto se presentara en una escala donde un polo fuera la probabilidad total o seguridad de ocurrencia y el otro polo fuera la inexistencia total de ocurrencia, entonces no existiría el riesgo ya que en ambos casos se conoce el resultado. Sin embargo a medida de que las probabilidades se alejan de los polos, el riesgo aparece, aumentando o disminuyendo.

Suele confundirse también riesgo con “exposición a daños” pero la exposición es solo una condición que varia la posibilidad de ocurrencia de

un riesgo, por tanto la exposición no es un riesgo en sí, sino una condición del mismo.

Una vez analizadas estas definiciones con las que se confunde usualmente el riesgo se puede concluir en mi opinión que la más acertada es la siguiente : “el riesgo es el grado de variabilidad de los resultados futuros”.¹⁶

2.2 TIPOS DE RIESGO

Una vez definido el concepto de riesgo, pasemos a establecer los diferentes tipos de riesgo que existen.

Toda actividad económica esta ligada a una gran cantidad y diversidad de riesgos, los cuales suelen recibir el nombre de “riesgo empresario”. Algunos de estos riesgos empresarios podrían ser los siguientes :

Riesgo de negocio.- es el riesgo inherente dentro de las operaciones de una empresa.

Riesgo de mercado.- riesgos relacionados a cambios de precios, modas, competencia, etc.

¹⁶ Weston Bringham, op cit.

Riesgo de producción.- debido a mal funcionamiento de maquinaria, problemas técnicos, fallas en el suministro de materias primas, etc.

Riesgo país.- como guerras, restricciones políticas, variaciones en políticas monetarias, etc.

Riesgo soberano.- debido a expropiaciones de los activos de alguna subsidiaria por parte del país en el que se encuentre.

Riesgo de tasas de interés.- resulta de las fluctuaciones en las tasa de interés.

Riesgo de personas.- Como muerte, invalidez, cesantía, etc.

Como puede observarse los tipos de riesgos podrían convertirse en una lista infinita y es por ello que existen disciplinas especializadas como Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Finanzas, etc. que se encargan de los riesgos pertinentes de cada área.

2.3 CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

Ya que la mayoría de los daños, dentro y fuera de las empresas, pueden valuarse en dinero, podríamos afirmar que la mayoría de los riesgos pueden ser catalogados como financieros.

Lo anterior nos servirá para limitar el campo de acción de la Administración de Riesgos, así como para situarla dentro de un área de la empresa.

Así pues, encontramos dos campos perfectamente diferenciables:

a) Riesgos Especulativos ¹⁷

b) Riesgos Puros ¹⁸

a) Los Riesgos Especulativos son aquellos en los cuales interviene la voluntad del individuo, es decir, en la encomienda de cualquier actividad siempre existe el riesgo de que se lleve a cabo o no, o se realice en una forma que pudiese no ser la óptima, repercutiendo siempre en una pérdida económica. Así que, el riesgo especulativo existe cuando la voluntad del individuo sea condición para que se de una pérdida económica.

b) Los Riesgos Puros son aquellos que su realización no es forzosa, es decir pudiesen no ocurrir nunca. En este caso, no interviene la voluntad de las personas o de la propia empresa y por lo tanto, nunca son sistemáticos. En dado caso de que un riesgo puro se convirtiera en sistemático podría entonces caer en la clasificación de los riesgos especulativos.

Una vez definidos los riesgos especulativos y puros, podemos decir que la Administración de Riesgos se enfoca en buscar alternativas de solución para ambos casos, como lo veremos mas adelante.

¹⁷ Seminario de Administración de Riesgos, Arturo J. Woodrow. México D.F.

¹⁸ Ibidem

CAPITULO 3

CAPITULO 3

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

3.1 CONCEPTO

Una vez analizado el concepto Riesgo, desde el punto de vista de la Administración de Riesgos, pasaremos a establecer el marco teórico, concepto y alcance de esta disciplina .

Varios autores coinciden en el hecho de que la Administración de Riesgos es “sencillamente el ejercicio del sentido común y es practicada a diario por todos nosotros.”¹⁹

Cierto es, que para “Administración de Riesgos” existen tantas definiciones como personas definiéndola. Así que, por ser una actividad empresarial relativamente nueva, trataré de conceptualizar el término lo más claramente posible.

Para empezar diré que existen autores que limitan a la Administración de Riesgos al campo de los seguros, lo cual, como podremos observar en la siguiente gráfica, es totalmente limitativo. “ La Administración de Riesgos abarca mucho más que los riesgos puros asegurables.”

¹⁹ Seminario de Administración de Riesgos. Shelby Darbshire. México D.F.

3.2 MARCO AMBIENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

RIESGOS.

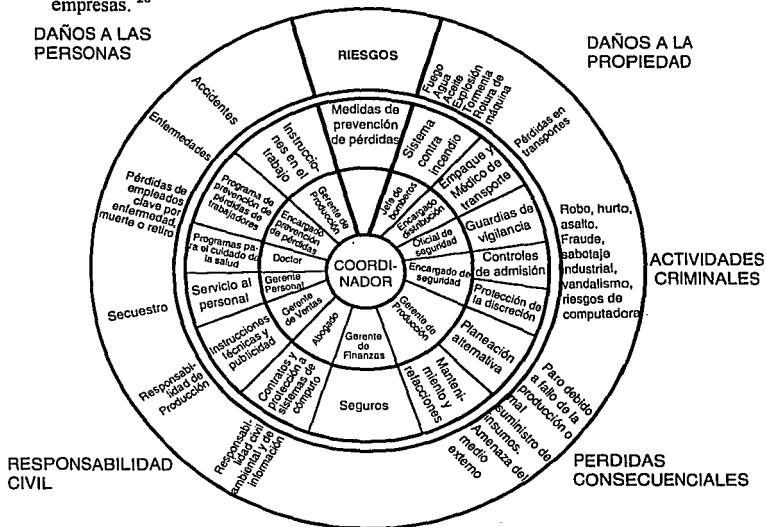
CIRCULO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Ejemplos del ambiente de riesgo y medios para la prevención en las

empresas.²⁰

DAÑOS A LAS PERSONAS

DAÑOS A LA PROPIEDAD



²⁰ G Hamilton, Statsföretag. Skandia Stockholm. 1975 pag 23.

Si partimos del concepto cierto de que “cualquier empresa es un riesgo” ²¹, y consideramos a la empresa como un sistema abierto, entendiendo por sistema el conjunto de elementos que interactúan entre sí; podemos afirmar que el marco donde se desarrolla la Administración de Riesgos es el conjunto de todos esos elementos que forman a la empresa. Es decir que, la administración de riesgos no solo abarca todas las áreas funcionales, sino también todos aquellos bienes que le pertenecen, así como las personas que laboran en la misma. Por lo tanto, estando todos y cada uno de esos elementos expuestos a riesgos se puede, tomando las medidas necesarias, preverlos, disminuirlos, e incluso eliminarlos.

Así pues, a continuación veremos algunos de los riesgos a los que están expuestas las empresas, las medidas para prevenirlos y el área de afectación dentro de las organizaciones.

Los riesgos generalmente se agrupan en cinco grandes rubros los cuales son:

- 3.2.1 Daños a las personas
- 3.2.2 Pérdidas consecuenciales
- 3.2.3 Responsabilidad Civil
- 3.2.4 Actividades criminales
- 3.2.5 Daños a la propiedad

²¹ Seminario de Administración de Riesgos. C.P. Mario Aguera. México D.F.

3.2.1 Dentro de los daños causados por o a las personas, encontramos riesgos tales como: ineficiencia, rotación, ausentismo, vejez, accidentes, enfermedad, incapacidad, pérdida de hombres clave, infidelidad, secuestro. etc., los cuales traen consigo invariablemente pérdidas substanciales a cualquier empresa en mayor o menor grado.

