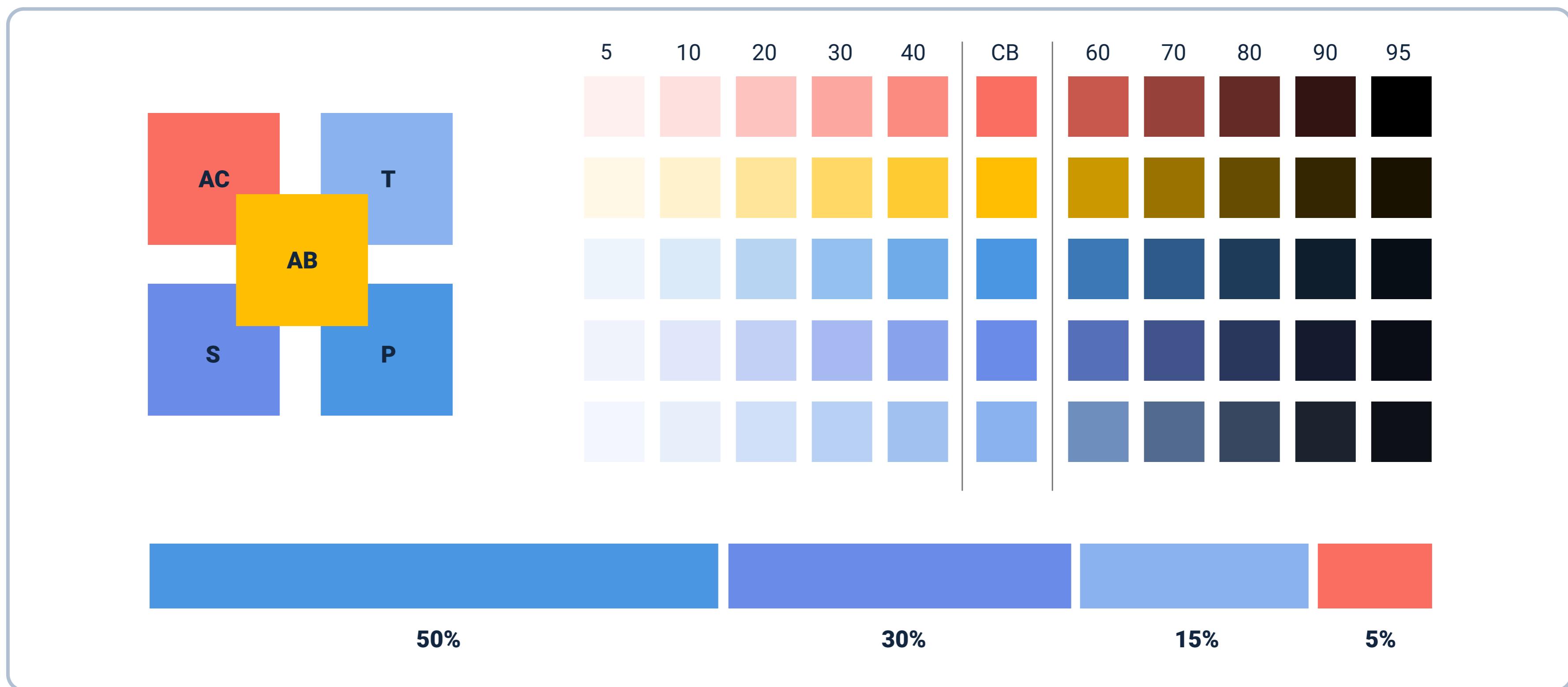


La gestión del riesgo en la empresa.

Este componente formativo aborda la gestión de riesgos como herramienta clave para mitigar incertidumbres y crear valor en las empresas, destacando la importancia de una estructura gerencial adecuada. Se explora el proceso de la gestión del riesgo de manera integral y su impacto la toma de decisiones gerenciales, incluyendo también una profundización en el análisis y plan de mejoramiento de la gestión del riesgo, así como la relevancia de la gerencia de recursos humanos en la consecución de los objetivos corporativos.

[Iniciar >](#)



Primario	Secundario	Terciario	Acento de contenido
Contenedor Acento Contenido P-5	Contenedor Secundario S-5	Contenedor Terciario T-5	Contenedor Primario A-5
Variante oscura 1 P-70	Variante oscura 1 S-70	Variante oscura 1 T-70	Variante oscura 1 A-70
Variante oscura 2 P-60	Variante oscura 2 S-60	Variante oscura 2 T-60	Variante oscura 2 A-60
Variante clara P10	Variante clara S10	Variante clara T10	Variante clara A-10
Variante clara P20	Variante clara S20	Variante clara T20	Variante clara A-20

i Introducción

En el competitivo entorno empresarial actual, las organizaciones deben operar con agilidad y eficiencia para mantenerse y prosperar. La gestión de riesgos es una herramienta clave en este proceso, pues permite a las empresas identificar, analizar y mitigar los posibles impactos tanto positivos como negativos que puedan afectar sus operaciones. A través de este enfoque sistemático que se soporta en la NTC-ISO 31000, las organizaciones no solo manejan la incertidumbre, sino que también crean valor de forma sostenible.



Establecer una estructura gerencial adecuada es fundamental para garantizar una posición competitiva. Esta estructura debe basarse en la innovación, la creatividad, la búsqueda de alternativas y la sensibilización frente a posibles problemas, protegiendo los intereses de la empresa mediante una gestión del riesgo efectiva. Este enfoque no solo permite la identificación de amenazas, sino que también abre oportunidades de mejora, logrando una toma de decisiones más acertada.

El análisis de riesgos permite a la gerencia prever eventos críticos, ya sean desastres naturales, fallos en infraestructura o riesgos causados por el personal. Además, la conformación de comunidades de talento y la adecuada gerencia de recursos humanos son esenciales para identificar estos riesgos y gestionar sus consecuencias. Este enfoque debe estar alineado con los objetivos corporativos, asegurando que la empresa pueda implementar un plan de mejoramiento continuo. Así, se subraya la importancia de la gestión de recursos humanos en la mitigación y manejo efectivo de los riesgos, logrando una mayor estabilidad organizacional y el cumplimiento de las metas.

Este enfoque, aplicado de manera integral permite que las organizaciones puedan anticipar desafíos y aplicar soluciones efectivas, asegurando así el cumplimiento de sus objetivos en un entorno cada vez más incierto.



1 Principios y marco de referencia de la gestión del riesgo

Según la NTC-ISO 31000 (2018), la gestión del riesgo se define como aquellas "actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo". Además define su principal propósito como la creación y la protección del valor, enmarcada en una serie de principios que se presentan en la siguiente figura:

Figura 1. Principios



Nota. Adaptada de NTC-ISO 31000 (2018). <https://e-collection-icontec-org.bdigital.sena.edu.co/normavw.aspx?ID=74790>

Integrada Es transversal en todas las actividades de la empresa.	Mejora continua Propicia mejoras a través de aprendizajes y experiencias.
Estructurada y exhaustiva Este enfoque permite la obtención de los resultados esperados.	Dinámica Pese al dinamismo de los riesgos, gestionarlos correctamente permite responder apropiada y oportunamente.
Adaptada Se alinea según los contextos interno y externo, así como a los objetivos propuestos..	Mejor información disponible Permite oportunidad, claridad y disponibilidad de la información.
Inclusiva Propicia la participación de las partes interesadas, resultando en un proceso de gestión informado.	Factores humanos y culturales Influencia del comportamiento humano y de la cultura en el proceso de gestión.

Por su parte, el marco de referencia de la gestión del riesgo tiene como propósito asistir a la empresa u organización a integrar el proceso mismo de manera transversal en actividades, funciones y demás procedimientos, calificándose como una gestión del riesgo eficaz, dependiendo de la manera en que sea integrada desde las directivas organizacionales aportando valor al proceso de toma de decisiones.

En el marco definido por la NTC-ISO 31000 se consideran los siguientes componentes que actúan en función del liderazgo y compromiso organizacional:

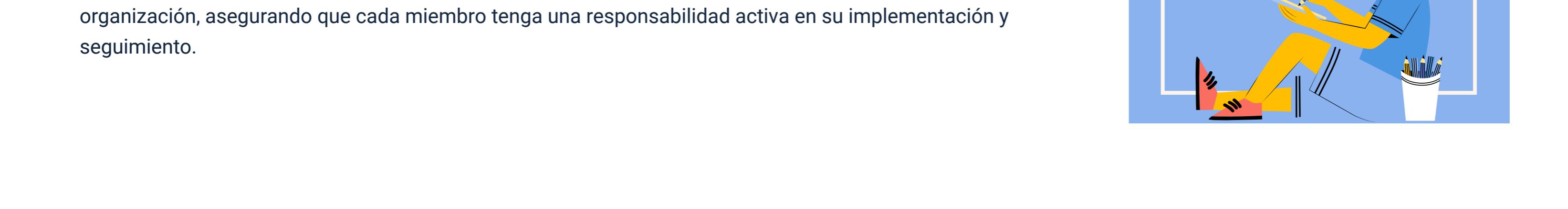
Figura 2. Marco de referencia



Nota. Adaptada de NTC-ISO 31000 (2018). <https://e-collection-icontec-org.bdigital.sena.edu.co/normavw.aspx?ID=74790>

Liderazgo y compromiso

El liderazgo y compromiso de la alta dirección son esenciales para integrar la gestión de riesgos en todas las actividades de la organización. La dirección debe garantizar que los recursos necesarios estén disponibles, establecer políticas claras y asignar responsabilidades en todos los niveles. Esto alinea la gestión del riesgo con los objetivos y cultura organizacional, promoviendo un monitoreo constante de los riesgos y asegurando que el marco de gestión se adapte al contexto empresarial. Además, los órganos de supervisión deben asegurar que los riesgos se gestionen adecuadamente y se comuniquen de manera eficaz, y para lograr esto, debe soportarse en los componentes que se describen a continuación:

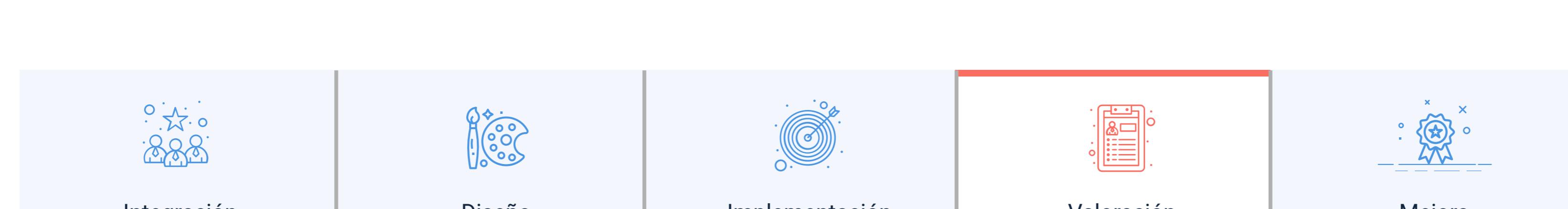
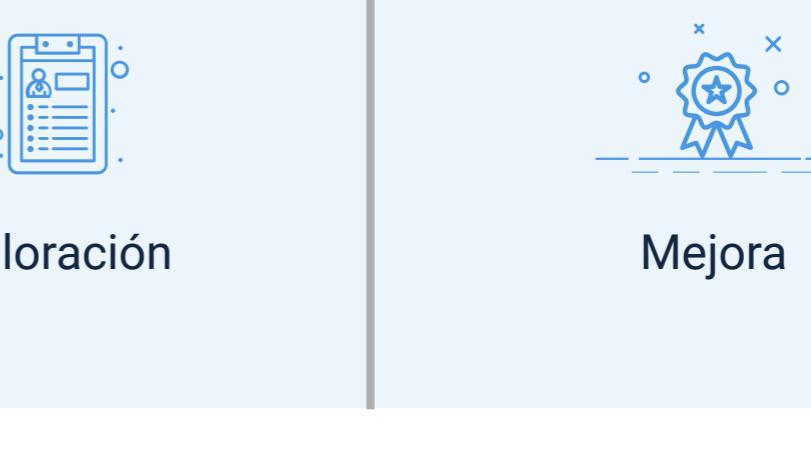


Integración

La integración de la gestión de riesgos en una organización implica comprender su estructura y contexto. Cada miembro es responsable de gestionar riesgos, adaptando este proceso a:

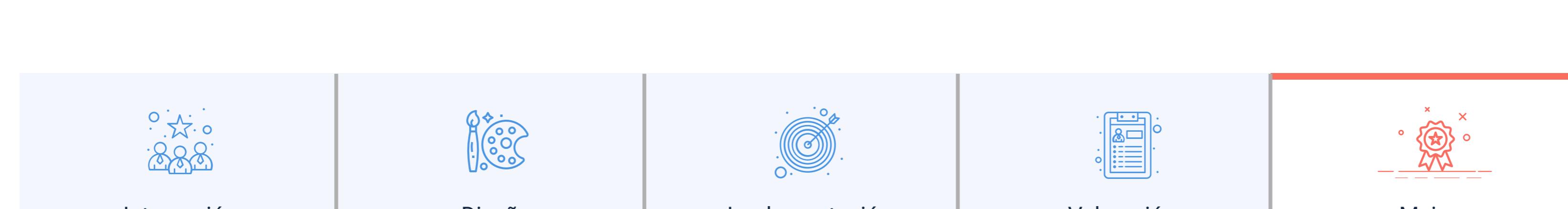
- Los objetivos
- La gobernanza
- Y la cultura de la empresa

Las estructuras de gestión convierten las directrices administrativas, en estrategias sostenibles a largo plazo. Este proceso dinámico y continuo asegura que la gestión de riesgos esté alineada con los propósitos, operaciones y liderazgo de la organización, evitando que se trate como un componente aislado del funcionamiento global de la entidad.



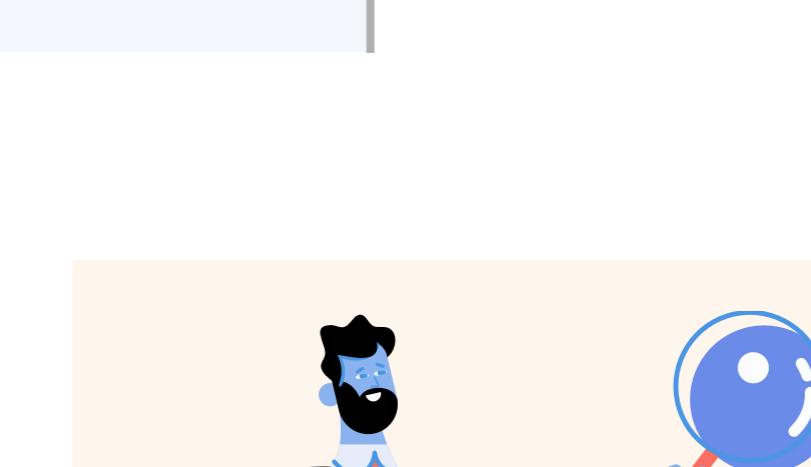
Diseño

Para diseñar un marco de referencia adecuado para la gestión del riesgo, es esencial que la organización entienda tanto su contexto interno como externo, considerando factores sociales, políticos, económicos y culturales. La alta dirección debe demostrar su compromiso con la gestión de riesgos a través de políticas claras, la asignación de roles y recursos adecuados, y el establecimiento de canales efectivos de comunicación y consulta. Estos elementos permiten integrar la gestión del riesgo en todas las áreas de la organización, asegurando que cada miembro tenga una responsabilidad activa en su implementación y seguimiento.



