



Experiencias de crisis por desastres en los negocios turísticos: ni se aprende, ni se prepara

On the dismissive behavior of the Tourism industry toward preventive crisis management: won't they ever learn?

Diego Rodríguez-Toubes

Universidad de Vigo, Departamento de Organización de Empresas e Marketing, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo
Campus Universitario. 32004 Ourense, Spain, drtoubes@uvigo.es

José Antonio Fraiz Brea

Universidad de Vigo, Departamento de Organización de Empresas e Marketing, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo
Campus Universitario. 32004 Ourense, Spain, jafraiz@uvigo.es

Jaime Álvarez de la Torre

Universidad da Coruña, Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas, Facultad de Economía y
Empresa, Campus de Elviña. 15701 A Coruña, Spain, jaime.delatorre@udc.es

Resumen

Las catástrofes que afectan a destinos turísticos han originado una literatura relacionada con la percepción de riesgo y las decisiones de viaje de los turistas cada vez más abundante. Sin embargo, ha recibido menor atención el proceso de aprendizaje de negocios situados en las zonas turísticas afectadas por desastres y la incorporación de las experiencias adquiridas en tiempos de crisis. En este trabajo se realiza un estudio entre los hoteles de mayor categoría de la comunidad autónoma de Galicia (España) que se han visto afectados por sucesos negativos, tales como incendios forestales y mareas negras. Se plantea la hipótesis de que una alta percepción de riesgo por haber sufrido experiencias de desastres no es motivación suficiente por sí sola para concienciar a los hoteles en la necesidad de poner en marcha planes de crisis en prevención. Apenas se transfiere el conocimiento obtenido en esas experiencias anteriores en una mayor preparación para la crisis. Esta actitud tiene importantes consecuencias en la política de gestión turística de los destinos; dado que el sector privado por sí mismo no tomará acciones positivas para la preparación, las autoridades públicas tienen la responsabilidad de tutelar este proceso transmitiendo de manera formal y sistemática al conjunto del sector el aprendizaje incorporado en experiencias pasadas.

Palabras clave: Aprendizaje, desastres, destino turístico, planificación, percepción de riesgo.

Abstract

There is a large volume of available research literature discussing risk perception and decision-making in the face of the uncertainty ensuing from disasters that have affected tourism destinations. But not so much attention has been focused on if and how companies involved in the tourism business effectively take past crises as opportunities for learning and gaining expertise on the prevention of the undesired consequences of future crises. In the present contribution we discuss the results of a study addressing this issue. It has been conducted by the authors through a series of interviews with managers of top hotels in Galicia (Northwestern Spain) after a number of fires and oil spills affected their locations. The results of our study support the thesis that a high-risk perception on the basis of past crises is not enough on its own to motivate the hotel managers to implement preventive measures and protocols. Such a dismissive behavior on the part of hotel managers burdens the public authorities of tourism in the destinations with effecting the adoption of these measures, for which they must deploy effective communication channels with the private sector and transfer the knowledge gained from their experience of past crises.

Keywords: Disaster, learning, planning, risk perception, tourism destination.

1. Introducción

Desastres y sucesos catastróficos impactan de modo imprevisto en cualquier lugar del planeta. Ningún destino turístico es inmune de sufrir una crisis que también afecta a los negocios situados en el destino. En el corto plazo, se producen pérdidas económicas motivadas por el descenso en la llegada de turistas, cancelación de reservas, pérdida de confianza en el destino o por asuntos propios de la recuperación del destino. Sin embargo, en el largo plazo, el efecto de estos desastres se va diluyendo, debido a que los destinos tienen una gran capacidad de recuperación. Pocos son los negocios que se ven obligados a cerrar, algunos reorientan su estrategia o sus mercados objetivo, y el impacto en el destino se acaba sobrellevando (Pechlaner, Abfalter, Raich, & Dreyer, 2007). Los mayores perjuicios se conocen en el corto plazo, la capacidad de recuperación del

destino y la confianza de los turistas hacen que algunos destinos se puedan llegar a recuperar en un año y, en la mayoría de los casos, en menos de una década los destinos se recuperan si la situación se normaliza o, incluso, aunque sigan produciéndose sucesos puntuales (Savia, 2007).