Al hablar de cualquiera de estos riesgos se puede pensar que existen algunas medidas con las que se pueden prevenir.

Por ejemplo : los accidentes de trabajo. Este riesgo podría prevenirse con una buena capacitación y adiestramiento en cuanto a manejo de maquinaria y materias primas etc., así como con el uso obligatorio de equipo de seguridad, entre otras.

Este tipo de capacitación podría ser ofrecida por el departamento de producción o el de personal, dependiendo de la estructura propia de cada empresa.

Ahora bien, si hablamos de enfermedades de los empleados, estas podrían ser prevenidas a través de un programa de cuidados de la salud, así como conferencias de higiene y prevención de enfermedades, para los empleados y su familia

El área responsable podría ser la de personal, seguridad e higiene o el doctor de la empresa.

En cuanto a la pérdida de empleados clave, podría prevenirse con un programa de selección de personal dentro de la misma empresa en cada una de las áreas, así como una capacitación y desarrollo colectivos.

3.2.2 En lo referente a responsabilidad civil, encontramos las siguientes:

- Responsabilidad civil de vehículos
- Responsabilidad civil de estacionamientos
- Responsabilidad civil de predio y operaciones
- Responsabilidad civil de anuncios y cristales
- Responsabilidad civil de cargas
- Responsabilidad civil de productos
- Responsabilidad civil asumida
- Responsabilidad civil de elevadores
- Responsabilidad civil ambiental
- Responsabilidad civil de información, etc.
- Así como cualquier otra que pueda causar daño a terceros en sus bienes o personas.

Por ejemplo : La responsabilidad civil de productos consiste en el daño que puedan causar mis productos a terceras personas, por su mala o deficiente calidad.

La responsabilidad por la carga consiste en el daño que puedan causar mis productos en el momento de sufrir un accidente el vehículo transportador.

Lo anterior podría prevenirse, por ejemplo en el primer caso con un mejor control de calidad y en el segundo con la utilización de mejores embalajes, con mejor información técnica sobre el manejo de dichos productos, avisos preventivos, etc.

Los departamentos responsables podrían ser el de producción, ventas, distribución, o el depto. jurídico de cada empresa.

Si hablamos de la responsabilidad civil ambiental, esta consiste en el daño al medio ambiente que mi empresa pudiese hacer en perjuicio de terceros. Las medidas de prevención serían por nombrar algunas, el establecimiento de sistemas anticontaminantes, normas de control de calidad, reubicación de la planta, etc.

En el caso de la responsabilidad civil de información, la cual consiste en el daño que pudiera ocasionar a terceros el hecho de utilizar mal cierta información, podría preverse con la revisión de contratos y sistemas de protección de los sistemas de computo.

3.2.3 En cuanto a pérdidas consecuenciales encontramos por ejemplo:
La interrupción de actividades por

- Mala administración.
- Infidelidad de empleados
- Incendio y riesgos adicionales

- Paralización de plantas de proveedores
- Contaminación ambiental
- Rotura de maquinaria
- Etc.

Entendiendo por pérdidas consecuenciales, toda aquella pérdida económica que resulte de otras condiciones.

Si hablamos del paro de actividades debido a insuficiente o mal suministro de insumos, sería posible prevenirlo teniendo contratos con varios proveedores de insumos y nunca trabajando con proveedores únicos.

En el caso de que el paro de actividades ocurriese debido a rotura de maquinaria, la medida de prevención sería la de contar con una planeación alternativa de producción.

En cuanto a amenazas por paralización de una planta de proveedores hay que tener en cuenta que al ser la empresa un sistema abierto, esta sujeta a condiciones que dicte el exterior, por lo que riesgos externos podrían amenazar mi producción.

Y como otro ejemplo podríamos citar el hecho de que si alguno de mis proveedores, siendo este único, se paralizará a consecuencia de una huelga, mi producción ciertamente se vería afectada quizás en la misma proporción.

En estos casos, el área afectada siempre sería la de producción.

3.2.4 Referente a las actividades criminales, encontramos las siguientes riesgos :

- raterías
- hurto
- robo con y sin violencia
- fraude o abuso de confianza
- sabotaje
- espionaje industrial
- Etc.

Para plantear las medidas de prevención de estos riesgos, es necesario definir los conceptos de cada uno de ellos.

Raterías : Delito de robo menor no comprobable perpetrado generalmente por los propios empleados u obreros de una empresa.

Hurto : “Delito perpetrado por terceros en contra del patrimonio (la propiedad, la posesión o el uso), consistente en el apoderamiento intencionado (doloso) de una cosa mueble ajena, sin la voluntad de su legítimo poseedor y con ánimo de lucro. Se diferencia del robo en que en el hurto no se da la violencia o intimidación en las personas ni fuerza en las cosas.”²²

²²Enciclopedia Salvat. Salvat Editores S.A. Barcelona 1971 Tomo7 Pag.1770

Robo : “Delito perpetrado por terceros que se acomete con ánimo de lucro de cosa mueble, ajena, empleándose violencia sobre las personas o fuerza en las cosas”²³

Asalto : “Acometer por sorpresa a una persona”²⁴ Se dice que el asalto es un delito como el robo pero donde se da una violencia moral y no física.

Sabotaje : “Acción u omisión contra ciertas instalaciones y bienes sociales y económicos”²⁵

Espionaje industrial : ”Acción de espiar y oficio de espía. Es el servicio de obtener información sobre los secretos de una organización.”²⁶

Para este tipo de riesgos tenemos como medidas de prevención, políticas de discreción y de admisión, sistemas de control, así como la contratación de servicios de seguridad. El área de afectación sería la de personal o la de seguridad externa e interna.

3.2.5 En lo relativo a daños a las propiedades encontramos los siguientes riesgos:

- transportación
- incendio y/o rayo, explosión, terremoto, huracán y granizo,

²³Enciclopedia Espasa Espasa-Calpe S.A. Madrid 1979 Tomo 20 Pag. 807

²⁴Enciclopedia Espasa Espasa-Calpe S.A. Madrid 1979 Tomo 3 Pag. 226

²⁵Enciclopedia Salvat. Salvat Editores S/A. Barcelona 1971 Tomo 11 Pag. 2964

²⁶Enciclopedia Salvat. Salvat Editores S/A. Barcelona 1971 Tomo 5 Pag. 1283

- huelgas y alborotos populares, aviones, vehículos y humo.
- inundación
- aparatos a presión
- montaje de maquinaria
- rotura de maquinaria
- etc.

Si nos referimos a pérdidas en transportes, por ejemplo, las medidas de prevención pudieran ser establecer mejoras en los empaques, en los embalajes y en los mismos transportes. El departamento responsable sería el de distribución, o ventas.

Si habláramos de los riesgos como incendio, inundación, explosión, tormenta, rotura de máquina, etc. Algunas medidas podrían ser por ejemplo: la instalación de sistemas de protección contra incendios, practicar simulacros, análisis del layout de la planta, etc.

El departamento responsable sería el de seguridad industrial o en su caso el jefe de bomberos.

3.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

De lo anterior podemos concluir:

- a) La Administración de Riesgos involucra a toda la empresa.

b) Los riesgos deben ser previsibles y controlables sean asegurables o no.

c) En caso de ser asegurables las áreas responsables de manejarlos serían el área afectada directamente y el área de finanzas.