Implementación

Para implementar eficazmente un marco de gestión del riesgo, la organización debe desarrollar un plan con plazos y recursos definidos, clarificar quién toma decisiones y ajustar los procesos de toma de decisiones cuando sea necesario. La correcta implementación requiere el compromiso de las partes interesadas, permitiendo a la organización abordar la incertidumbre en sus decisiones y adaptarse a cambios en su entorno interno y externo, asegurando que la gestión del riesgo esté integrada en todas las actividades organizacionales.



Valoración

Para valorar la eficacia del marco de gestión del riesgo, una organización debe realizar evaluaciones periódicas del desempeño de dicho marco en relación con sus objetivos y expectativas. Este proceso implica analizar si el marco sigue siendo adecuado para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que puede incluir ajustes según sea necesario. Además, es fundamental medir cómo se está implementando, los indicadores clave y el comportamiento esperado, asegurando que continúe alineado con los propósitos organizacionales y el entorno cambiante.



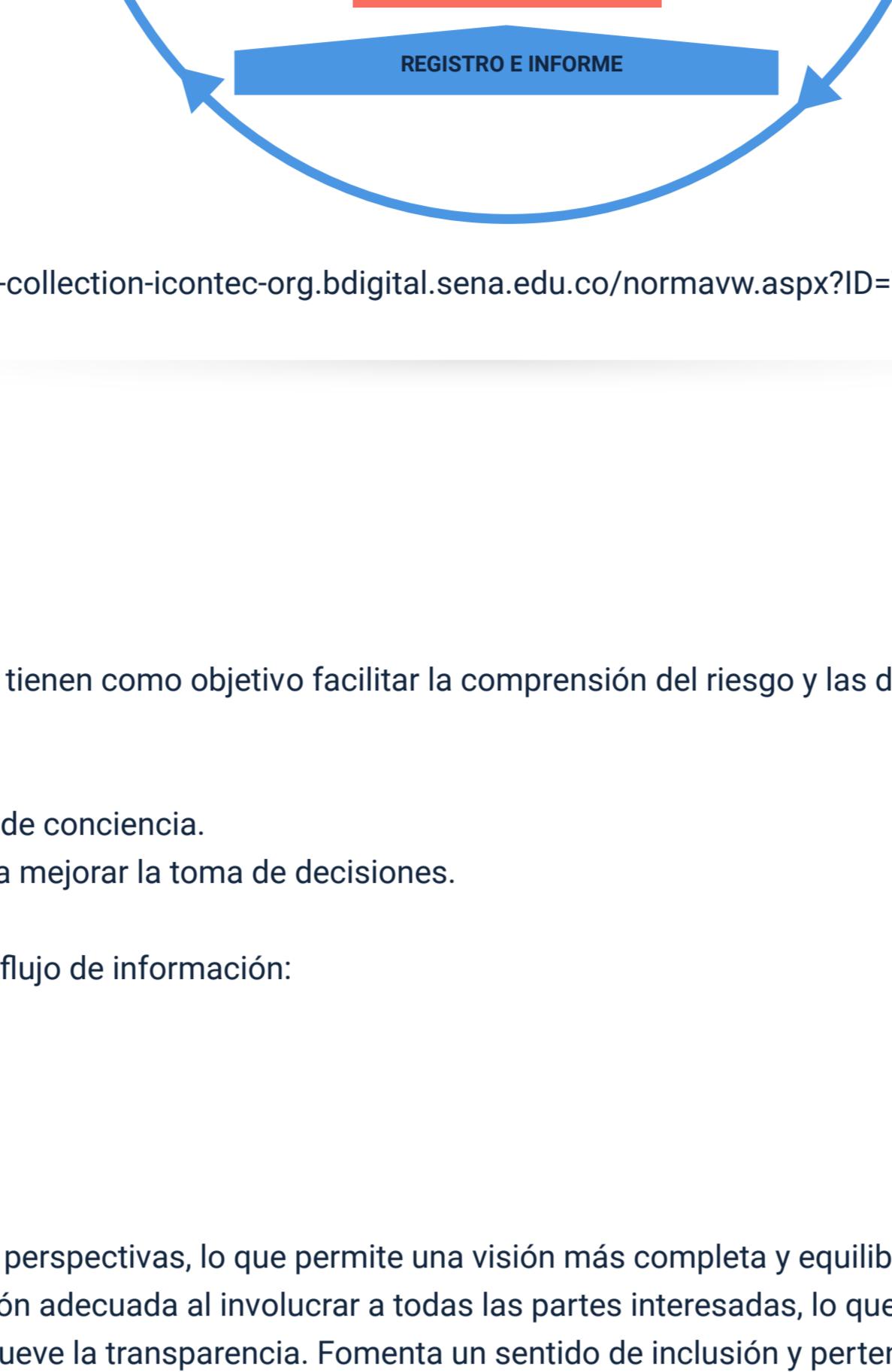
Mejora

Para mejorar el marco de gestión del riesgo, una organización debe adaptarlo continuamente a los cambios internos y externos, asegurando así su relevancia y efectividad. Esto incluye el monitoreo constante y el ajuste del marco para maximizar su valor. Además, se debe promover una mejora continua mediante la identificación de brechas y oportunidades, asignando responsabilidades y desarrollando planes de acción. Implementar estas mejoras fortalece el proceso de gestión del riesgo, garantizando que esté alineado con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

2 Proceso de la gestión del riesgo

El proceso de gestión de riesgo, aplicado a cualquier actividad, empresa o proyecto, requiere la implementación e integración de diferentes políticas y procedimientos a actividades según se presenta en la Figura 2. Este proceso debe desarrollarse e incorporarse en la toma de decisiones y operaciones de la organización, lo que implica un impacto a nivel tanto estratégico como operativo, considerando el entorno externo e interno. Además, es dinámico y debe adaptarse a la naturaleza humana y cultural de la organización. Aunque el proceso parece secuencial, su implementación es iterativa y debe ajustarse continuamente a las necesidades de la empresa y su entorno cambiante. (NTC ISO – 31000, 2018).

Figura 3. Proceso de la gestión del riesgo



Nota. Adaptada de NTC-ISO 31000 (2018). <https://e-collection-icontec.org.bdigital.sena.edu.co/normavw.aspx?ID=74790>

2.1 Comunicación y consulta

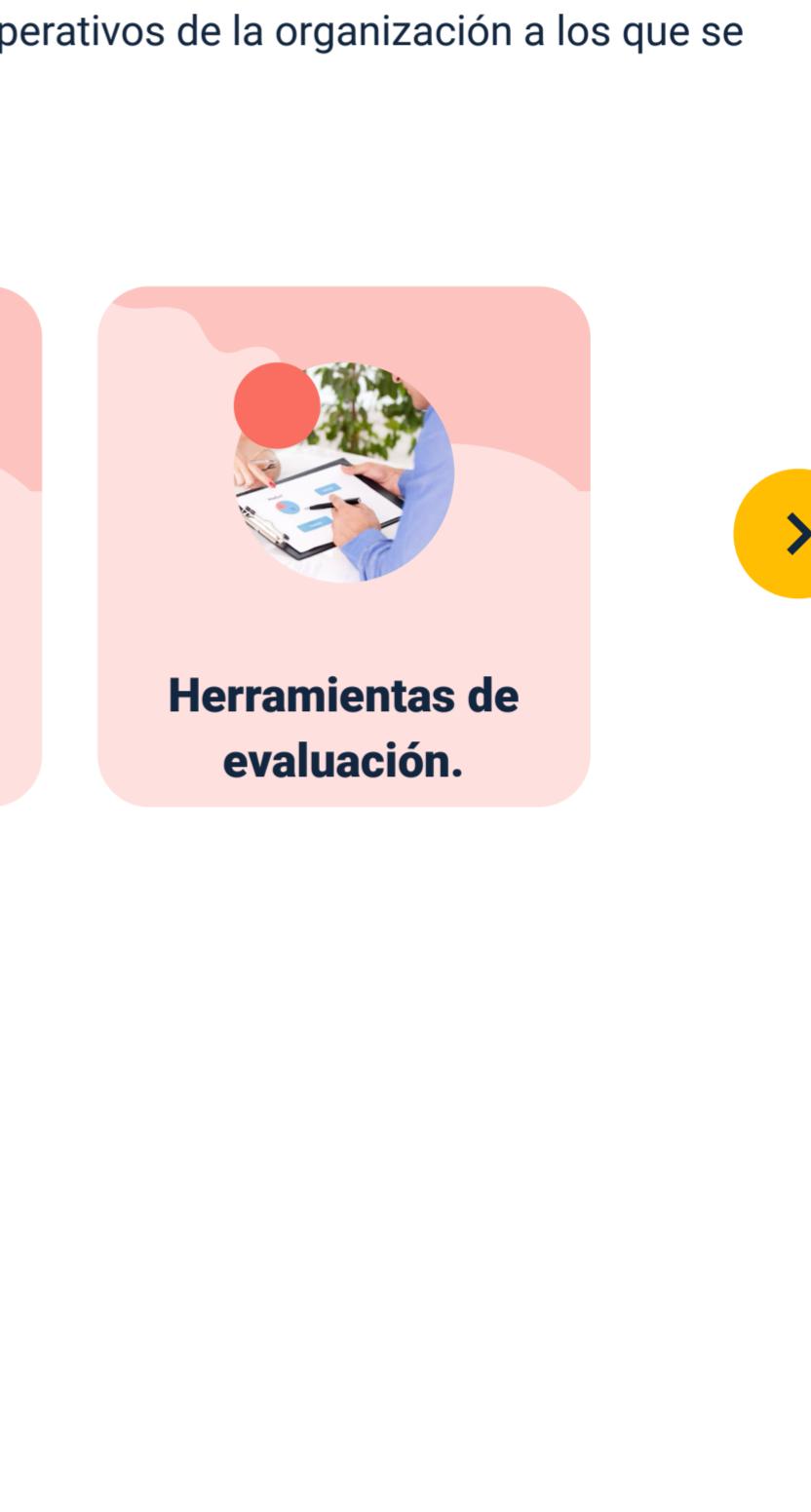
La comunicación y consulta en la gestión del riesgo tienen como objetivo facilitar la comprensión del riesgo y las decisiones que se toman a partir de él.

- La comunicación por su parte promueve la toma de conciencia.
- La consulta busca obtener retroalimentación para mejorar la toma de decisiones.

Ambas deben estar coordinadas para garantizar un flujo de información:

- Oportuno.
- Preciso y accesible.
- Respetando la confidencialidad y la privacidad.

Este proceso es fundamental para integrar diversas perspectivas, lo que permite una visión más completa y equilibrada en la gestión del riesgo. Además, garantiza una supervisión adecuada al involucrar a todas las partes interesadas, lo que no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también promueve la transparencia. Fomenta un sentido de inclusión y pertenencia entre los afectados por el riesgo, lo que fortalece el compromiso y la corresponsabilidad en la implementación de las acciones necesarias

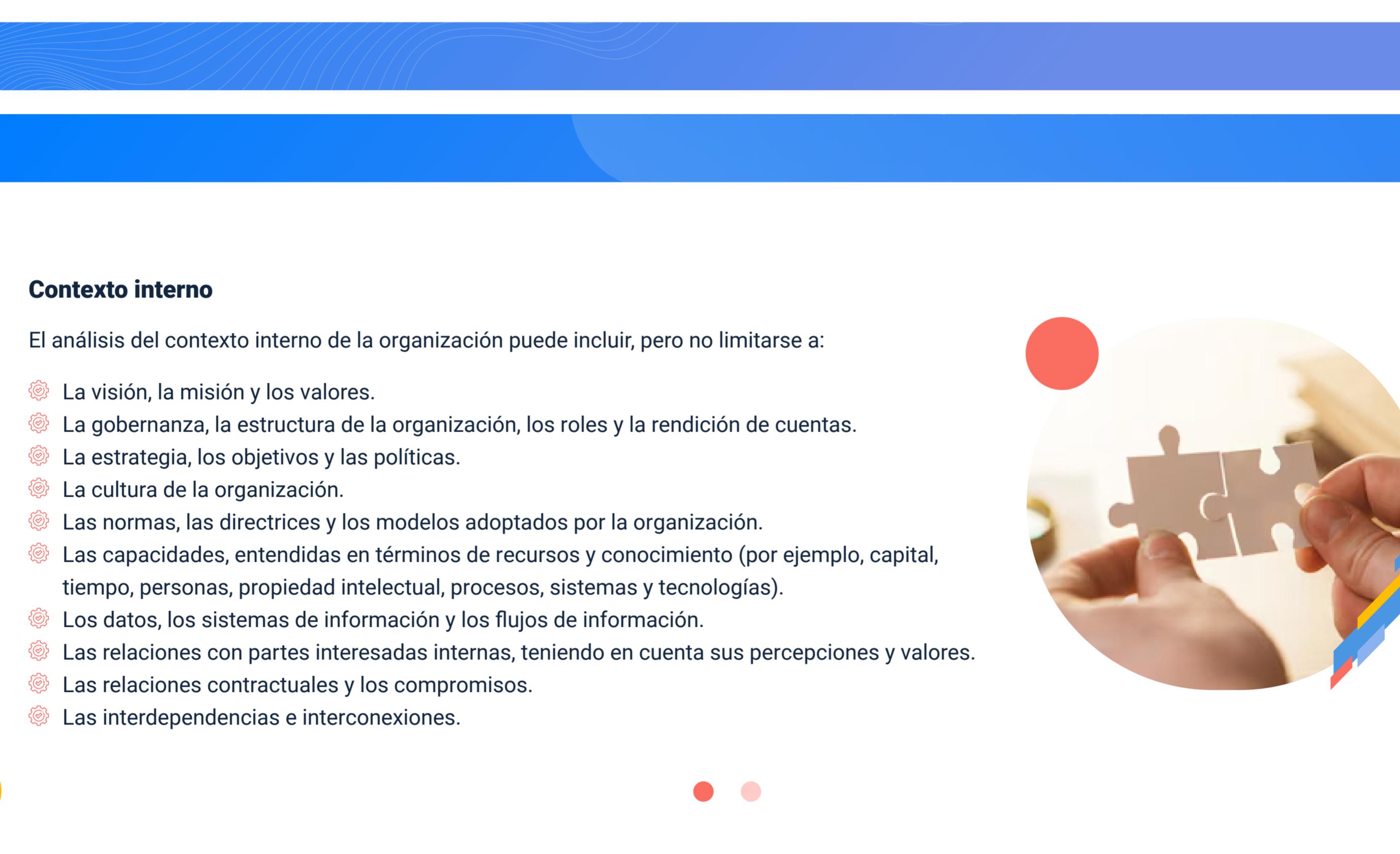


2.2 Alcance, contexto y criterios

Establecer el alcance, contexto y criterios en la gestión de riesgos tiene como propósito ajustar el proceso de manera que permita una evaluación precisa y un tratamiento eficaz de los riesgos. Definir el alcance implica identificar los límites y objetivos del proceso, mientras que el análisis del contexto externo e interno permite entender los factores que afectan a la organización. Esto garantiza que las decisiones estén alineadas con las circunstancias y necesidades específicas, facilitando la adaptación de estrategias y recursos para abordar los riesgos de manera efectiva.