En gran número de ocasiones el paso del tiempo hace que las cosas vuelvan a su cauce, las empresas y organizaciones relacionadas con el turismo mantienen la esperanza de que el escenario al cabo de un año cambie por completo y se recupere la normalidad previa al suceso. Con la preparación y planificación de la crisis la intención es estar preparado, sin la utilización de excesivos recursos, para afrontar los sucesos negativos cuando estos aparezcan y limitar el impacto sobre el destino. Una crisis ya es de por sí algo traumático y la mejor forma de superarla de modo rápida y



eficaz es prepararse mediante una planificación formal (Rodríguez-Toubes & Fraiz-Brea, 2010).

Los pequeños negocios no son proclives, de modo general, a poner en marcha el tipo de planes que emplean las grandes empresas, se observa una falta de preparación, recursos y habilidades para gestionar la crisis (Cioccio & Michael, 2007). Los pequeños negocios no perciben la preparación como una prioridad en términos de coste-efectividad, lo prioritario es la actividad diario y cubrir los riesgos más probables y establece adecuadas medidas de protección a turistas, vacacionales y de negocio (Rittichainuwat & Chakraborty, 2012). En estos casos, los pequeños negocios carecen de la voluntad necesaria para prepararse ante la posibilidad de crisis más allá de la inversión en la contratación de seguros y adherirse a las estrategias de control puestas en marcha por el gobierno local. Debido a esta fuerte influencia sobre los negocios, el impulso de las administraciones públicas en esta fase es esencial (Rodríguez-Toubes & Fraiz-Brea, 2012), de modo que “los *stakeholders* del sector necesitan trabajar en cooperación con el gobierno, las agencias legislativas, residentes, negocios de sectores complementarios y la comunidad internacional para prevenir al destino de posibles consecuencias negativas. La formación frecuente para educar el personal de turismo, residentes y visitantes es fundamental en esta etapa de pre-crisis” (Aktas & Gunlu, 2005).

2. Experiencia y aprendizaje

La incorporación de experiencias y el aprendizaje son elementos esenciales de la fase final de la gestión de la crisis, para ello habrá que revisar las estrategias desarrolladas durante la crisis y evaluar cómo ha cambiado la situación actual con respecto a la que existía antes de la aparición de la crisis, de tal manera que la vuelta a ese equilibrio primario ya no será lo óptimo sino que el entorno habrá cambiado hacia escenarios más evolucionados. En este sentido Faulkner & Vikulov (2001) señalan, en estrecha relación con la Teoría del caos que, en una situación de desastre, los impactos generan efectos conectados que hacen del equilibrio que existía antes del *shock* una situación que ya no es óptima y a la que no compensa orientarse como objetivo primario, según estos autores sería un enfoque superfluo.

Ante la crisis nos enfrentamos a un nuevo escenario que requiere un nuevo paradigma de gestión más acorde con la situación de cambio y de huida de la crisis. La respuesta estratégica a la crisis, que antes se centraba en reorientar la actividad manteniendo o desarrollando las operaciones conforme a los objetivos y roles tradicionales (aprendizaje *single-loop* o de ciclo simple) debe orientarse a nuevos paradigmas debido a cambios en la lógica dominante hasta ahora en el entorno y en la propia organización (teoría del *double-loop* o de doble ciclo) (Richardson, 1994). El aprendizaje *single loop* se refiere a la revisión que se hace, una vez finalizada la crisis, sobre la gestión realizada durante la crisis y la toma de decisiones siguiendo un sistema, existente y aceptado, y unos objetivos. El aprendizaje *double loop* incluye, además, una vuelta de tuerca en el aprendizaje al cuestionar los mismos sistemas, roles y objetivos en sí.