A partir de esto, podemos decir que en general la Administración de Riesgos es: “la disciplina para reducir a su mínima expresión los efectos económicos adversos del riesgo en la forma mas eficaz”.²⁷

Por lo tanto la Administración de Riesgos es una disciplina que va dirigida a satisfacer las necesidades de prevención de pérdidas y conservación de la propiedad, de las empresas de todo tamaño y de cualquier sector económico, a través de la ingeniería en prevención de pérdidas. Incluso podría decir que la Administración de Riesgos es aplicable a la familia.

Por otra parte, es necesario subrayar que la Administración de Riesgos es una actividad que debe ser buscada y practicada por las mismas empresas.

Como en el caso de la planeación estratégica, es la dirección general la que tiene la responsabilidad si la empresa sufre de pérdidas por este o cualquier otro concepto.

²⁷Robert Abrahamson Conferencia de Administración de Riesgos. México D.F.1976

Así que, para lograr una efectiva política de Administración de Riesgos y satisfacer los intereses de la empresa es necesario que esta cuente con personal especializado en varias disciplinas y lo cual a veces no resulta ser muy económico. Es por ello, que en la mayoría de casos es recomendable y preferible contar con apoyo proveniente del exterior a través de consultores externos a nivel staff, a fin de reducir costos al mínimo.

La Administración de Riesgos ciertamente representa un cambio radical en la mayoría de las empresas, pero lo cierto es que siempre trae consigo los siguientes efectos de gran trascendencia.

- a) Visión de empresa y no de negocio.
- b) Prevención y control efectivo de pérdidas.
- c) Descubrimiento de riesgos ocultos.
- d) Reducción de los efectos económicos del riesgo.
- e) Establecimiento de una gran comunicación en toda la empresa.
- f) Seguridad y estabilidad efectivas.

Hasta ahí, por lo que hemos podido observar, la Administración de Riesgos resulta ser de suma importancia debido a que es una disciplina que atañe a todas las personas de una empresa.

Su campo de acción y aplicación deben de ser considerados de gran interés para el Licenciado en Administración, ya que a través de esta disciplina le es posible tener injerencia en cada área de la empresa, además de permitirle obtener mejores y más amplios conocimientos de todas ellas siempre con una visión global, así como ofrecerle la posibilidad de convertirse en un verdadero empresario.

CAPITULO 4

CAPITULO 4

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La Administración de Riesgos como disciplina administrativa sigue una serie de pasos basado en el proceso administrativo.

En general este proceso consta de los tres pasos siguientes:

- 4.1) Identificación y evaluación de bienes.
- 4.2) Identificación y evaluación de riesgos.
- 4.3) Búsqueda de soluciones alternativas, a través de :
 - 4.3.1) Eliminación de riesgos.
 - 4.3.2) Reducción de riesgos.
 - 4.3.3) Transferencia de riesgos.
 - 4.3.4) Retención de riesgos.

Un ejemplo sencillo de lo anterior antes de pasar a una explicación detallada de los pasos sería :

Tomemos por ejemplo su automóvil. Con decir “su propio automóvil con un valor de mercado de 50,000 nuevos pesos”, estamos IDENTIFICANDO Y VALUANDO un bien, que está expuesto a una serie de riesgos por el solo hecho de poseerlo y manejarlo.

Una vez identificado y evaluado el bien se procede a IDENTIFICAR Y EVALUAR los riesgos a los que este está sujeto.

Por nombrar algunos de estos riesgos podemos afirmar que este bien está expuesto a : colisiones y vuelcos, rotura de cristales, incendio, fenómenos meteorológicos, robo total y parcial de sus partes, posibilidad de provocar daños a segundos y terceros, en sus bienes y/o personas, etc.

Sin hablar de muchos más, a parte de posibles de fallas mecánicas.

En cuanto a la EVALUACIÓN o JERARQUIZACIÓN es necesario analizar cuales de estos riesgos afectarán con más severidad al interesado, en caso de ocurrir un siniestro. Algunos pensarán que lo primero sería resolver la cuestión de daños a terceros, otros en cambio sería el robo, en fin, el criterio de jerarquización de los riesgos será relativamente variable de una persona a otra dependiendo del monto en que se vea afectada económicamente.

En cuanto a la BÚSQUEDA DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS encontramos primeramente la eliminación. En este caso, deberíamos vender, o no poseer el vehículo, aunque esta medida resulta totalmente impráctica.

En cuanto a la reducción del riesgo, digamos el de robo, podría instalarle una alarma de alta seguridad o no sacarlo más que los domingos para ir a la Iglesia que está a una cuadra.

Por último podríamos transferir los riesgos a terceras personas a través de contratos, ya sea a una aseguradora por medio de una póliza o a una arrendadora de automóviles por medio de un contrato.

Lo anterior es un ejemplo sencillo para demostrar que llevamos a cabo este proceso a diario no por gusto, sino por necesidad.

Sin embargo, al aplicar este proceso a las empresas resulta ser una tarea mucho más compleja que en el caso anterior, por lo que ahora pasaremos a analizar más detalladamente esta serie de pasos.

4.1) IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y DE RIESGOS

El punto de partida de la Administración de Riesgos es la identificación de bienes con sus respectivos riesgos y es a través de esta fase que definimos ¿Cuál es el problema?

Esta etapa es de primordial importancia, ya que si se desconocen los riesgos a los que están expuestos los bienes, estos se asumen involuntariamente, lo cual se traduce en pérdidas substanciales para la empresa.

Por ser una tarea bastante compleja, la identificación de riesgos debe ser realizada conjuntamente entre un administrador de riesgos y la propia empresa, ya que esta debe ofrecer las facilidades necesarias para llevarla a cabo con la ayuda sus especialistas.

En realidad esta etapa del proceso se traduce en una especie de auditoría o evaluación de su programa integral de protección.

El profesional en Administración de Riesgos está obligado a identificar todos los riesgos que le sean posible. Entendiendo que, debido a que los riesgos son dinámicos, se pueden suscitar los siguientes problemas. Un riesgo que hoy no existe, mañana podría estar ahí y viceversa, o aún cuando un riesgo este ahí podría evolucionar en un riesgo mayor o menor.

He ahí, la complejidad del problema, una deficiente supervisión de esta posible variación, puede provocar serios problemas a una empresa.

Debido a lo anterior esta disciplina cuenta con una serie de herramientas que permiten llevar a cabo esta dinámica tarea.

Dentro de estas herramientas disponibles encontramos entre otras:

4.1.1 Cuestionarios

4.1.2 Estados financieros

4.1.3 Contratos

4.1.4 Inspecciones físicas

4.1.5 Diagramas de flujo

4.1.6 Organigramas

4.1.7 Entrevistas Personales

4.1.1 CUESTIONARIOS.-

Existen organizaciones tanto nacionales como extranjeras que han diseñado diferentes tipos de cuestionarios generales, aplicables a la mayoría de las empresas. Sin embargo, lo más conveniente para hacer una identificación de riesgos de una empresa específica es diseñar un cuestionario propio para la empresa en cuestión.

Sin duda los cuestionarios generales sirven como elementos auxiliares para conseguir la información necesaria y así obtener una visión global de la empresa. Los expertos en la materia subrayan que, para que un cuestionario funcione eficazmente, debe constar con las siguientes características : unidad, secuencia y claridad.

Como característica personal el Administrador de Riesgos debe tener una gran habilidad para preguntar y para escuchar.

4.1.2 ESTADOS FINANCIEROS.-

El balance y el estado de pérdidas y ganancias que resumen de manera ordenada y consistentemente las propiedades y operaciones de las empresas, constituyen valiosos elementos para la identificación y evaluación .

El hecho de analizar el activo, el pasivo y el capital en cada uno de sus rubros y acudir a las cuentas y subcuentas que los integran, nos pueden ayudar a descubrir ciertos montos que correspondan a los efectos de riesgos que pudieron haber sido pasados por alto mediante otras técnicas.