Alcance

Definir el alcance de las actividades de gestión del riesgo implica establecer con claridad los niveles y objetivos estratégicos u operativos de la organización a los que se aplicará. Este proceso debe alinearse con los objetivos generales de la entidad, considerando aspectos como:



Contexto

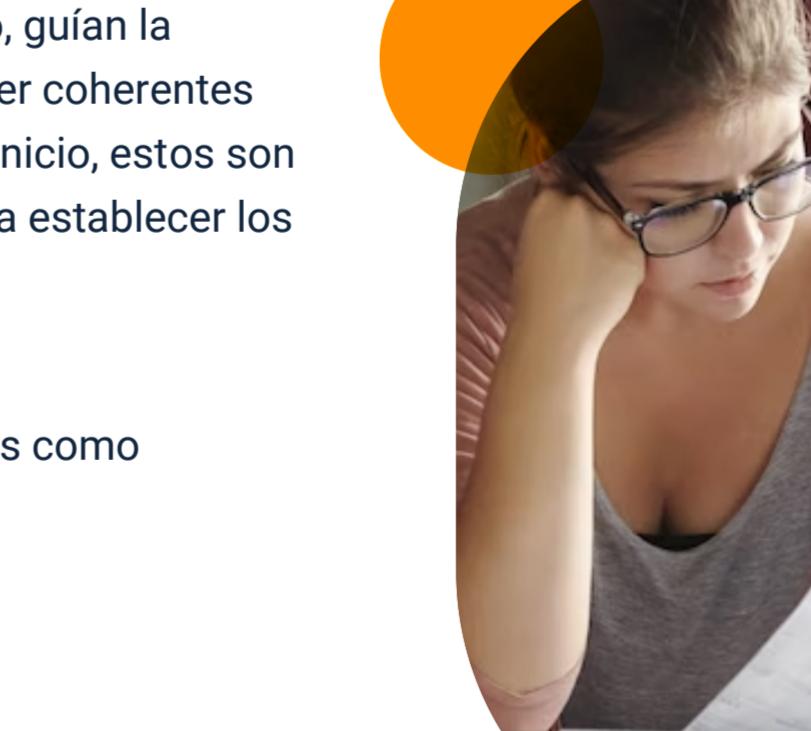
Los contextos externo e interno definen el entorno en el que la organización opera y busca cumplir sus objetivos. La comprensión de estos entornos es esencial para una adecuada gestión del riesgo, ya que influyen en el proceso de toma de decisiones y pueden ser fuentes de riesgo. La organización debe considerar factores como el entorno externo, que abarca aspectos regulatorios y económicos, y el contexto interno, que incluye la estructura, la cultura y los recursos. Este análisis asegura que el proceso de gestión del riesgo esté alineado con los objetivos organizacionales.

Reiterando entonces en la importancia de que las organizaciones no solo analicen, sino comprendan a profundidad sus contextos tanto externos como internos, la NTC-ISO

Contexto externo

El análisis del contexto externo de la organización puede incluir, pero no limitarse a:

- Los factores sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, financieros, tecnológicos, económicos y ambientales ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local.
- Los impulsos clave y las tendencias que afectan a los objetivos de la organización.
- Las relaciones, percepciones, valores, necesidades y expectativas de las partes interesadas externas.
- Las relaciones contractuales y los compromisos.
- La complejidad de las redes y dependencias.



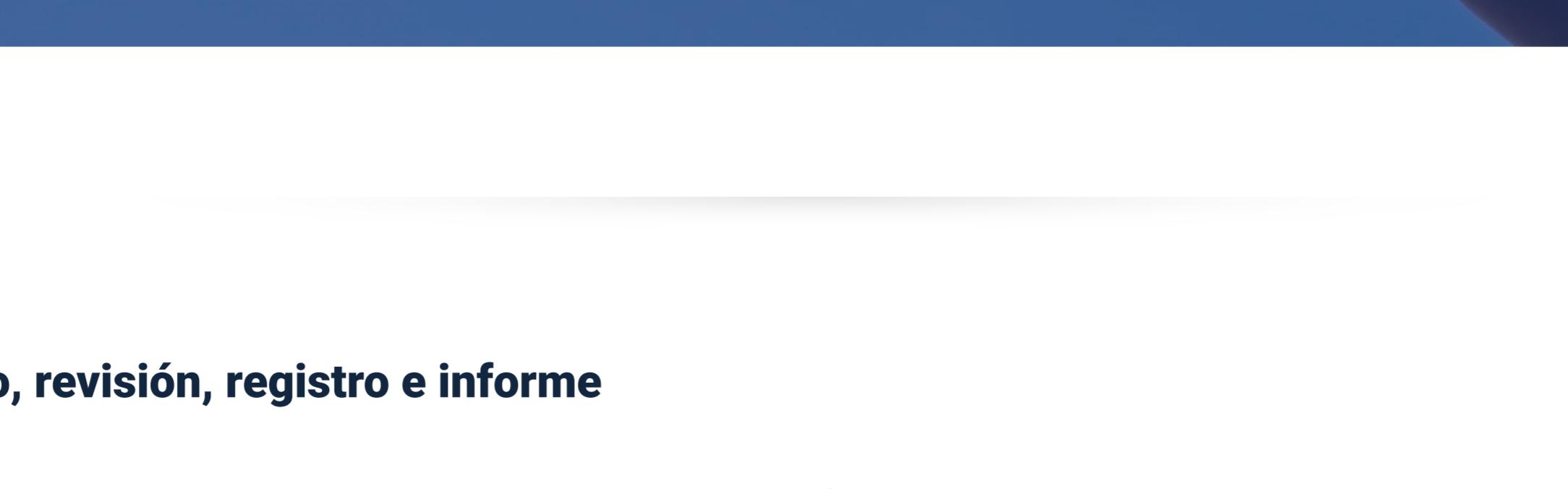
Contexto interno

El análisis del contexto interno de la organización puede incluir, pero no limitarse a:

- La visión, la misión y los valores.
- La gobernanza, la estructura de la organización, los roles y la rendición de cuentas.
- La estrategia, los objetivos y las políticas.
- La cultura de la organización.
- Las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización.
- Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, propiedad intelectual, procesos, sistemas y tecnologías).
- Los datos, los sistemas de información y los flujos de información.
- Las relaciones con partes interesadas internas, teniendo en cuenta sus percepciones y valores.
- Las relaciones contractuales y los compromisos.
- Las interdependencias e interconexiones.



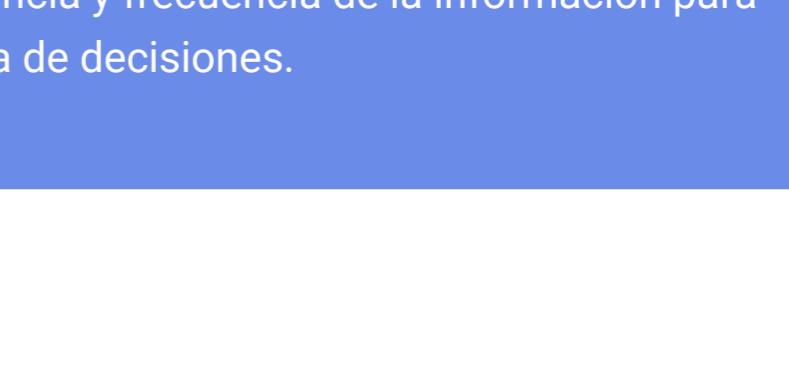
Figura 4. Contexto del proceso de gestión de riesgo



Criterios

La definición de los criterios del riesgo implica que la organización determine la cantidad y el tipo de riesgo que está dispuesta a asumir en relación con sus objetivos. Estos criterios, alineados con el marco de referencia de la gestión del riesgo, guían la evaluación y la toma de decisiones. Deben reflejar los valores, objetivos y recursos de la organización, así como ser coherentes con sus políticas y las expectativas de las partes interesadas. Si bien, regularmente los criterios se establecen al inicio, estos son dinámicos y deben ajustarse de acuerdo con cambios y nuevas necesidades. Según la NTC-ISO 31000 (2018) para establecer los

- La naturaleza y los tipos de las incertidumbres que pueden afectar a los resultados y objetivos (tanto tangibles como intangibles).
- Cómo se van a definir y medir las consecuencias (tanto positivas como negativas) y la probabilidad.
- Los factores relacionados con el tiempo.
- La coherencia en el uso de las mediciones.
- Cómo se va a determinar el nivel de riesgo.
- Cómo se tendrán en cuenta las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos.



2.3 Evaluación y tratamiento del riesgo

La NTC-ISO 31000 (2018), propone dentro de su contenido sobre el proceso de la gestión del riesgo, dos importantes subprocesos que son: la evaluación del riesgo y el tratamiento del riesgo. En el siguiente video podrá consultar de manera detallada qué implica cada uno de ellos y apropiar sus conocimientos al respecto, para su correcta implementación.

ESPACIO PARA VIDEO



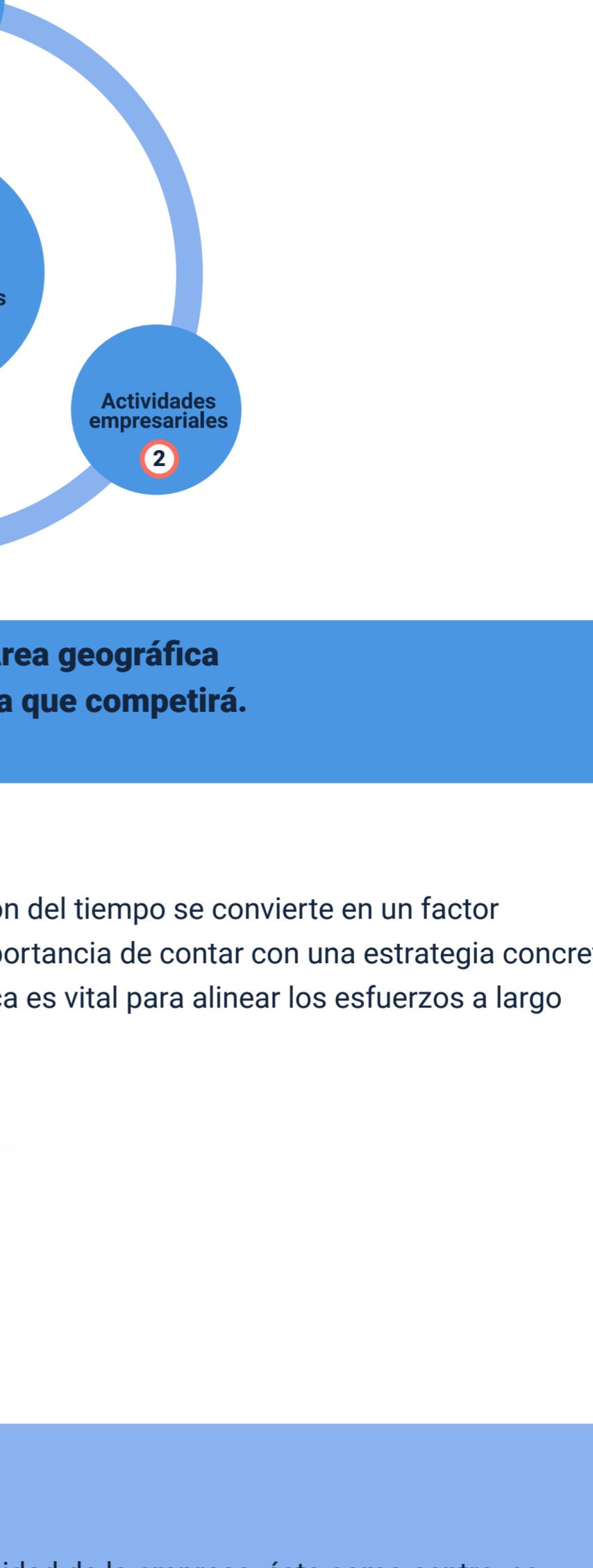
3 La gerencia y la dirección

Una de las preguntas más importantes, y que con frecuencia surge dentro del ámbito empresarial es la siguiente:

¿Por qué algunos empresarios obtienen grandes beneficios mientras otros apenas sobreviven, a pesar de estar igualmente motivados?

Aunque las estructuras empresariales y las oportunidades varían, no basta con elegir actividades empresariales atractivas. En todos los sectores, existen empresas que prosperan y otras que no. Lo más importante, en el caso de las empresas que no logran un rendimiento adecuado, es establecer una estructura gerencial que permita asegurar una posición competitiva, mitigar los riesgos y proteger los beneficios obtenidos ante los ataques de la competencia.

Para lograr este objetivo, es esencial contar con una persona responsable, creativa y participativa que sepa ejercer un liderazgo efectivo. La gerencia debe formular la misión y la visión de la empresa, estableciendo metas claras y alcanzables, y asegurando una ventaja competitiva sostenida. Esta forma de gestión está estrechamente vinculada a la estrategia, entendida como el plan mediante el cual la empresa reafirma su posición en el mercado y alcanza sus objetivos.