Por ejemplo con este tipo de análisis podremos observar cuestiones como las siguientes: ¿Los inventarios se encuentran en diferentes ubicaciones?. ¿La empresa lo tiene contemplado?. ¿Los inventarios están a consignación?. ¿Por cuenta de quién corre el riesgo de su transportación y/o de su custodia?. ¿Están estos en calidad de préstamo?. Etc.

4.1.3 REVISIÓN DE CONTRATOS.-

Los contratos de cualquier índole deben ser aprobados por el departamento jurídico de la empresa o en su defecto por un experto en la materia.

Estos documentos son una fuente de identificación de riesgos que no se debe desechar. Es pues, indispensable analizarlos, verificar que compromisos han sido contraídos. buscar tratamientos adecuados y sugerirlos a las áreas involucradas.

Algunos puntos a tomar en cuenta en los contratos son, por ejemplo, los siguientes:

a) En los contratos de maquila y materiales a consignación : ¿ Por cuenta de quién corre el riesgo de daños en el proceso, en la transportación y durante el almacenaje ? etc..

b) En los convenios con contratistas y subcontratistas : ¿En qué forma y por qué motivos es responsable el constructor que causa daños a nuestras instalaciones? ¿Por cuenta de quién corren los riesgos de montaje? ¿En caso de daños a terceros quién es responsable y en qué medida ? etc.

c) Contratos de arrendamiento y subarrendamiento : ¿De que daños somos responsables?, ¿Tenemos obligación de asegurar el inmueble? en caso afirmativo ¿Contra que riesgos?.

d) Contratos de financiamiento : ¿Existe obligación de asegurar las propiedades en garantía?, ¿Que riesgos se deben contemplar?.

En este campo es necesario no solo revisar los contratos sino que se debería promover la participación activa de la empresa en la elaboración de los mismos para orientar a los interesados en la negociación de ciertas cláusulas.

4.1.4 INSPECCIONES FÍSICAS:

Esta es una valiosa herramienta de análisis e identificación de riesgos, no se puede pasar por alto al personal de la empresa ya que son ellos quienes, precisamente, proporcionan la ayuda para llevar a cabo las inspecciones.

Estas inspecciones deberían realizarse periódicamente por lo menos una vez por año en cada área y llevadas a cabo por el administrador de riesgos acompañado del responsable del área afectada.

Las inspecciones dan como resultado reportes que, entre otros tópicos, contienen información de los riesgos, así como el grado de exposición en que se encuentra la empresa frente a esos riesgos, ubicación de las propiedades, tipo de procesos, materiales utilizados y las medidas de protección con que se cuenta la empresa.

Por su periodicidad, estos reportes, constituyen un fabuloso medio para el mantenimiento de los inventarios de riesgos, ya que el dinamismo propio de las empresas, puede conducir a que se hayan efectuado innumerables cambios en sus plantas, bodegas, oficinas, etc.

La inspección física sirve en especial para descubrir los riesgos de las propiedades físicas, accidentes de trabajadores u otros de tipo administrativo. De ahí su importancia.

4.1.5 DIAGRAMAS DE FLUJO

El diagrama de flujo es una representación gráfica de actividades u operaciones en secuencia. Estos nos señalan “cuellos de botella” en caso de que existan, así como los riesgos a que esto conlleva. Por ejemplo el paro parcial o total de actividades.

4.1.6 ORGANIGRAMAS

El estudio de los organigramas de las empresas nos permitirán conocer la jerarquización de los puestos, líneas de comunicación formal, autoridad formal, etc. Lo cual nos da la pauta, generalmente, para detectar algunos riesgos derivados de la comunicación, la disposición de las áreas, así como de la interrelación que existe entre ellas.

4.1.7 ENTREVISTAS PERSONALES:

Al parecer la herramienta de identificación de más importancia son las entrevistas que se sostienen con el personal de todas las áreas y de todo nivel, pues es a través de estas que el administrador de riesgos puede obtener la mayor información posible.

4.2 EVALUACIÓN O JERARQUIZACIÓN DE RIESGOS.

Una vez identificados los riesgos, la siguiente etapa del proceso es la **EVALUACIÓN** de los mismos. Sin dicha evaluación los riesgos que se han identificado simplemente son un conjunto de datos e información sin sentido hasta que se evalúen y jerarquicen .

A través de la evaluación de riesgos pretendemos descubrir qué tan grave en realidad es cada uno de ellos, a fin de empezar a pensar en cuales podrían ser sus posibles soluciones.

Los objetivos fundamentales que se persiguen en la evaluación de riesgos son:

- a) Su jerarquización y
- b) La toma de decisiones en base a esa evaluación.

La administración de riesgos al igual que otros campos de la administración busca el desarrollo de las actividades en forma ordenada. Uno de los errores más graves que podemos cometer en cualquier actividad, es tratar de resolver todos los problemas al mismo tiempo.

Por lo tanto es necesario e indispensable jerarquizar. Determinar cuales situaciones son importantes, cuales son las urgentes y cuales no lo son y en base a ello tomar las decisiones pertinentes en cada caso.

Cabe mencionar que la forma de jerarquizar un riesgo puede ser muy diferente de una empresa a otra, tan diferente como pueden variar sus propias políticas. Por lo tanto, la toma de decisiones será diferente según la empresa en particular de que se trate.

Analícemos ahora el como jerarquizar los riesgos.

Para la jerarquización de riesgos es importante mencionar lo que dicen los expertos en la materia. Estos señalan por lo menos tres dimensiones; que varían en orden, dependiendo de quien sea el encargado

de llevar a cabo la jerarquización. En este proceso los criterios varían de acuerdo al punto de vista que se tenga de la situación. Es decir, el empresario jerarquiza los riesgos desde el punto de vista de su gravedad. Por otro lado, las compañías de seguros jerarquizan los riesgos desde el punto de vista de su frecuencia.

A pesar de lo anterior es necesario conocer primeramente en que consisten cada una de las dimensiones para jerarquizar, a saber :

4.2.1) Severidad

4.2.2) Frecuencia

4.2.3) Variación observada entre ejercicios en la realización de las pérdidas.

4.2.1). La severidad o gravedad dependerá del impacto económico adverso causado a la empresa en caso de realizarse, poniéndonos siempre en el peor de los casos.

De acuerdo a su severidad los riesgos se clasifican en:

a) graves

b) medianos

c) leves

El monto que delimita a cada una de estas categorías, así como las políticas para manejarlos, variarán según la empresa de que se trate.

4.2.2) En cuanto a la frecuencia, podemos decir que consiste en la posibilidad de que se realice o no un riesgo. La frecuencia se obtiene observando el número de veces que ha ocurrido determinado evento en las mismas circunstancias.

Técnicamente la probabilidad se define como “la tendencia que sigue un evento después de haber observado una cantidad suficiente de hechos.”²⁸

La herramienta que utiliza la probabilidad para medir el riesgo es el cálculo de probabilidades.

Es por esto que el estudio de la frecuencia resulta mas importante para las compañías de seguros que para los empresarios.

Como se mencionó anteriormente y como la administración de riesgos va dirigida a los empresarios, el administrador de riesgos debe jerarquizar todos sus riesgos según su severidad y no según su frecuencia.

4.2.3) Variación observada entre ejercicios.

“Algunos riesgos, generalmente los menos graves, suceden con una frecuencia casi matemática, de manera que se puede decir que es posible predecir su monto total en el ejercicio.”²⁹

²⁸William Stevenson. Estadística para administración y economía Editorial Harla S.A.de C.V. México 1981

²⁹Arturo Woodrow Pláticas sobre Administración de Riesgos. México D.F. 1990.

Para el caso anterior, es el administrador de riesgos el que con su experiencia, observará si existe o no gran variación entre ejercicios, para tomar una determinación de como resolver mejor este tipo de situaciones.

Los conceptos que hemos mencionado, constituyen los fundamentos de la Administración de Riesgos en sus funciones primarias, es decir, la IDENTIFICACIÓN y la EVALUACIÓN que en su conjunto es denominado ANÁLISIS DE RIESGOS.

En conclusión, hemos visto las herramientas principales de que se vale el administrador de riesgos para descubrir o identificar los riesgos a los que están expuestas las empresas.

También hemos visto las dimensiones principales que se usan para jerarquizar esos riesgos.

Hemos podido apreciar como la identificación de riesgos en las empresas tiene un alto valor, ya que saca a relucir responsabilidades que en el mayor de los casos los empresarios desconocen que están incurriendo en ellas.

Debido a lo anterior es posible observar el incalculable valor que puede tener la administración de riesgos para el mejor provecho de los recursos y protección de las empresas.

4.3 SOLUCIONES ALTERNATIVAS

Una vez identificados, evaluados y jerarquizados los riesgos, la siguiente etapa del proceso es la búsqueda de soluciones alternativas para cada uno de los riesgos, ya que no todos ellos pueden ser solucionados de la misma manera.

Existen 4 tipos de soluciones genéricas:

- 4.3.1) Eliminación de Riesgos
- 4.3.2) Reducción de Riesgos
- 4.3.3) Transferencia a terceros
- 4.3.4) Retención de Riesgos

4.3.1) Eliminación de riesgos.

Esta es la primera alternativa a analizar, que en teoría podría ser la solución ideal, puesto que consiste en erradicar las causas que originan el riesgo. En la práctica resulta ser una tarea difícil de llevarse a cabo porque requiere de una búsqueda constante para poderla poner en práctica .

Por otra parte, como ya hemos visto, la empresa en sí es un riesgo y por lo tanto tratar de eliminar todos los riesgos significaría suspender las actividades de la empresa.

Sin embargo, sí es factible evitar o eliminar algunos de los riesgos. Por ejemplo : el mandar a maquilar la producción. Claro que con esto se

estaría eliminando algunos riesgos pero creando unos nuevos, o sea que, de todos modos sería necesario evaluar las dos opciones.

Algunas formas de eliminar riesgos podrían ser:

- a) Eliminación parcial de equipos y/o materiales
- b) Análisis de contratos. Eliminando o creando nuevas cláusulas.
- c) Reubicación de instalaciones.
- d) etc.

Todas estas formas de eliminación de riesgos son mas factibles de llevarse a cabo en la etapa de planeación, ya que cuando las empresas se encuentran ya en operación es una labor más difícil de realizar.

Debido a lo anterior el administrador de riesgos debería intervenir activamente en el proceso de planeación.

4.3.2) Reducción de Riesgos.

“Toda empresa puede llevar a cabo esta solución en forma constante y permanente para obtener resultados en verdad efectivos y valiosos”³⁰

En esta alternativa la participación del comité de seguridad industrial y del departamento de ingeniería industrial es indispensable, ya que todos los programas de seguridad ayudan a reducir los riesgos aunque esto en ocasiones traiga como consecuencia, una aparente elevación de costos.

³⁰Robert Abrahamson Conferencia de Administración de Riesgos. México D.F.1975

Además es importante subrayar que la reducción de riesgos debe estar encaminada hacia un mejor aprovechamiento de los recursos y no únicamente para la reducción de primas de seguros por la instalación de sistemas de seguridad.

Este, es un campo de rico potencial tanto para el administrador de riesgos como para el empresario previsor, debido a que con programas bien planeados se puede reducir, a veces en forma drástica, el efecto nocivo de accidentes o acontecimientos que más que nada resultan en perjuicio de la productividad de las empresas.

Para lograr una reducción riesgos se pueden tomar decisiones en base a:

- a) La reducción de la frecuencia y
- b) La reducción de la severidad.

a) La reducción de la frecuencia consiste en disminuir el número de veces que ocurre un riesgo. Por ejemplo, digamos que para reducir el riesgo de robo de nómina se podría enviar a diferentes personas a recoger el efectivo, siempre acompañadas y con diferentes recorridos, etc.

Otro ejemplo sería el reducir el riesgo de maltrato de materiales, mejorando los empaques, capacitando a los encargados de almacén en cuanto al manejo de dichos materiales o automatizando el manejo de los mismos, etc.

b) En cuanto a la reducción de la severidad, nos referimos a disminuir el efecto nocivo de un riesgo en caso de que ocurriera.

Un ejemplo sería contar con sistemas de protección contra incendios tales como : como extinguidores, hidrantes o rociadores automáticos para que en caso de que ocurriese un incendio incipiente los efectos de este fuesen los menos graves posibles.

Otro ejemplo sería para el caso de terremoto, implantar medidas de seguridad como simulacros y rutas de evacuación.

Una vez que se ha realizado todo lo posible para eliminar o reducir los riesgos, quedará siempre un remanente de estos que habrá que enfrentar. Es aquí, donde entran la transferencia y retención de riesgos.

4.3.3) Transferencia de Riesgos.

La transferencia consiste en trasladar a terceras personas aquellos riesgos que a la empresa no le conviene asumir.

Al decir terceras personas nos referimos tanto a compañías de seguros y fianzas como a instituciones a las que se les puede transferir ciertos riesgos específicos contractualmente.

En el caso de utilizar los seguros para la transferencia riesgos, el análisis de las exclusiones, limitaciones, deducibles y franquicias es de vital

importancia puesto que las dos primeras obligan a la empresa a asumir ciertos riesgos en forma total y las otras dos en forma parcial.

En el caso de transferir los riesgos a través de contratos con otro tipo de instituciones diferentes a las aseguradoras y afianzadoras, será necesario de analizar las cláusulas de dichos contratos ya que estos son una fuente importante de riesgos, como ya se ha mencionado.

La función del administrador de riesgos es pues, estudiar junto con los empresarios y directores de empresa, cuales son los riesgos que serán transferidos; así como establecer las políticas y lineamientos bajo los cuales se seguirá trasladando en un futuro dichos riesgos.

Generalmente cuando se habla de riesgos asegurables, se cae en la solución más cómoda. Existe un seguro disponible y se contrata sea que convenga o no a la empresa, o mejor dicho que se ajuste o no a las necesidades de esta. Por ello, el administrador de riesgos debe ser capaz de adaptar las pólizas de seguros para las empresas, mediante negociaciones adecuadas con las aseguradoras, no aceptando condiciones preestablecidas.

Ahora bien, que ocurre con aquellos riesgos que no son asegurables o con aquellos que siendo asegurables, debido a políticas de la empresa, no se aseguran. ¿Pueden estos ser transferidos? La respuesta es que en ciertos casos sí son susceptibles de transferencia a través de contratos con otras empresas.

Volvamos al ejemplo del riesgo de robo de efectivo. Este es un riesgo asegurable, es decir es susceptible de ser transferible a una compañía aseguradora a través de una póliza de seguro de efectivo y valores, pero en

el caso de que la empresa tenga la política de no asegurar este tipo de riesgos, es posible también transferirlo a una empresa. que no es aseguradora, dedicada a la transportación de dinero como es el caso del Servicio Panamericano de Protección, por nombrar alguna.

La transferencia a empresas diferentes a las aseguradoras implican también un diseño de contratos, o un análisis de los mismos en caso de que ya estén elaborados por parte de las empresas con las que se va a contratar. Esta tarea deberá ser realizada por el administrador de riesgos conjuntamente con el departamento jurídico o en su defecto con el director de la empresa a la cual asesora.