La formulación de la estrategia empresarial requiere:

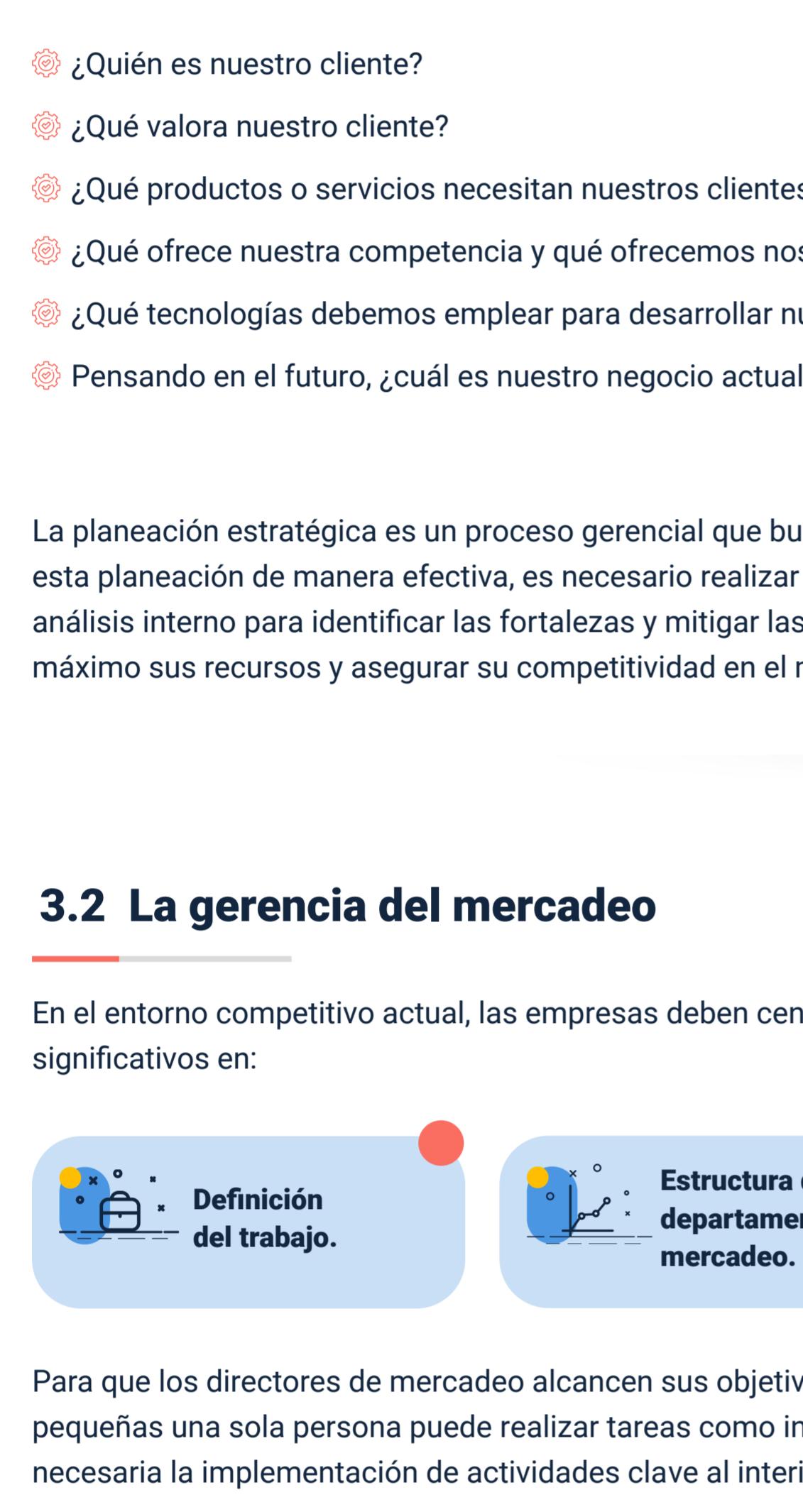
- ① Identificar la ventaja competitiva deseada.
- ② Configurar la empresa en tres dimensiones:
 - 1 Producto o servicio que se ofrecerá para satisfacer las necesidades del mercado.
 - 2 Actividades empresariales que realizará directamente y cuáles serán subcontratadas.
 - 3 Área geográfica en la que competirá.

Figura 5. Estrategia empresarial



El desarrollo de una estrategia no es solo una cuestión conceptual; su implementación es crucial para el éxito. La administración del tiempo se convierte en un factor fundamental, ya que los procesos estratégicos requieren tiempo para su ejecución. Los líderes deben ser conscientes de la importancia de contar con una estrategia concreta, y asegurarse de que la empresa dedique el tiempo necesario para abordar los desafíos estratégicos. La planificación estratégica es vital para alinear los esfuerzos a largo plazo, ya que, por definición, lo estratégico no es urgente, sino que se orienta hacia el futuro.

3.1 El directivo como elemento dinámico de la empresa



El director es el elemento en quien se basa la continuidad de la empresa, éste como centro, es el encargado de hacer productivos los recursos, es el responsable de un modo organizado, el progreso de la iniciativa empresarial. La dirección de la empresa debe hacerse mediante objetivos, y ser capaz de tomar decisiones estratégicas, e implementarlas junto con un equipo de trabajo integrado y organizado por él mismo. Para lograr lo propuesto, el director debe fundamentarse en la formación personal, teniendo una total comprensión de su empresa tanto en su mercado, como en el entorno externo que lo rodea.

Es importante que el director de un manejo adecuado a las preisiones a las que se pueda enfrentar, personal o profesionalmente, a la hora de ejercer su acción de liderazgo dentro de la empresa, ya que, si no se gestionan adecuadamente, podrían afectar negativamente su capacidad para liderar de manera efectiva.

La importancia de una gerencia eficaz

Una gerencia eficaz se distingue por su capacidad de coordinar, alentar y motivar al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos empresariales y personales de cada colaborador. La función del gerente no es solo la de mandar, sino la de facilitar el trabajo en equipo. Una empresa competitiva debe valorar su capital humano e intelectual, reconociendo que los trabajadores esperan respeto y valoración por parte de sus superiores.

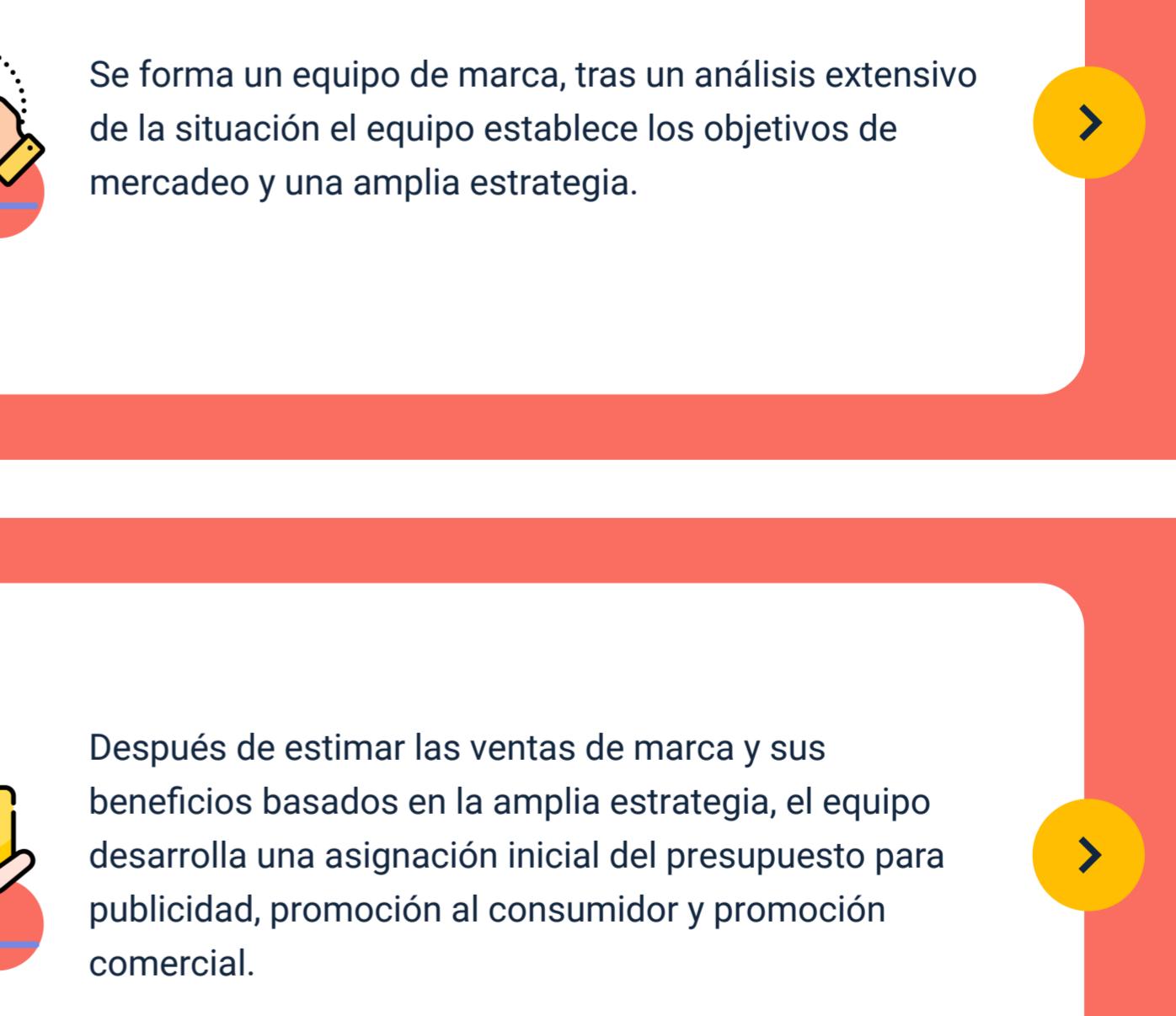
Para evitar caer en la trampa de atribuirse los éxitos y culpar al equipo por los fracasos, los directivos deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



El éxito futuro de una empresa depende de un proceso administrativo eficaz, y este comienza con una adecuada planeación. La planeación debe estar orientada hacia el entorno, la misión de la empresa, y debe fomentar la innovación y la creatividad. Para que sea realmente estratégica, la planeación debe anticiparse a los cambios futuros y no simplemente proyectar el pasado.

Para guiar este proceso, los directivos deben plantearse y responder a las siguientes preguntas:

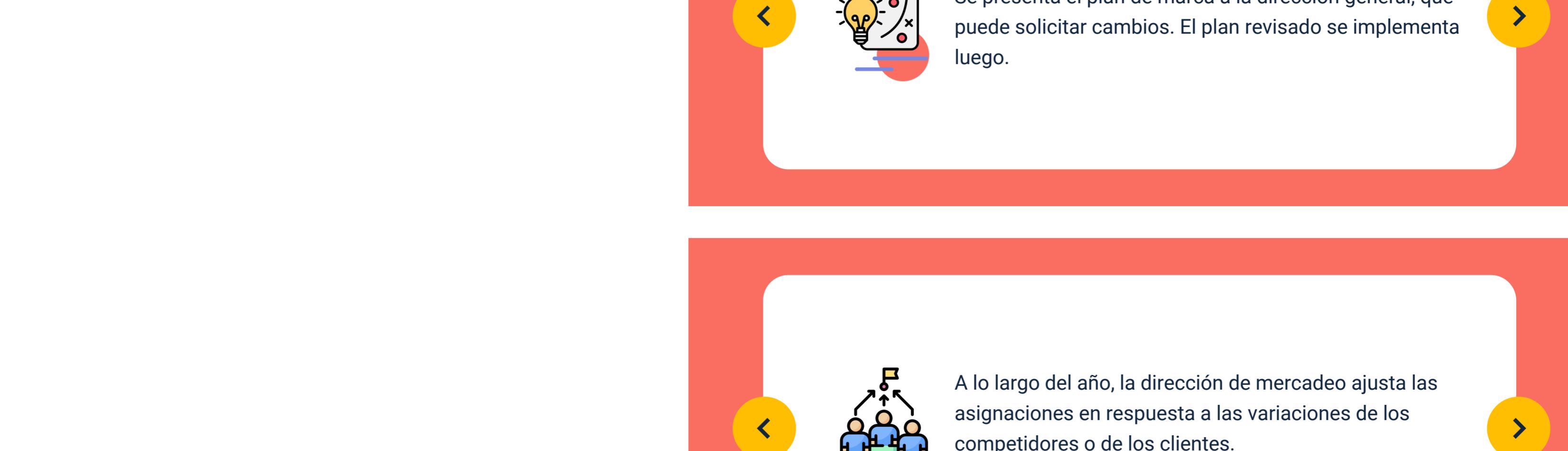
- ① ¿Quién es nuestro cliente?
- ② ¿Qué valora nuestro cliente?
- ③ ¿Qué productos o servicios necesitan nuestros clientes?
- ④ ¿Qué ofrece nuestra competencia y qué ofrecemos nosotros?
- ⑤ ¿Qué tecnologías debemos emplear para desarrollar nuestros productos o servicios?
- ⑥ Pensando en el futuro, ¿cuál es nuestro negocio actual? ¿Cuál será? y ¿cuál debería ser?



La planeación estratégica es un proceso gerencial que busca alinear los objetivos y recursos de la empresa con las oportunidades cambiantes del mercado. Para llevar a cabo esta planeación de manera efectiva, es necesario realizar un análisis externo que permita maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, así como un análisis interno para identificar las fortalezas y mitigar las debilidades. Con estos análisis, la empresa puede formular una postura estratégica que le permita aprovechar al máximo sus recursos y asegurar su competitividad en el mercado.

3.2 La gerencia del mercadeo

En el entorno competitivo actual, las empresas deben centrarse en el mercado y en el cliente, más que en las ventas o el producto. Este enfoque requiere cambios significativos en:

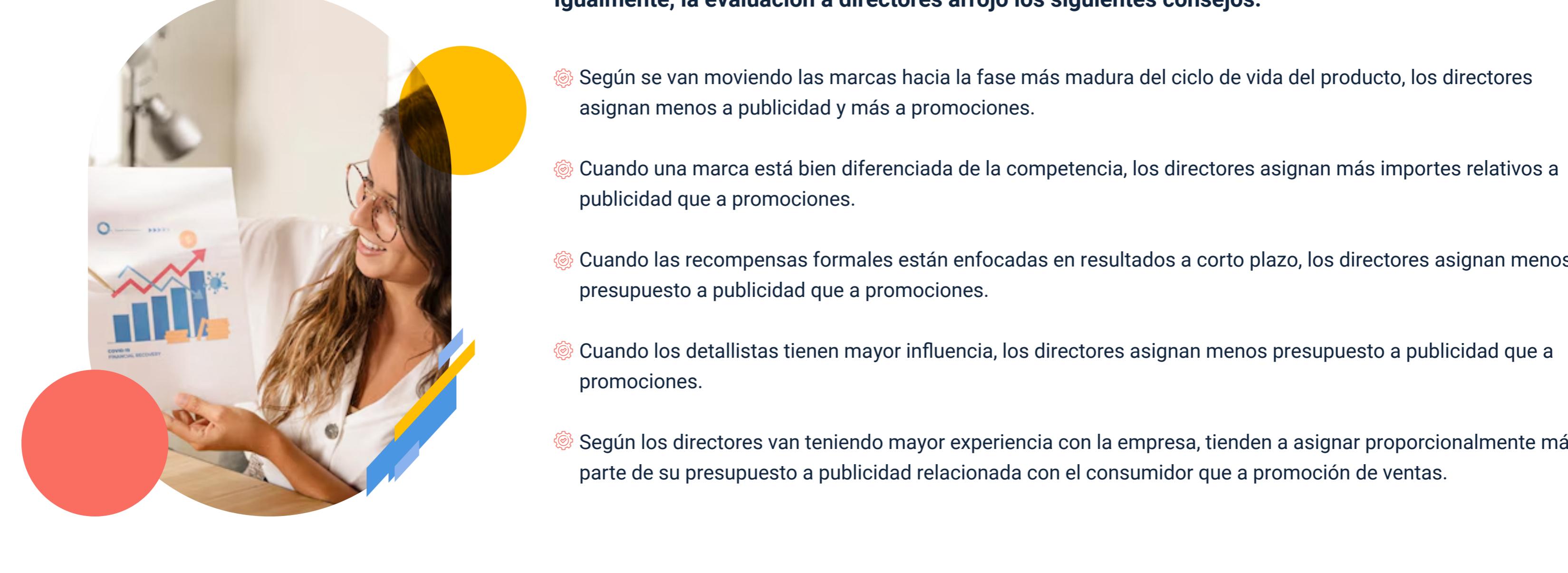


Para que los directores de mercadeo alcancen sus objetivos, es necesario contar con un buen plan y una estructura organizacional adecuada. Mientras que en empresas pequeñas una sola persona puede realizar tareas como investigación, ventas, publicidad y servicios, en empresas grandes se requiere un equipo especializado, por lo tanto, es necesaria la implementación de actividades clave al interior del departamento de mercadeo, entre ellas están las siguientes:

- ① Coordinación del equipo: Asegurar la colaboración entre publicidad y ventas, para que las acciones publicitarias se traduzcan en ventas efectivas.
- ② Colaboración con otras áreas: Integrar las decisiones de mercadeo con las de otros departamentos.
- ③ Selección y formación: Capacitar y dirigir al personal del área.