Un ejemplo de un riesgo no asegurable y que podría ser transferido sería el de contaminación radioactiva. En el caso de que nuestra empresa consumiera productos radioactivos, es un hecho que existe el riesgo de contaminación por dichos productos. Así que, una forma de transferir dicho riesgo sería responsabilizando contractualmente al proveedor.

Cabe mencionar que en sí, todos los riesgos podrían ser asegurables, siempre y cuando se encontrará quien aceptará el riesgo. Sin embargo, en ciertos casos lo anterior podría tener un costo tan elevado que no resultaría conveniente para las empresas.

Como mencionamos anteriormente, la transferencia de los riesgos a terceras personas se da únicamente cuando resulta conveniente para la empresa; es decir, en ocasiones el costo de transferencia pudiera ser más elevado que el costo del daño que se pudiera sufrir si ocurriese el siniestro y por lo que es preferible asumirlo.

Lo anterior nos lleva ahora a analizar la última alternativa de solución : la RETENCIÓN

4.3.4) Retención de Riesgos.

La retención de riesgos como su nombre lo indica significa : “conservar, guardar para sí”³¹, es decir consiste en que la empresas decidan correr por cuenta propia con uno o varios riesgos predeterminados.

La retención puede ser:

a) Pasiva

b) Activa :

- voluntaria
- involuntaria

a) Retención pasiva.- Se da cuando se asumen riesgos de manera inconsciente debido a que se desconoce su existencia, lo anterior se da por una identificación errónea o insuficiente.

b) Retención activa.- Es aquella que se presenta cuando las empresas conocen ciertamente cuales son los riesgos a los que están expuestas, y aún así, toman la decisión de asumir esos riesgos porque les resulta más conveniente.

³¹ Diccionario Enciclopédico Espasa. Espasa-Calpe S.A. Madrid España 1979 TOMO 20 pag. 729

Dentro de la retención activa encontramos la retención voluntaria y la involuntaria, las cuales consisten en:

- Retención voluntaria.- Se presenta cuando las empresas deciden correr el riesgo aún cuando tuviere la opción de transferirlo.

- Retención involuntaria.- Se da cuando las empresas quisieran transferir los riesgos pero no puede ya que otras compañías, ya sean de seguros o de otro tipo, no quieren “aceptar” esos riesgos.

Ciertamente la forma mas indeseable de retener un riesgo es desconociendo su existencia (a través de un proceso inconsciente). Por lo que el administrador de riesgos está obligado a dar a conocer los riesgos a los cuales las empresas están expuestos, debido a limitaciones en las pólizas de seguros, exclusiones en las mismas y en cláusulas de los contratos, así como los originados por falta de capacitación de personal, falta de equipo de seguridad, etc.

También es función del administrador de riesgos señalar que riesgos menores pueden o convienen ser retenidos por las empresas.

Cabe mencionar que la capacidad de retención de riesgos es una variable que también depende en parte del poder económico de las empresas.

Así pues, el manejo de la retención de riesgos puede llevarse a cabo a través de:

- a) Absorción y
- b) Autofinanciamiento

a) La absorción consiste en aplicar a resultados las pérdidas que se generen en el ejercicio a causa de siniestros. Este método de retención tiene la ventaja de que los siniestros se valúan en el momento en que ocurren. Sin embargo, estos pueden ocurrir en momentos en que la empresa no cuenta con los recursos para hacerles frente, provocando desequilibrios en los flujos de efectivo.

b) El autofinanciamiento consiste en que las empresas formen reservas a través de los ejercicios para hacer frente a las pérdidas ocasionadas por los riesgos que decidió correr por cuenta propia.

Estas reservas deberían ser equivalentes al monto de las erogaciones que las empresas tendrían que hacer en caso de transferir dichos riesgos.

Esta forma de retención de riesgos resulta ser peligrosa en un principio, cuando las empresas no cuentan aún con las reservas suficientes para hacer frente a las pérdidas ocasionadas por dichos riesgos.

Como hemos podido observar la decisión de que solución tomar, dependerá del poder económico de cada empresa, así como de las políticas que dichas empresas tengan para manejar los riesgos.

CAPITULO 5

CAPITULO 5

DISEÑO DE CUESTIONARIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LA MICRO EMPRESA

5.1 IMPORTANCIA DE LA MICRO EMPRESA

Nacional Financiera, institución de banca de fomento, clasifica a las empresas de acuerdo al número de trabajadores y de acuerdo al monto de las ventas netas anuales que tengan las empresas.

Actualmente, según el informe del mes de septiembre de 1994, Nacional Financiera clasifica a las empresas de la siguiente manera:

	Número de empleados	Ventas Netas Anuales cifras en miles
Micro	Hasta 15 empleados	Hasta N\$ 900.00
Pequeña	Hasta 100 empleados	Hasta N\$ 9,000.00
Mediana	Hasta 250 empleados	Hasta N\$ 20,000.00
Grande	Superior a 250 empleados	Superior a N\$ 20,000.00

Cabe mencionar que en caso de que una empresa tuviera un número mayor de empleados ó ventas mayores a los límites establecidos para dicha clasificación, automáticamente se clasificará en la siguiente categoría.

La importancia de la micro y pequeña empresa en nuestro país, es que estas representan aproximadamente en número el 93%, según informe reciente de Nacional Financiera. Por ello, es por lo que a continuación hacemos un análisis de sus características.

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO EMPRESA Y LA EMPRESA FAMILIAR

Las características más importantes de la micro empresa son las siguientes:

- El número total de empleados no excede a 15.
- Por lo general es empresa de tipo familiar.
- La toma de decisiones está centralizada en la persona dirigente.
- Frecuentemente no esta dividida en áreas funcionales, y en caso de estar dividida por áreas, las funciones se encuentran amalgamadas solamente en dos o tres áreas.
- En la mayoría de los casos no llevan a cabo una planeación y mucho menos a largo plazo, aunque esto podría no ser resultado del tamaño de empresa, sino de la filosofía de la misma.

Por empresa familiar se entiende “aquella organización donde la propiedad y/o la dirección se hallan en manos de un grupo personas cuyos miembros están relacionados por algún parentesco, ya sea colateral, ascendiente o descendiente.”³²

Para el directivo o propietario de la empresa familiar “su empresa” o la de “su familia” tiende a ser vista como una prolongación del hogar.

Lo anterior nos lleva a una realidad que ocurre muy frecuentemente, y es el hecho de que la empresa sea vista como propiedad de la familia. Sin embargo, esto resulta a veces peligroso, ya que al poner los resultados de la organización al servicio de la familia esta frecuentemente la lleva a la descapitalización o al fracaso en su explotación.

Otra característica de la micro empresa y la empresa familiar es que estas se apoya más en el poder que en la autoridad y sus objetivos casi siempre están subordinados a los de la familia al igual que su planeación.

Con esto no se pretende decir que en la empresa familiar todo se haga mal, al contrario, la empresa familiar es una necesidad social que nunca desaparecerá porque satisface una doble necesidad. Primero, la de trabajo y segundo, la de realización personal. Sin embargo, es importante marcar cuales son las principales características y problemas a los que están sujetas este tipo de empresas.

³² Joaquín de Arquer Armangué. La empresa familiar. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pag 35

5.3 OBJETIVOS DEL CASO PRACTICO

El diseño de cuestionarios para la identificación de riesgos está dirigido a concientizar a las micro empresas, de que por el simple hecho de ser empresas, están expuestas a infinidad de riesgos, que pueden ser manejados en favor de ellas mismas.

Es importante también dejar de manifiesto que la administración de riesgos abarca todos los riesgos a los que están expuestas las empresas y no únicamente los riesgos asegurables, además de la importancia que tiene el hecho de que conozcan y apliquen esta disciplina para obtener más y mejores beneficios.