Importancia en la gerencia de mercadeo

La gerencia de mercadeo es responsable de la gestión de la demanda, ya que sus decisiones influyen directamente en el nivel, momento y composición de esta. Algunos ejemplos de cómo actúa el departamento ante diversas situaciones incluyen:



El departamento de mercadeo y su interacción dentro de la empresa

Todos los niveles que integran el negocio deberían interactuar armoniosamente con el fin de conseguir los objetivos generales de la empresa. Muchas veces, en la práctica, las relaciones interdepartamentales se caracterizan por presentar grandes rivalidades; estos conflictos, en ocasiones, surgen como consecuencia de las diferencias de opinión sobre lo que es mejor para los intereses de la empresa.

En una empresa, cada departamento tiene su impacto potencial en la satisfacción de los requerimientos por parte del consumidor, a través de sus actividades y decisiones. Bajo el concepto de mercadeo, todos los departamentos necesitan pensar en el cliente y trabajar conjuntamente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

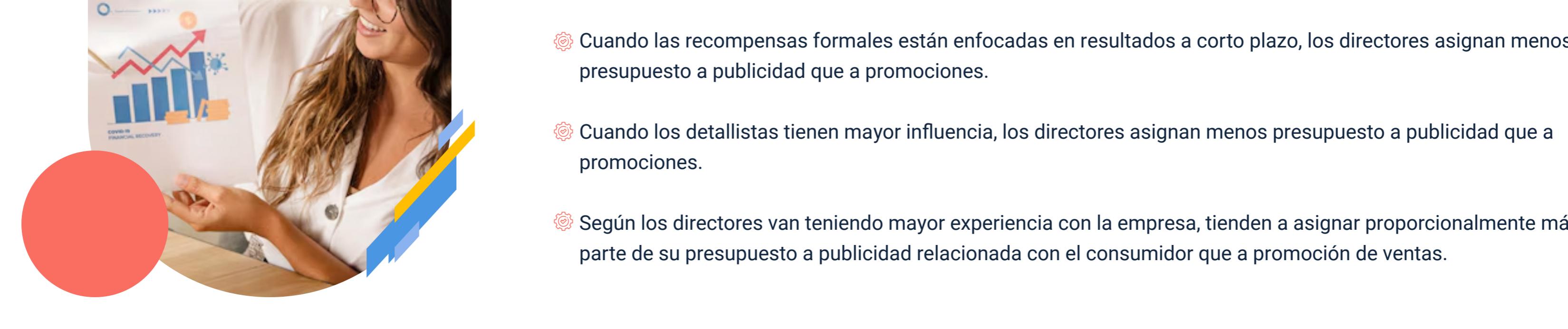
La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos

La publicidad es una herramienta de promoción de las ideas, bienes o servicios, que debe tener una importante participación dentro de los departamentos de mercadeo de las empresas.

En el desarrollo de un programa de publicidad, los directores de mercadeo deben comenzar siempre por la identificación del público objetivo y de sus motivos de compra, luego establecer los objetivos de mercado, el presupuesto, el mensaje que se quiere transmitir, los medios a utilizar y los resultados a medir.

Los diversos estudios realizados a la acción de directores de empresas de gran consumo, acerca de cómo establecen su presupuesto de ventas y cómo lo asignan a publicidad, respecto de la promoción de ventas y promoción comercial, han concluido en los siguientes principios:

Igualmente, la evaluación a directores arrojó los siguientes consejos:



3 La gerencia y la dirección

3.3 La gerencia de los recursos humanos

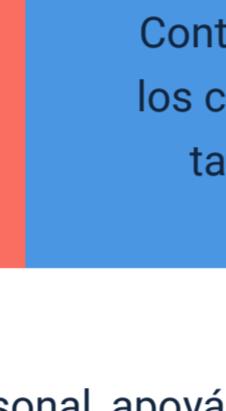
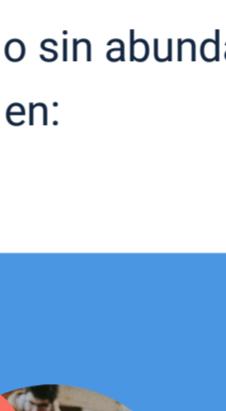
La gestión del recurso humano es clave para la administración y orientación del trabajo de los empleados en una organización. Desde esta perspectiva, la Gestión Humana surge como un sistema moderno que promueve el aprendizaje y el desarrollo de competencias personales a través de la coordinación del trabajo y la implementación de estrategias que mejoran el conocimiento.

Entre las principales funciones de la Gestión Humana se destacan:



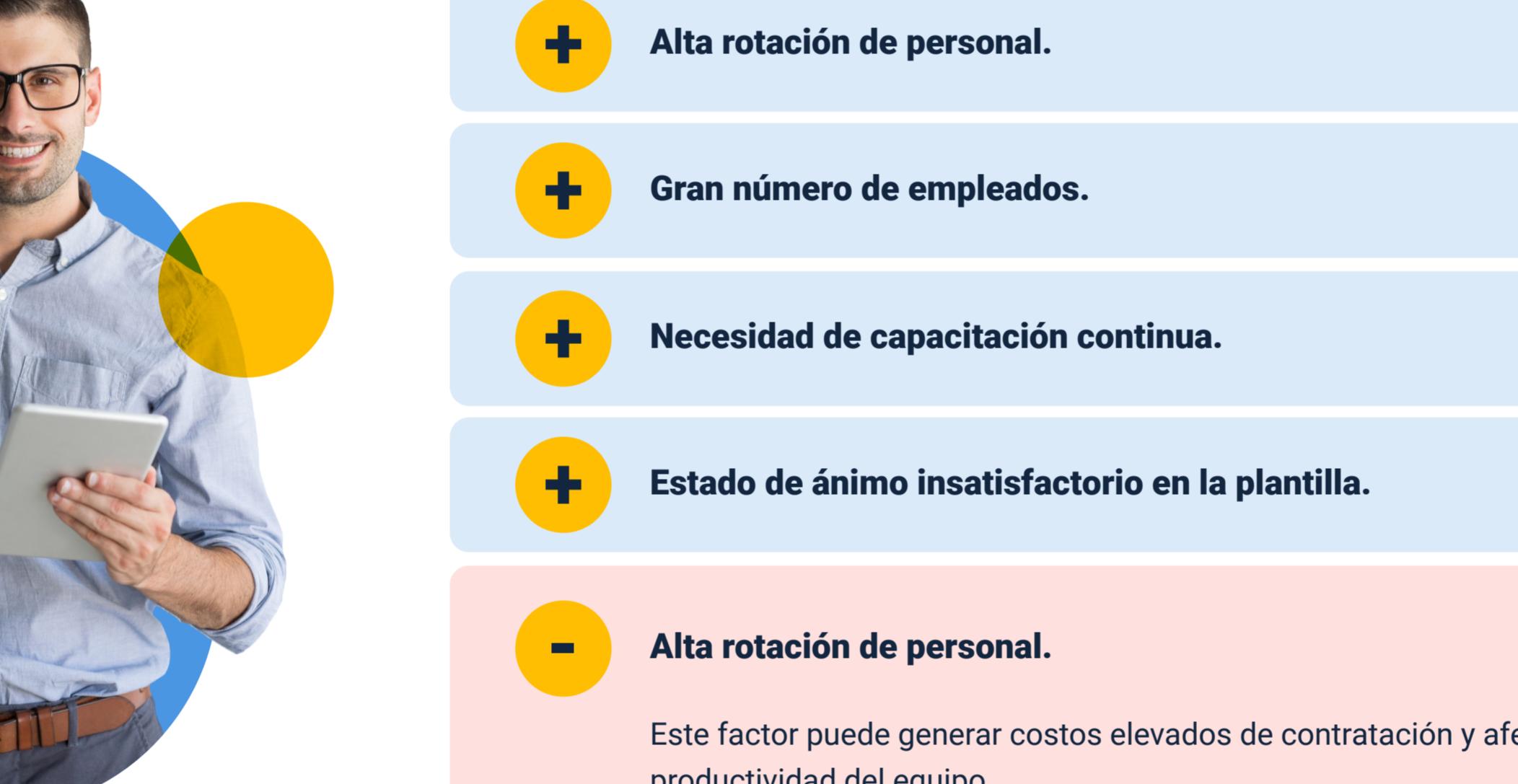
- 1. Administración de las relaciones humanas en el contexto empresarial**

Facilitando la comprensión y el manejo de las interacciones humanas en el entorno laboral.
- 2. Desarrollo de competencias personales**

Promoviendo el crecimiento profesional de los empleados mediante programas de capacitación y mejora continua.
- 3. Gestión eficiente y coordinada del personal**

Orientando al equipo hacia el logro de la eficacia organizacional mediante el trabajo grupal y coordinado.
- 4. Contribución al éxito empresarial**

Asegurando que la empresa responda eficazmente a las demandas del entorno mediante el manejo adecuado de los recursos humanos.

La eficiencia es un principio fundamental para cualquier empleado que ingresa a una organización, y los gerentes de gestión humana deben guiar al personal hacia la eficacia, mediante la colaboración y el trabajo en equipo. El objetivo final es garantizar la efectividad organizacional, respondiendo adecuadamente a las demandas externas.

Además, como propósito central de la gestión del desarrollo humano se identifican los siguientes aspectos:



Esta área debe brindar asistencia y asesoramiento en temas relacionados con el personal, apoyándose en una autoridad profesional que esté basada en:



El porqué de la gerencia de los recursos humanos

La diferencia entre simplemente gestionar una empresa y liderar su crecimiento, con o sin abundantes recursos, recae en el apoyo del equipo de trabajo. La dirección efectiva de una empresa depende del manejo adecuado del recurso humano, con un enfoque en:



La gerencia debe ir más allá de lo material y automatizado, reconociendo el valor de los aspectos humanos, emocionales y culturales para el éxito empresarial.

En empresas pequeñas, puede no ser viable contar con un especialista en recursos humanos a tiempo completo, pero a medida que la organización crece, las situaciones relacionadas con el manejo del personal pueden incrementar y volverse más complejas. Esto lleva a la necesidad de integrar a los procesos de la organización una gerencia o administración de recursos humanos, especialmente cuando se presentan factores como:

- 
- Alta rotación de personal.**
 - Gran número de empleados.**
 - Necesidad de capacitación continua.**
 - Estado de ánimo insatisfactorio en la plantilla.**

- Alta rotación de personal.**
Este factor puede generar costos elevados de contratación y afecta la estabilidad y productividad del equipo.
- Gran número de empleados.**
A medida que crece el número de trabajadores, se vuelve más difícil administrar a todos de manera efectiva, lo que requiere una gestión especializada de recursos humanos.
- Necesidad de capacitación continua.**
Las empresas necesitan actualizar constantemente las habilidades de sus empleados para mantener su competitividad.
- Estado de ánimo insatisfactorio en la plantilla.**
Un ambiente laboral negativo afecta la motivación, el rendimiento y puede aumentar el ausentismo o la rotación.

La gerencia debe ir más allá de lo material y automatizado, reconociendo el valor de los aspectos humanos, emocionales y culturales para el éxito empresarial.

En empresas pequeñas, puede no ser viable contar con un especialista en recursos humanos a tiempo completo, pero a medida que la organización crece, las situaciones relacionadas con el manejo del personal pueden incrementar y volverse más complejas. Esto lleva a la necesidad de integrar a los procesos de la organización una gerencia o administración de recursos humanos, especialmente cuando se presentan factores como:

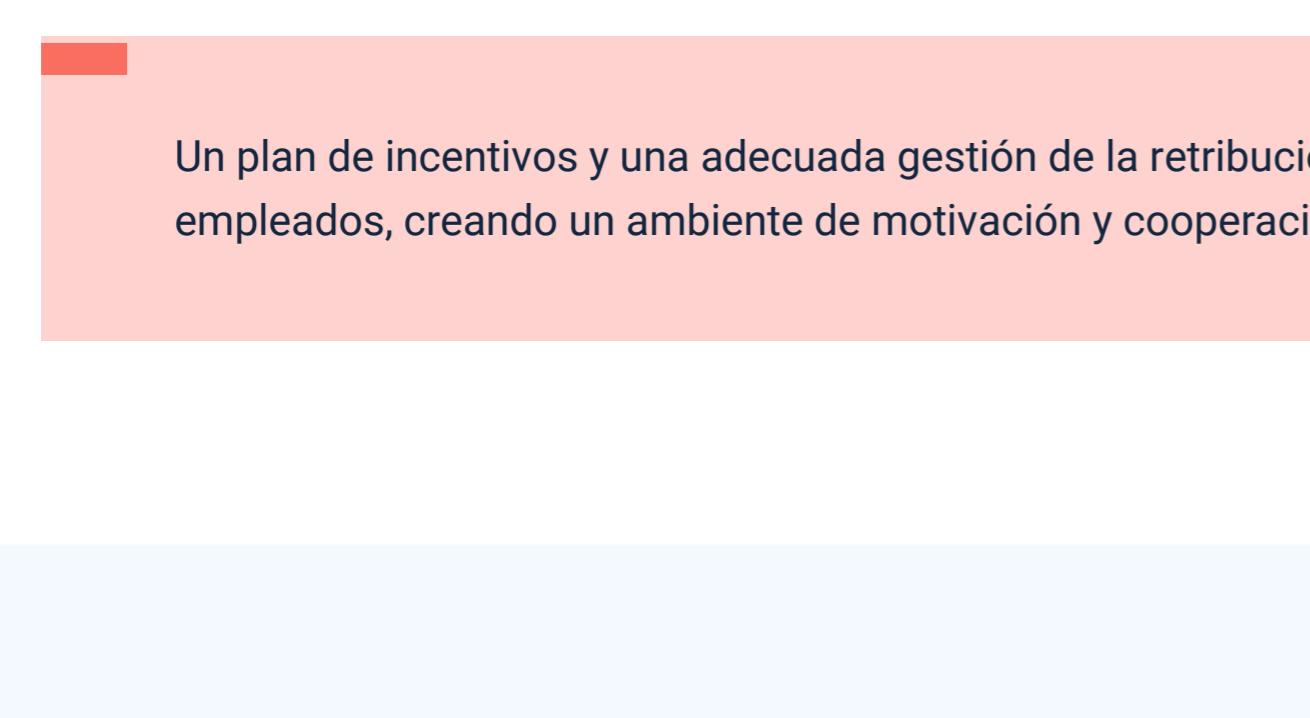
- 
- Meta principal**
Reducir los costos de los productos por debajo del 35% de las ventas totales.
 - Incentivo ofrecido**
Dividir los ahorros obtenidos entre los empleados si logran alcanzar la meta.