El primer paso para aplicar la administración de riesgos es la **IDENTIFICACIÓN** de riesgos y una vez identificados, es necesario reconocer que son un problema, puesto que, siendo estos una fuente de desviación en los resultados futuros, requieren de algún tipo de solución.

Como lo vimos anteriormente, la peor forma de retener un riesgo es desconociendo su existencia. Por lo que este caso práctico lo único que busca es ofrecer una serie de cuestionarios que no pretenden ser la única forma de identificación de riesgos en la micro empresa, pero sí, ser el inicio de una concientización de que los riesgos están ahí y de que algo debería de hacerse para resolverlos lo antes posible.

5.4 DISEÑO DE CUESTIONARIOS

5.4.1 DATOS GENERALES

Razón social: _____

Domicilio: _____

Ubicaciones de la empresa en México:

- En predios propios: _____

- En predios rentados: _____

Giro principal de la empresa: _____

Número de empleados: _____

5.4.2 DAÑOS A LA PROPIEDAD

1.Descripción de los procesos de manufactura.

2.Descripción de los procesos de ensamble.

3.Descripción de los procesos de distribución.

4.Maquinaria utilizada (especificar los caballos de fuerza) No especificar maquinaria en venta _____

5.Calderas y aparatos de presión (especificar temperaturas máximas).

6.Tiene anuncios de neón? Cual es su ubicación? _____

7.En las instalaciones tienen muros, techos o entrepisos de madera u otro material combustible. _____

8.Cuenta con sistemas de protección contra incendios. Como hidrantes, extinguidores, rociadores o alarmas de incendio? _____

9.Se cuenta con personal capacitado en cuanto al uso de extinguidores? _____

10.Se manejan materiales explosivos y/o inflamables. Especificar. ____

11.El sistema de instalación es adecuado y está ajustado a las disposiciones legales? _____

12.Se hacen simulacros de incendio? Cuantos por año? _____

13.Existen calderas u hornos? _____

14.El combustible es: gas natural____ chapopote____
combustóleo__ diésel__ butano o propeno__ leña o desperdicios____
sólidos de cualquier clase____

15.A cuantos metros están ubicadas las calderas del proceso de
producción? _____

16.Los tanques de almacenamiento de combustible son subterráneo?

17.En caso de ser superficiales cuentan con ductos adecuados?

18.Si existen hornos de secado que produzcan gases inflamables,
cuentan con chimeneas u otro tipo de dispositivo para desalojar gases? ____

19.En las áreas de producción y en bodegas está prohibido fumar? _

20.Existe algún sistema de ventilación para gases inflamables? ____

21. Algún predio vecino es especialmente peligroso por su giro?
Especificar. _____

22. Descripción de las materias primas. _____

23. Descripción de los bienes semi-elaborados. _____

24. Descripción de los productos terminados. _____

25. En alguna parte del proceso productivo se utilizan pinturas, lacas o barnices. _____

26. Tiene bienes susceptibles a mojaduras, raspaduras, oxidación o rotura en tránsito. _____

27. Que medios de transportación se utilizan para su mercancías. ____

28. Listar los vehículos propiedad de la empresa, especificando número de motor numero de serie y tipo de modelo. _____

29. Se transporta mercancías en medios público ¿En que proporción?

30. Punto de origen en el transporte de mercancías.

31.Puntos de destino: _____

32.Realiza exportaciones o importaciones, en qué medios de transporte? _____

33.Describa métodos de empaque utilizados. _____

5.4.3 ACTIVIDADES CRIMINALES

1. Se cuenta con personal de vigilancia de día y de noche?

2. Existen sistemas de alarmas? _____

3. Especificar _____

4. Se tienen bienes susceptibles de robo en tránsito? En los predios? _

5. Quién transporta el efectivo de la empresa? _____

6. Cual es el monto máximo de efectivo en caja en matriz? En otras ubicaciones? En qué se guarda? _____

7. Valor máximo de cheques en caja? _____

8. Otro tipo de valores? Valores máximos? _____

9. Quien efectúa la cobranza? Si son empleados propios cuánto pueden traer como máximo en un solo momento? _____

10. Cuántos cobradores hay? _____

11. Quién es el encargado del cobro y transporte de la nómina? _____

12. Se envían valores por correo certificado? Monto máximo? _____

13. Quien hace los depósitos en bancos? En caso de ser un empleado, cantidad máxima? _____

14.En donde se guardan los documentos cobrables? _____

15.Se solicita cartas de recomendación o antecedentes penales al personal que se contrata? _____

16.El acceso a las instalaciones de la empresa esta restringido a personas no empleadas en la misma? _____

17.Se cuenta con circuitos cerrados de televisión dentro de las instalaciones? _____

18.Se realizan arquezos de caja y auditorias? Quien los realiza?

19.El personal utiliza algún tipo de identificación. Especificar.

20.El pago de nómina se hace quincenalmente o catorcenalmente?

21.El acceso a información relevante es restringida? _____

22.El personal tiene acceso a información confidencial en computadoras? _____

23.Se da o se recibe información confidencial telefónicamente. Especificar. _____

24.Se cuenta con políticas para el manejo de información. Especificar _____

5.4.4 PÉRDIDAS CONSECUENCIALES:

1. Importa usted algo del extranjero? Incluir maquinaria para el proceso, equipo y herramientas. _____

2. De las materias primas que se utilizan cuales son nacionales? _____

3. Cuales son extranjeras? _____

4. Se tienen proveedores únicos? En que proporción? _____

5. Quienes son esos proveedores únicos? _____

6. Donde se encuentran sus proveedores? _____

7. En caso de paralizarse alguno de sus proveedores, habría la posibilidad de sustituirlos? Cuanto estima que tardaría dicha sustitución? _

8. Hay algún bien difícil de reponer? _____

9. Existe una planeación alternativa de producción en caso de paralizarse el proceso? _____

10. En caso de que solo una parte del proceso se paralizara, como afectaría a las demás. _____

11. Quien realiza el mantenimiento de la maquinaria? _____

12. Existe la posibilidad de utilizar la maquila para sus productos en caso de paro de actividades. _____

13. Conoce quien pueda maquilar sus productos y donde se ubica? ____

14. Si ocurriese un paro de actividades y tuviera la posibilidad de trasladarse a otro predio, cuanto tiempo considera que tomaría esto? ____

15. Se cuenta con algún sistema de mantenimiento y reutilización de partes y refacciones? _____

16. En que consiste este sistema? _____

17. Las refacciones utilizadas se encuentran en el país? _____

18. Quiénes son sus proveedores de refacciones y dónde se encuentran? _____

19. Cuentan sus clientes con inventarios de seguridad, en caso de paralización de actividades? _____

20. Por qué periodo de tiempo están cubiertos sus clientes con este inventario de seguridad? _____

21. Cuenta su empresa con inventarios de seguridad de insumos? _____

22. Por qué periodo de tiempo está su empresa cubierta con este inventario de seguridad? _____

5.4.5 RESPONSABILIDAD CIVIL

1. Se renta alguna parte de los predios a terceros? _____

2. Cuenta con contrato de arrendamiento? _____

3. Quien realizó este contrato y cuando fue su ultima revisión? _____

4. Los predios ocupados por su empresa se rentan de terceros? _____

5. Cuenta con contrato de arrendamiento? _____

6. Quien redactó este contrato y cuando fue su ultima revisión? _____

7. De los bienes o mercancías vendidas, la empresa retiene algún título hasta el pago total? Período máximo del crédito? _____

8. Se rentan bienes o mercancías? Por que período? _____

9. Quien redactó el contrato de arrendamiento de mercancías y cuando fue su última revisión? _____

10. Se hacen instalaciones, demostraciones o da algún servicio fuera del predio de la empresa? Describir en que consisten? _____

11. Se maquilan mercancías a terceros? Describir proceso? _____

12. De quien es responsabilidad la custodia de esos bienes en proceso? _____

13. Alguna empresa le maquila a su empresa? Describir proceso? _____

14.Existen contratos de maquila? Cuando fue su última revisión? _____

15.Se rentan vehículos para el transporte de mercancías? Conoce que responsabilidades recaen en su empresa y cuales en la arrendadora?