- Resultados iniciales:**
 - ✓ En el primer mes, los costos se redujeron en un 1.7%.
 - ✓ Los empleados recibieron \$400,000 cada uno como parte del nuevo plan de participación de utilidades.

Desde el inicio del plan, los pagos mensuales a los empleados alcanzaron hasta \$950,000, aunque hubo dos meses en los que no se generaron ganancias para repartir. La simplicidad de la meta y la relación de cooperación entre la administración y los empleados fueron factores clave para el éxito de este plan.

Factores clave de un programa de retribución efectivo:

La ejecución de un programa de retribución exitoso requiere por parte de la organización considerar los siguientes factores clave:

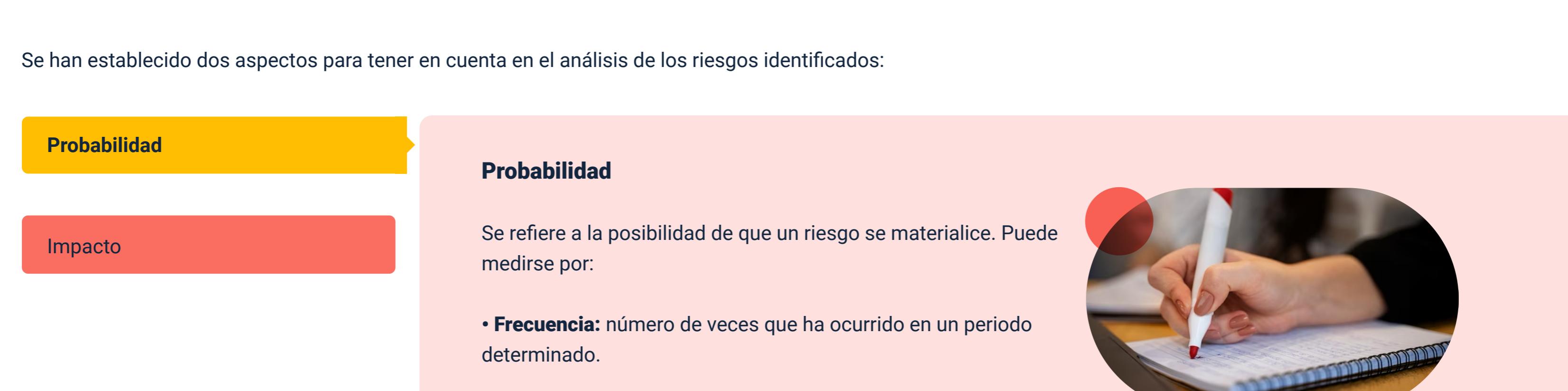
- 
- Motivación**
 - Un programa de retribución bien diseñado puede equilibrar la rentabilidad de la empresa con la mejora de la calidad de vida de los empleados.
 - La motivación de los empleados influye directamente en su desempeño y en los resultados globales de la empresa.
 - Salarios dinámicos**
 - Los salarios no deben ser estáticos, sino ajustarse a las circunstancias socioeconómicas de la empresa.
 - Deben ser una fuente continua de motivación para los empleados.
 - Revisión salarial**
 - Es imprescindible realizar revisiones salariales periódicas, basadas en el rendimiento individual de los empleados.
 - Estas revisiones deben ser diferenciadas: los empleados con mayor desempeño deben recibir incrementos más altos, mientras que aquellos que no alcancen los objetivos verán un aumento menor.
 - Modelo de remuneración mixto**
 - En algunos casos, la remuneración puede consistir en un salario base relativamente bajo, que se complementa con beneficios adicionales que dependen del buen desempeño del empleado.

Un plan de incentivos y una adecuada gestión de la retribución no solo mejoran la rentabilidad empresarial, sino que también contribuyen al bienestar de los empleados, creando un ambiente de motivación y cooperación. Esto, a su vez, se traduce en mejores resultados y una mayor eficacia organizacional.

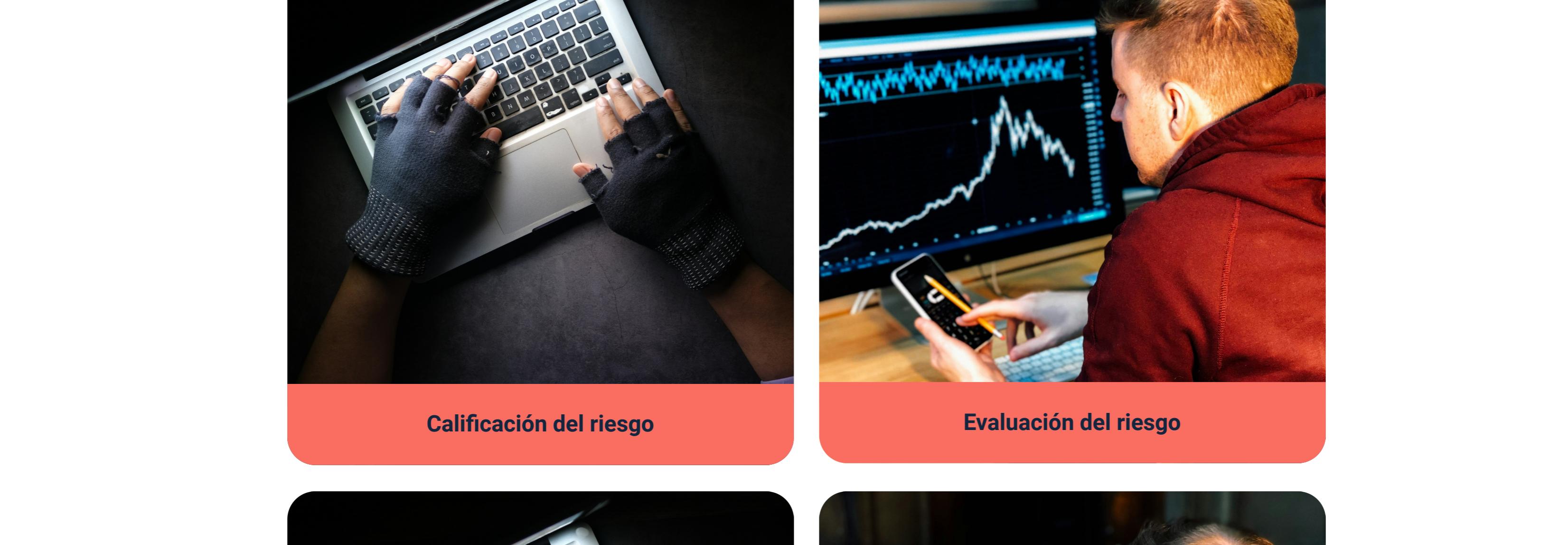
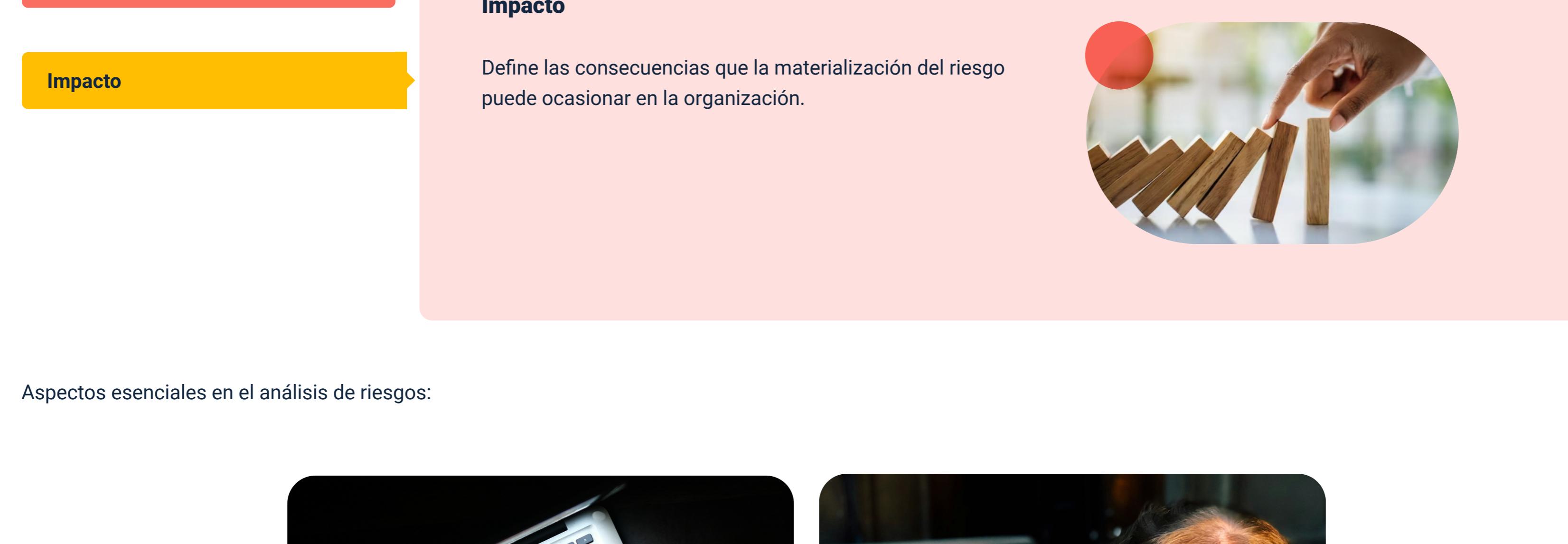
4 Análisis de la gestión del riesgo

El Análisis de Gestión del Riesgo, también conocido como ciclo PHA (Análisis Preliminar de Riesgos de Procesos o por sus siglas en inglés Process Hazard Analysis), se refiere al estudio de las causas de posibles amenazas, los daños que pueden generar en la organización y sus consecuencias. Este proceso permite calificar y evaluar los riesgos, proporcionando información clave para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se implementarán. La calidad del análisis depende de la información recogida en los formatos de identificación de riesgos, la disponibilidad de datos históricos y las contribuciones del personal de la entidad.

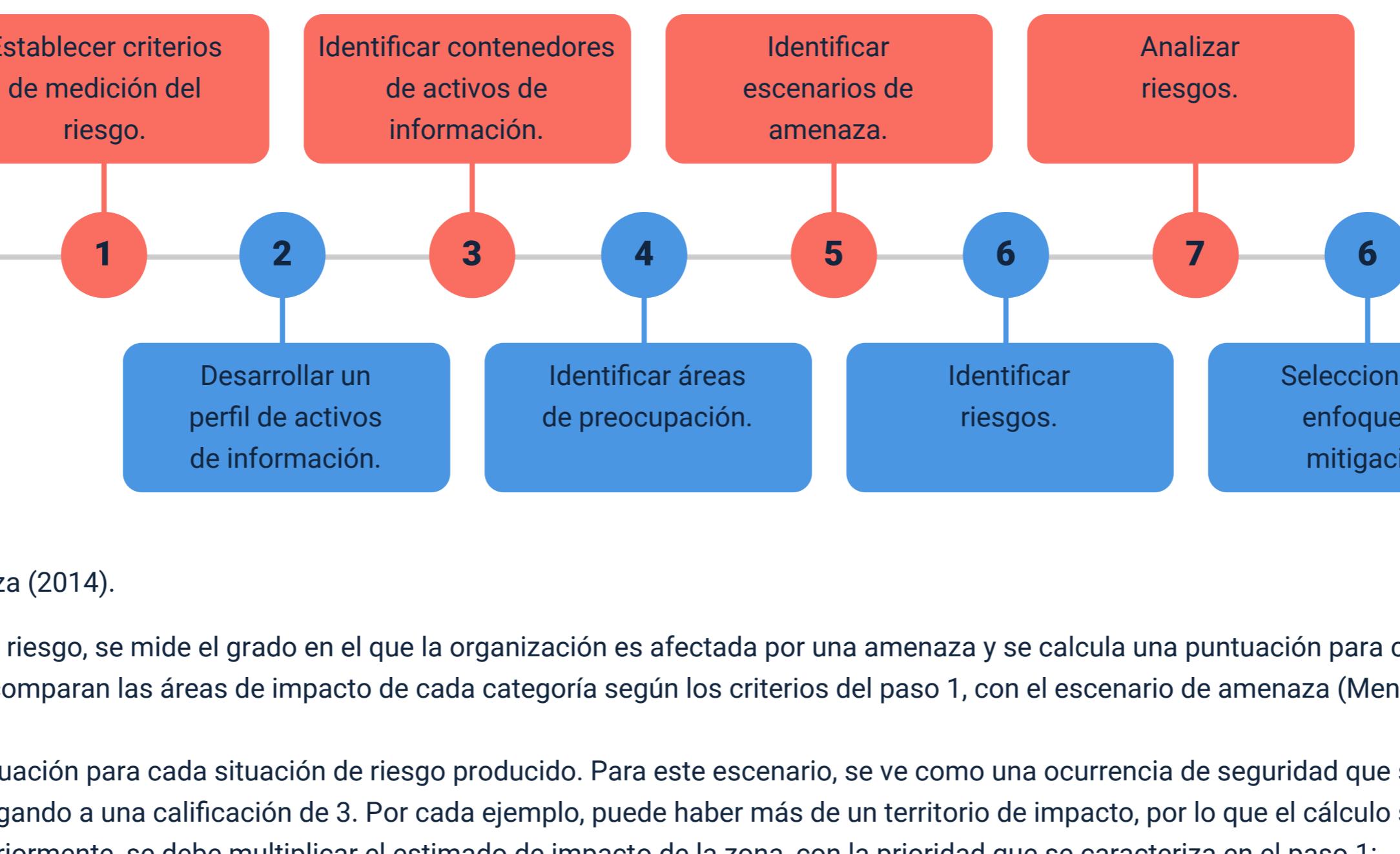
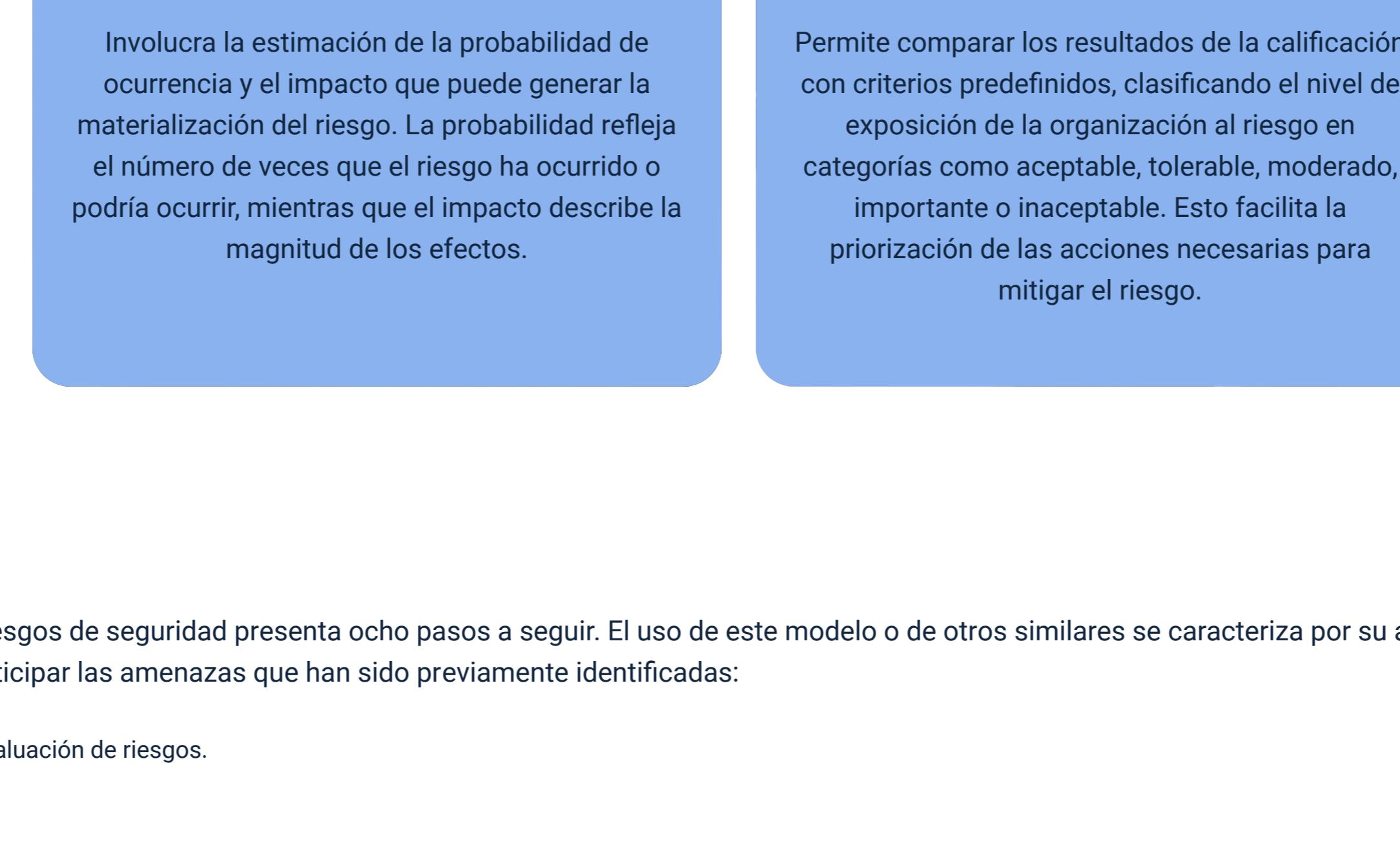
Este análisis es ampliamente utilizado en la gestión financiera y de seguridad para:



Se han establecido dos aspectos para tener en cuenta en el análisis de los riesgos identificados:

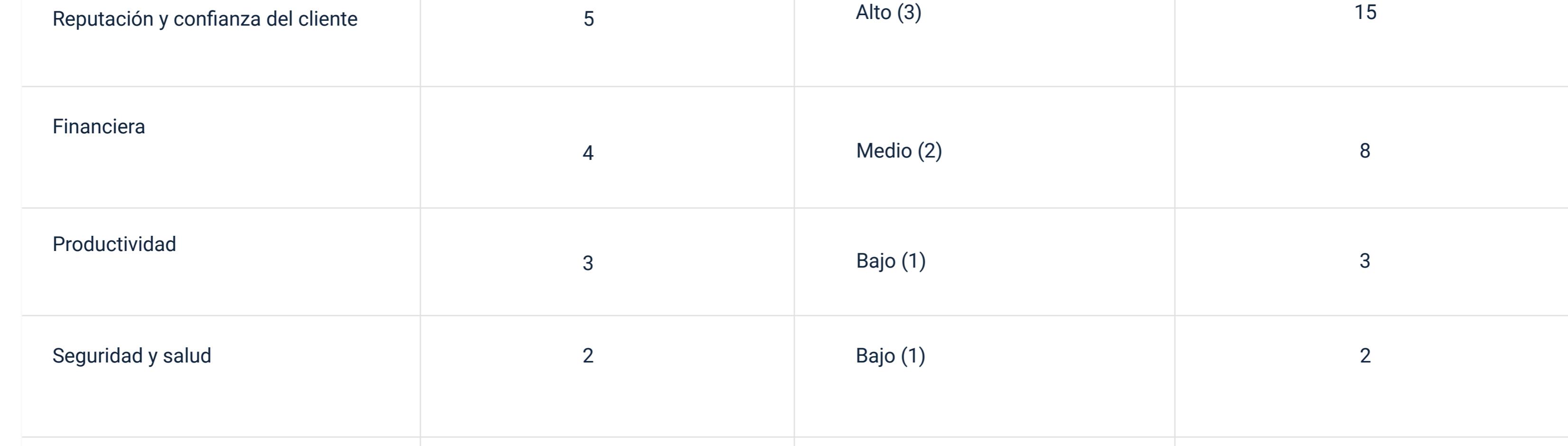


Aspectos esenciales en el análisis de riesgos:



Una opción para evaluar riesgos de seguridad presenta ocho pasos a seguir. El uso de este modelo o de otros similares se caracteriza por su aplicación diagnóstica de tipo preventivo, con el fin de anticipar las amenazas que han sido previamente identificadas:

Figura 6. Pasos para una evaluación de riesgos.



Nota. Adaptado de Mendoza (2014).

En el paso 7 del análisis de riesgos, se mide el grado en el que la organización es afectada por una amenaza y se calcula una puntuación para cada riesgo de cada activo de información. Para ello, se comparan las áreas de impacto de cada categoría según los criterios del paso 1, con el escenario de amenaza (Mendoza, 2014).

Se debe entender una puntuación para cada situación de riesgo producido. Para este escenario, se ve como una ocurrencia de seguridad que se conoce claramente, por lo que el efecto se estima alto, llegando a una calificación de 3. Por cada ejemplo, puede haber más de un territorio de impacto, por lo que el cálculo se puede determinar el que tenga el mayor estimativo. Posteriormente, se debe multiplicar el estimado de impacto de la zona, con la prioridad que se caracteriza en el paso 1:

Tabla 1. Evaluación de riesgos.

Criterios de Evaluación	Prioridad	Valor de área de impacto	Puntuación
Reputación y confianza del cliente	5	Alto (3)	15
Financiera	4	Medio (2)	8
Productividad	3	Bajo (1)	3
Seguridad y salud	2	Bajo (1)	2
Multas y penas legales	1	Bajo (1)	3
		Puntaje total	31

Referencia Tabla - Norma APA

Nota. Adaptada de <https://www.welivesecurity.com/la-es/2022/12/13/8-pasos-evaluacion-de-riesgos-2/>

El último resultado o marcador global, corresponde a la totalidad de los resultados de la puntuación. Este hace referencia a una estimación cuantitativa que puede oscilar entre 0 y 45, con un impacto más grande, el efecto será más notable en los beneficios de la organización.

A continuación, se presenta una nueva matriz, que da una investigación subjetiva, incluyendo la utilización de la participación de enfoques para visualizar el tamaño de los resultados potenciales (impacto) y la viabilidad de evento (probabilidad).

Es fundamental evaluar cada riesgo de manera individual, utilizando esta matriz, y teniendo en cuenta tanto la frecuencia con la que se ha manifestado como sus posibles consecuencias. El impacto y la probabilidad se combinan para determinar la prioridad de las acciones a tomar, y la evaluación del riesgo.

Tabla 2. Matriz de riesgos

Probabilidad	Valor			
Alta	3	15 Zona de riesgo moderado - Evitar el riesgo	30 Zona de riesgo importante - Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - Compartir o transferir	60 Zona de riesgo inaceptable - Evitar el riesgo - Reducir el riesgo - Compartir o transferir
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable - Asumir el riesgo - Reducir el riesgo	20 Zona de riesgo Moderado - Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - Compartir y transferir	40 Zona de riesgo importante - Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - Compartir y transferir
Baja	1	20 Zona de riesgo moderado - Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - Compartir y transferir	20 Zona de riesgo moderado - Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - Compartir y transferir	20 Zona de riesgo moderado - Reducir el riesgo - Compartir y transferir
	Impacto	Leve		
	Valor	5		

Referencia Tabla - Norma APA

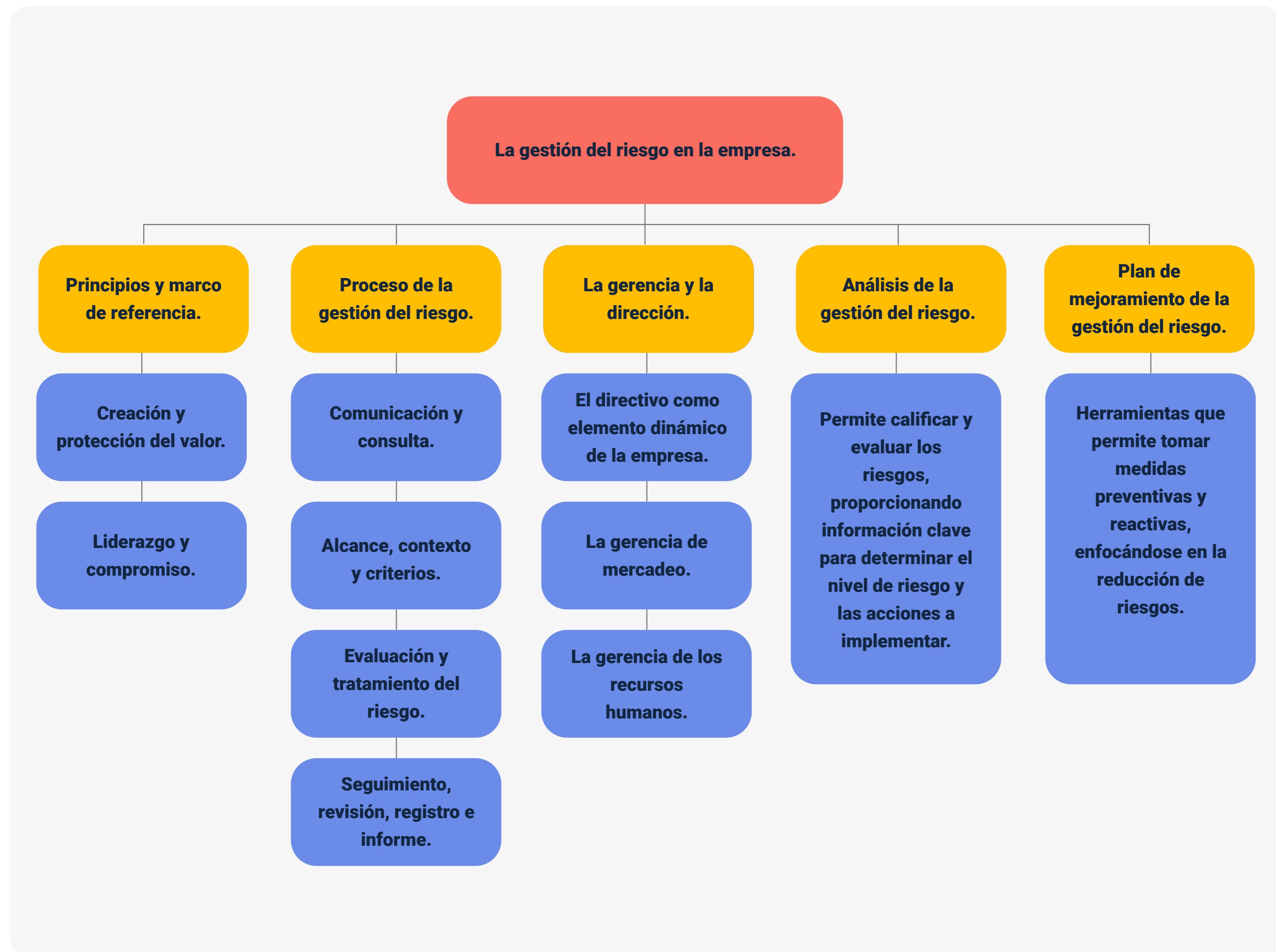
Nota. Adaptada de Guía administración del riesgo.

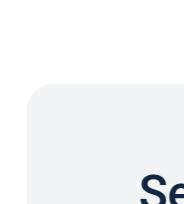
Hay que tener en cuenta, que se debe evaluar los riesgos uno por uno. El análisis que permite realizar esta matriz ayuda a visualizar tanto el impacto potencial como la probabilidad de que el riesgo ocurra. Las clasificaciones utilizadas son las siguientes:

• **Impacto:** Leve (5), Moderado (10), Catastrófico (20).

• **Probabilidad:** Alta (3), Media (2), Baja (1).

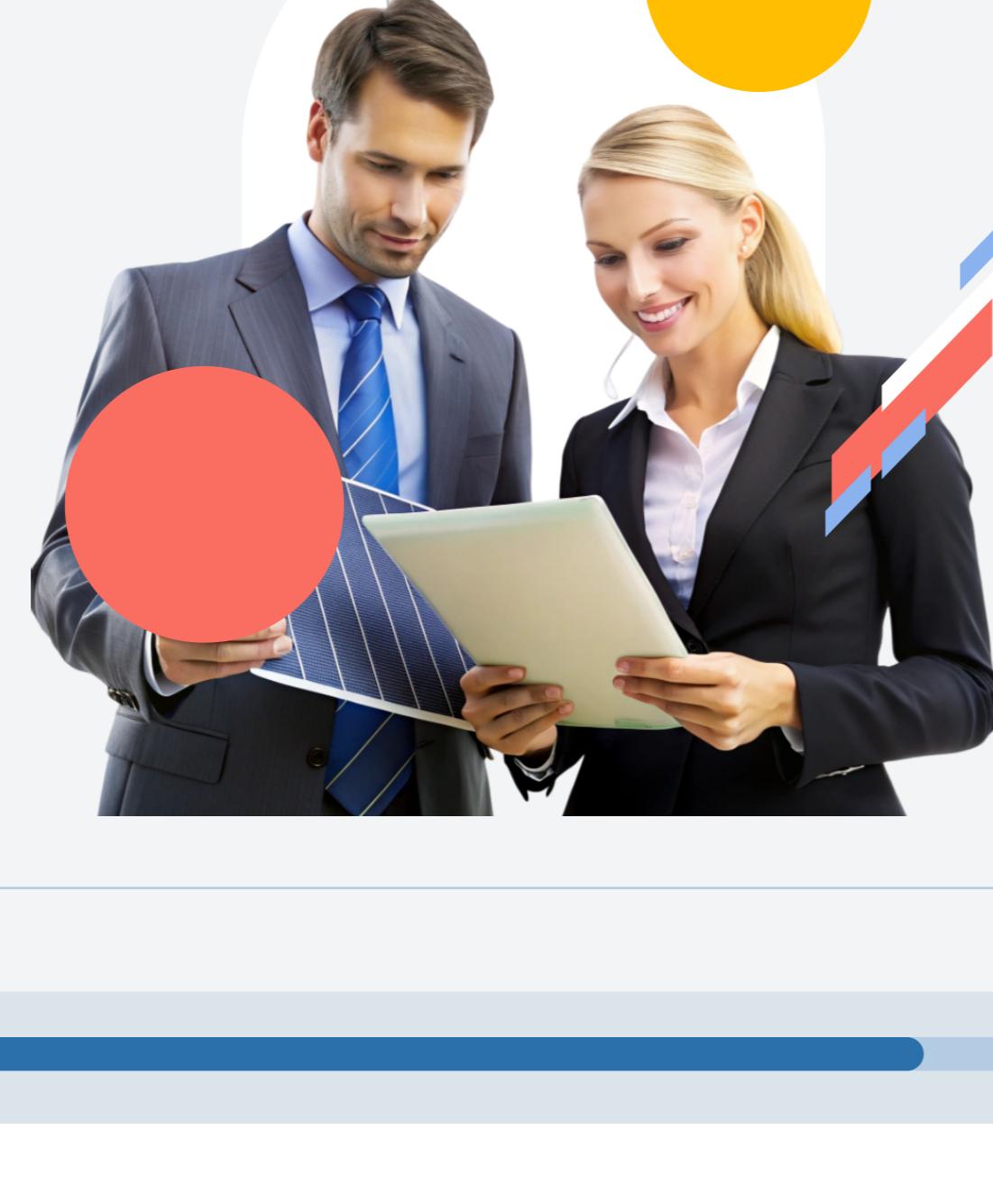
A continuación, se presenta una síntesis de las temáticas abordadas en el componente formativo, dónde se enfatiza como eje central la gestión del riesgo en la empresa abordada desde cinco componentes fundamentales que trabajan de manera integrada. Primero, los principios y el marco de referencia, seguido de la definición del proceso de gestión del riesgo. Se incluyen temáticas asociadas a la gerencia y dirección, cuyo entendimiento resulta esencial en la adecuada gestión de riesgos. Además, se profundiza en el análisis de riesgo, que permite calificar y determinar acciones. Finalmente, el plan de mejoramiento que se centra en medidas preventivas y correctivas para reducir riesgos.



**Ronda de preguntas**

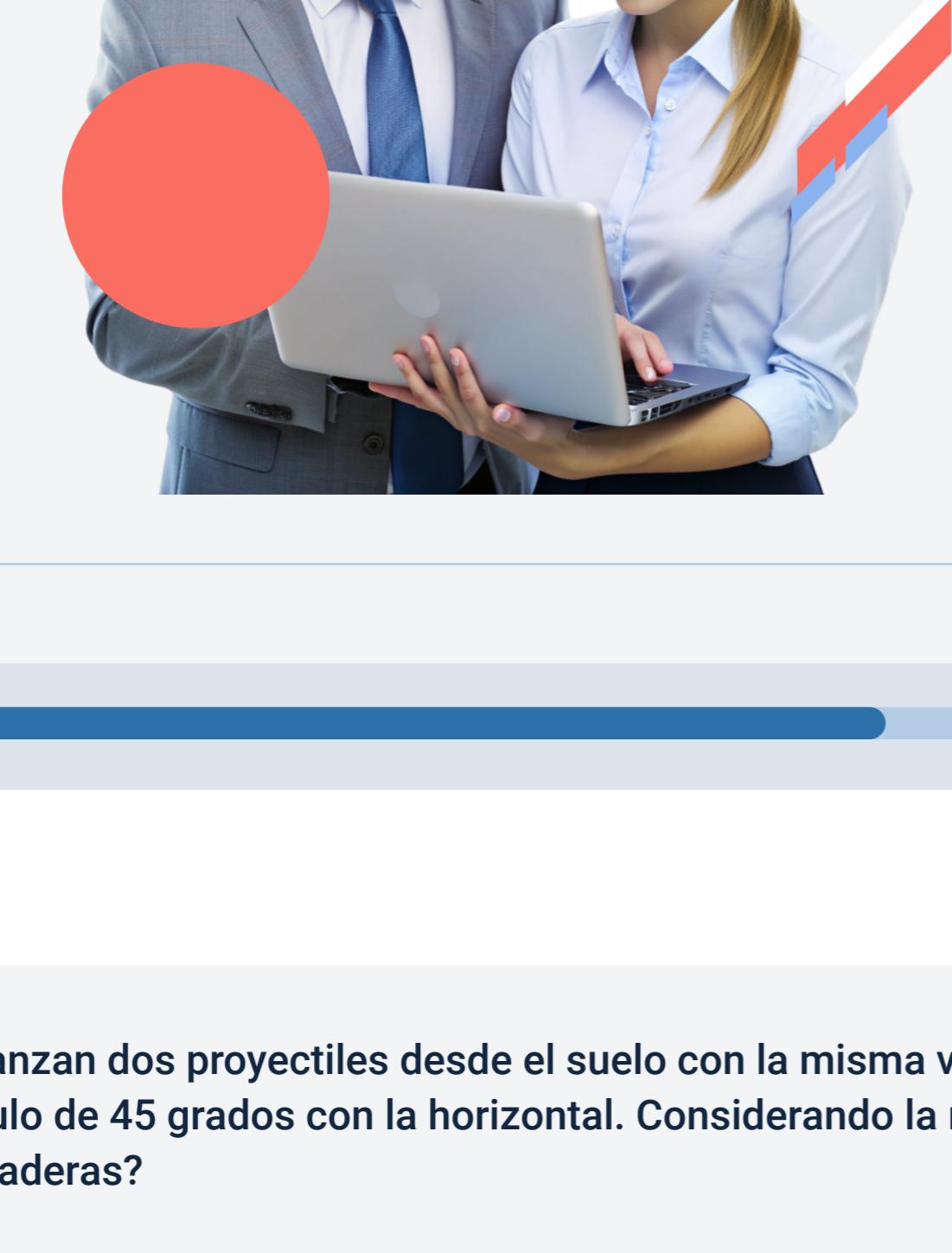
Descubre tu conocimiento sobre [tema de la unidad]

Se lanzan dos proyectiles desde el suelo con la misma velocidad inicial, pero uno se lanza horizontalmente y el otro se lanza formando un ángulo de 45 grados con la horizontal. Considerando la resistencia del aire despreciable, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas?



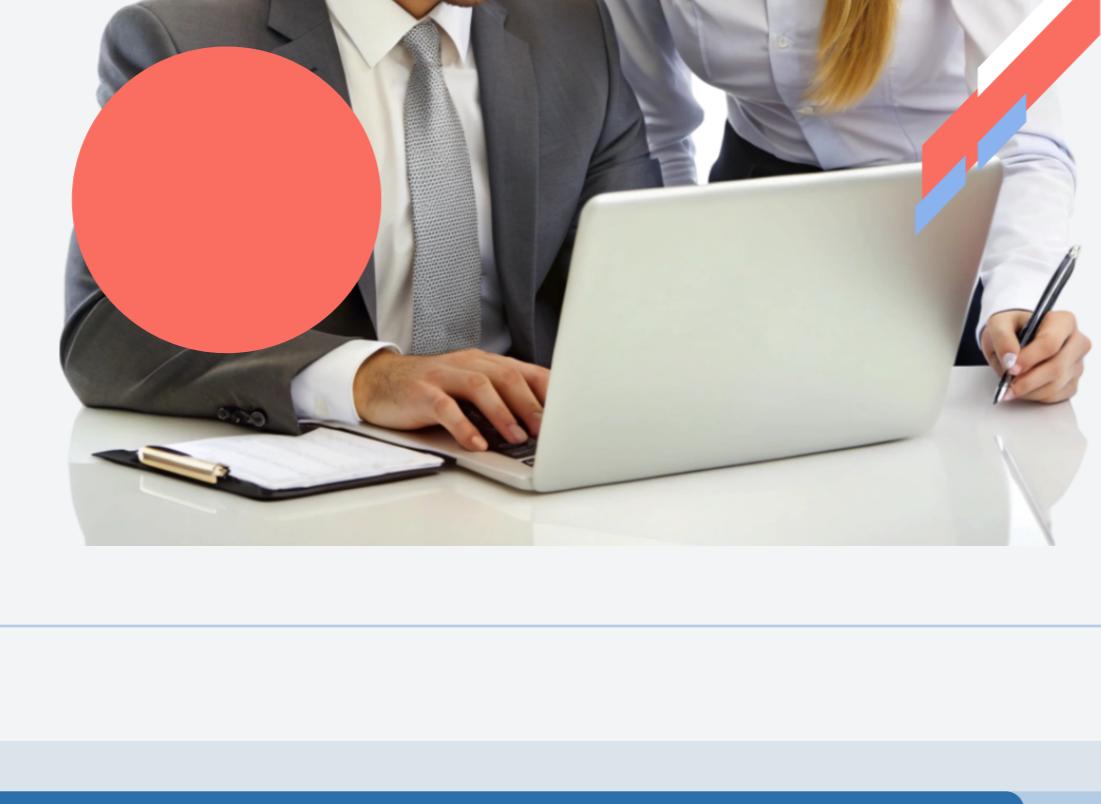
- Ambos proyectiles alcanzarán la misma altura máxima.
- El proyectil lanzado horizontalmente recorrerá una distancia horizontal mayor que el proyectil lanzado a 45 grados.
- La velocidad horizontal del proyectil lanzado a 45 grados será mayor que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente.
- La velocidad total del proyectil lanzado a 45 grados en el punto más alto de su trayectoria será la misma que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente en cualquier punto de su trayectoria.

Se lanzan dos proyectiles desde el suelo con la misma velocidad inicial, pero uno se lanza horizontalmente y el otro se lanza formando un ángulo de 45 grados con la horizontal. Considerando la resistencia del aire despreciable, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas?



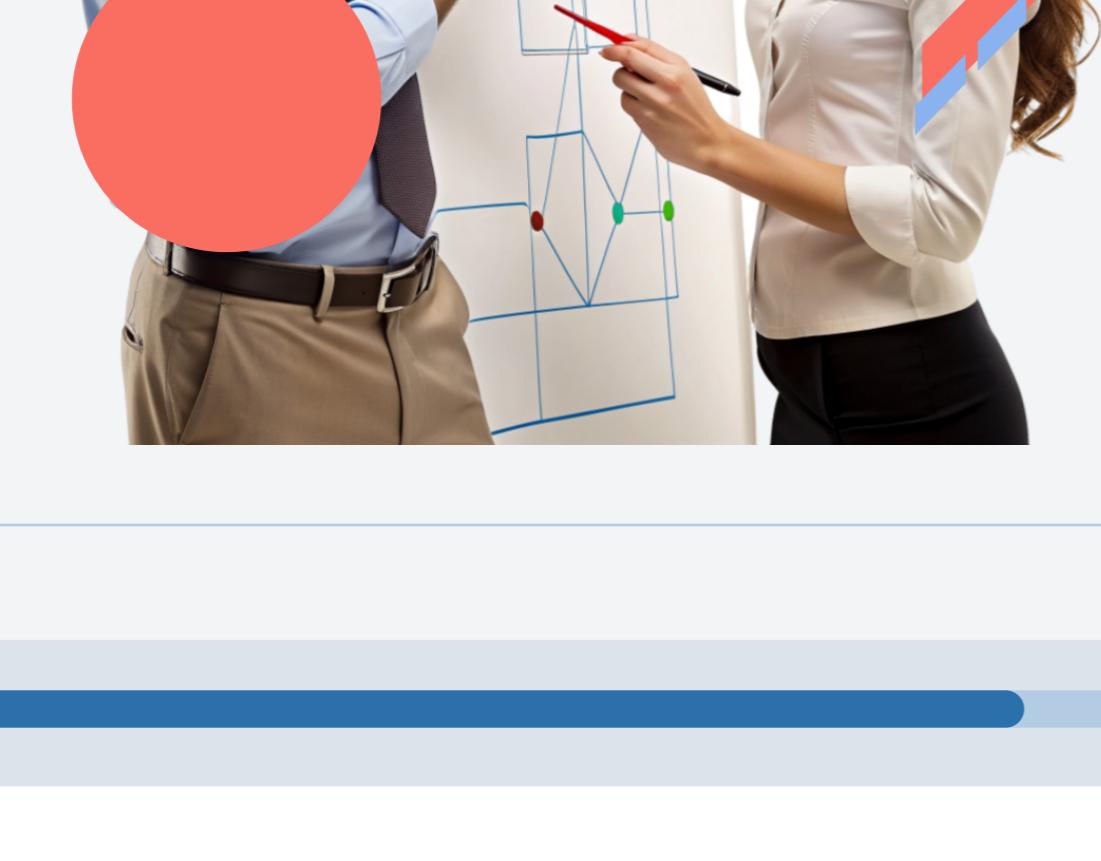
- Ambos proyectiles alcanzarán la misma altura máxima.
- El proyectil lanzado horizontalmente recorrerá una distancia horizontal mayor que el proyectil lanzado a 45 grados.
- La velocidad horizontal del proyectil lanzado a 45 grados será mayor que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente.
- La velocidad total del proyectil lanzado a 45 grados en el punto más alto de su trayectoria será la misma que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente en cualquier punto de su trayectoria.

Se lanzan dos proyectiles desde el suelo con la misma velocidad inicial, pero uno se lanza horizontalmente y el otro se lanza formando un ángulo de 45 grados con la horizontal. Considerando la resistencia del aire despreciable, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas?



- Ambos proyectiles alcanzarán la misma altura máxima.
- El proyectil lanzado horizontalmente recorrerá una distancia horizontal mayor que el proyectil lanzado a 45 grados.
- La velocidad horizontal del proyectil lanzado a 45 grados será mayor que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente.
- La velocidad total del proyectil lanzado a 45 grados en el punto más alto de su trayectoria será la misma que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente en cualquier punto de su trayectoria.

Se lanzan dos proyectiles desde el suelo con la misma velocidad inicial, pero uno se lanza horizontalmente y el otro se lanza formando un ángulo de 45 grados con la horizontal. Considerando la resistencia del aire despreciable, ¿cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas?



- Ambos proyectiles alcanzarán la misma altura máxima.
- El proyectil lanzado horizontalmente recorrerá una distancia horizontal mayor que el proyectil lanzado a 45 grados.
- La velocidad horizontal del proyectil lanzado a 45 grados será mayor que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente.
- La velocidad total del proyectil lanzado a 45 grados en el punto más alto de su trayectoria será la misma que la velocidad horizontal del proyectil lanzado horizontalmente en cualquier punto de su trayectoria.