16.Existe algún contrato de arrendamiento para esos vehículos? _____

17.El efectivo es manejado por alguna empresa de protección de efectivo y valores? _____

18.Conoce las responsabilidades que recaen sobre ese tipo de empresas y cuales sobre suya, responsabilidades que surgen del contrato sostenido con ellos? _____

19.Sus productos vendidos pueden causar daños a terceros? Cuales son los peligros mas evidentes? _____

20.La responsabilidad de los inventarios en sus bodegas o en tránsito corre por cuenta de su empresa o de sus proveedores? _____

21. La responsabilidad de los mercancías en tránsito o en bodegas del cliente corre por cuenta de su empresa o de sus clientes? _____

22. Se guardan bienes o mercancías de terceros en los predios de la empresa? Quien es responsable de ellos? _____

23. Se ofrecen garantías verbales o escritas a los clientes? Especificar en que consisten? _____

24. Sus productos cuentan con algún instructivo sobre el uso? En que consiste? _____

25. Renta usted el equipo de computo? Cuando se revisó por última vez el contrato de alquiler? _____

26.El arrendador del equipo de computo tiene acceso a la información almacenada en discos o cintas magnéticas de su propiedad? __

27.Quien es responsable por el equipo de computo alquilado su empresa o la arrendadora? _____

28.En caso de que el equipo de computo cause algún daño a tercero dentro de su predio o en el transporte de éste quien es responsable, la arrendadora o su empresa? _____

29.La publicidad que su empresa realiza puede causar algún daño a terceros? _____

30.Su empresa puede causar algún daño al medio ambiente, desechando gases, aguas o desperdicios tóxicos o no biodegradables? Especificar. _____

31. Cumple su empresa con las disposiciones legales en cuanto a contaminación ambiental. _____

5.4.6 DAÑOS A LAS PERSONAS

1. Número de empleados. _____

2. Antigüedad de los empleados: _____

3. Cuantos de estos empleados son sindicalizados? _____

4. Los empleados cuentan con seguro social? _____

5. Se maneja un contrato colectivo de trabajo? _____

6. Se ofrecen servicios médicos o de enfermería en su empresa? Se encuentran estos dentro de algún folleto para empleados? _____

7. Se dan pláticas sobre seguridad e higiene a los empleados? _____

8. Dentro de estas pláticas participan los cónyuges de los empleados?

9. Se cuenta con equipo de protección? El uso de este es obligatorio?

10. Existe un programa continuo de capacitación a empleados en cuanto al uso de maquinaria y equipo de protección? En que consiste? ____

11. Se ofrece servicio de comedor dentro de la empresa? _____

12. Existe un sistema de rotación de empleados en diferentes puestos?

13. Cual es el índice de rotación de empleados? _____

14. Se cuenta con señalizaciones dentro de la empresa? _____

15. Se ofrecen cursos de primeros auxilios al personal? _____

16.Existen sistemas de alarmas? _____

17.Se ofrece capacitación en cuanto al manejo de extinguidores o hidrantes? _____

18.Se da capacitación en cuanto a que hacer en caso de sismo? _____

19.Existen elementos que distraigan la atención de los empleados dentro de la planta? _____

20.Se dan incentivos a los empleados por orden y limpieza? _____

21.Se cuenta con un plan de pensiones dentro de la empresa? _____

22.Que beneficios se otorgan a los empleados en cuanto a gastos médicos y pensiones? _____

23.Se tienen hombres clave? _____

24. Como se afectarían las actividades si faltaran estos hombres clave. _____

25. Se ofrecen pláticas sobre seguridad civil? En que consisten? _____

CONCLUSIONES

Debido a el tiempo de cambio que nos ha tocado vivir, es de suma importancia concientizar a las empresas que es necesaria la planeación y el control. La administración de riesgos como disciplina administrativa cumple con este objetivo, brindando además un campo de acción fértil para el licenciado en administración.

La administración de riesgos al contrario de lo que pudiera pensarse es una disciplina aplicable a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, estructura o giro.

Los resultados de la aplicación de la administración de riesgos, si es llevada a cabo de manera profesional y constante, son evidentes ya que mejoran el aprovechamiento de los recursos de las organizaciones.

La administración de Riesgos va dirigida a la identificación, evaluación, jerarquización y búsqueda de soluciones alternativas para todo tipo de riesgos y no únicamente a aquellos que sean asegurable.

El medio en el que se desarrolla la administración de riesgos es mucho mas amplio que únicamente el de los seguros, ya que la opción de contratar un seguro es una de tantas soluciones que existen para manejar los riesgos.

No podemos perder de vista, que así como los contratos son una fuente importante riesgos, ya que nos otorgan responsabilidades que debemos conocer, las exclusiones de las pólizas así como los deducibles son

riesgos no cubiertos y que por lo tanto estamos asumiéndolos; y como sabemos la peor forma de retener un riesgo es desconociendo su existencia. Por lo que es importante contar con un profesional en dichos campos para que al analizar tanto las pólizas como los contratos, nos de a conocer los riesgos que generan dichas pólizas y contratos.

La serie de cuestionarios presentada tiene como objetivo fundamental dar a conocer a las micro empresas que también están expuestas a una serie de riesgos independientemente que los conozcan o no, es decir, pretende concientizar a la micro empresa, pero de ninguna manera deberá considerarse esto como única fuente de identificación de riesgos.

La administración de riesgos es un proceso que debe ser llevado a cabo en forma continua y conjuntamente con un equipo de profesionales en administración de riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

Introducción a la teoría general de la administración

Chiavenato Idalberto

Mc Graw Hill. 2a Edición en español

Administración

David R. Hampton

Mc Graw Hill. 3a edición 2da en español.

Planeación y organización de empresas

Gomez Ceja Guillermo

Guía Técnica

Administración

Harold Koontz

Mc Graw Hill

Diccionario enciclopédico Espasa

Espasa-Calpe editores Madrid

Enciclopedia Salvat

Salvat Editores Barcelona

Websters Ninth New Collegiate Dictionary

Miriam Webster Editors

Diccionario de Sinónimos e Ideas Afines
Julio de la Canal
Editorial Cecsca 9a edición

Fundamentos de Administración Financiera
Weston Bringham
Mc Graw Hill 7a edición

Seminario de Administración de Riesgos
Arturo Woodrow México D.F.

Seminario de Administración de Riesgos
Shelby Darbshire México D.F.

Risk Management Circle
G Hamilton
Statsföretag Skandia Stockholm

Seminario de Administración de Riesgos
C.P. Mario Aguera México D.F.

Engineering Risks
Ulrich Hauptmanns Wolfgang Werner
Springer-Verlag 1st edition

Risk Assesment-A study group Report
The Royal Society. London 1983

An anatomy of risk

Rowe W.D.

New York London Sydney Toronto 1977

Conferencia de la Administración de Riesgos

Robert Abrahamson México D.F.

Estadística para la administración y la economía

William Stevenson

Editorial Harla S.A. de C.V. México 1981

La empresa familiar

Joaquín de Arquer Armangué

Ediciones Universidad de Navarra.