A pesar de la recomendación de incorporar las experiencias de crisis anteriores en una correcta gestión de la crisis, sin embargo son pocos los administradores que han vivido la experiencia de un desastre y que realmente hayan transferido los conocimientos adquiridos para un mejor desarrollo del proceso de gestión de crisis (Burling & Hyle, 1997). Tiene que existir una motivación para la transferencia de estos conocimientos por parte de los responsables de las empresas y negocios turísticos afectados. Este hecho seguramente es debido a que durante la crisis el nivel de incertidumbre es tan elevado que se prefiere esperar. En este sentido Taylor & Enz (2002) señalan que “en conjunto, la actitud general en el sector de alojamiento hotelero con respecto a la incertidumbre de la perspectiva económica parece ser la de esperar y ver”. Una vez que la crisis ha pasado se intenta olvidar lo antes posible y no se ve la utilidad de consumir más tiempo y esfuerzos en algo que ha sido negativo para la empresa. Por otra parte, en numerosas crisis los negros nubarrones que se cernían en los comienzos se van despejando paulatinamente de manera que los efectos no son tan malos como en principio se preveía. Los negocios pequeños prevén sufrir más que los grandes en casi todas las áreas, y así sucede habitualmente, aunque en el análisis de la post-crisis el impacto no es tan rotundo como se esperaba debido a la capacidad de los pequeños negocios de adaptarse y tomar acciones rápidamente (Irvine & Anderson, 2005). “A pesar del pesimismo reinante acerca de la industria hotelera en general, estos directores de hotel permanecen sin embargo optimistas sobre sus propios mercados locales” (Taylor & Enz, 2002).

La simple experiencia de haber pasado una crisis no es casi nunca un elemento suficiente de preparación para un destino turístico. “Cuanto más grande sea el tiempo que ha transcurrido desde el último suceso amenazador y cuanto menor sea la experiencia de ese destino en tratar con riesgos, más bajo será su preparación para el riesgo” (Cioccio & Michael, 2007, p. 6). Según estos autores existe una evidencia de que la sociedad que convive con el riesgo no le ayuda a acumular experiencia para gestionarlo cuando aparece. En esa sociedad se crea una ‘cultura de desastre’ la cual se desarrolla entre residentes y negocios que aceptan el riesgo que rodea su entorno, y que literalmente aceptan el impacto como inevitable. Los pequeños negocios raramente ponen en marcha un plan de preparación para hacer frente a los riesgos o amenazas, incluso en aquellos lugares en los que tradicionalmente se conoce como un destino propenso a sufrir amenazas.

Para los pequeños negocios, incluso los situados en zonas propensas a crisis o zonas amenazadas, por ejemplo por incendios frecuentes, la confianza y el conocimiento de su propio negocio y entorno que se ha desarrollado durante la crisis es el elemento que ha reforzado principalmente la capacidad para gestionar la crisis. El haber tenido una experiencia práctica en algún tipo de crisis proporciona a los pequeños negocios un conocimiento, no tanto de la crisis como de la forma de llevar el negocio, que puede ser muy útil ya que “la experiencia de gestionar sus negocios en ‘malos tiempos’ fue lo que les permite reducir costes y reconstruir sus potencial de beneficios durante el periodos

de recuperación (...) y su habilidad para determinar el coste de oportunidad de sus propias decisiones proviene de la experiencia acumulada en la gestión de pequeños negocios en las variadas condiciones de mercado, el conocimiento que tienen de su propio entorno" (Cioccio & Michael, 2007).

3. Objetivos e hipótesis de la investigación

Antes de exponer el objetivo e hipótesis de la investigación, a lo explicado en los puntos anteriores añadimos los siguientes antecedentes (Heath, 1998):

- Las crisis provocan cambios duraderos en el enfoque de la gestión y marketing turístico del destino, en la naturaleza o en la competitividad del producto.
- Hacen falta estrategias de gestión de crisis para mantener la confianza de los viajeros y del sector turístico, y minimizar las consecuencias en el destino.
- "La gestión de crisis tiene más que ver con la gestión de las percepciones acerca de la crisis que de resolver físicamente las situaciones de crisis".

Para Sónmez, Apostolopoulos & Tarlow (1999) es altamente recomendable tener un plan de crisis formal, es decir, escrito, y crear un equipo de crisis, desarrollar una guía para la gestión de crisis y asociarse con las autoridades competentes. Para Drabek (1995) el aspecto fundamental de la preparación no es la profundidad o formalidad del plan sino más bien su mera existencia, la simple previsión acerca de qué hacer o qué debería hacerse si la crisis aparece. Algunos autores han llegado a calcular el nivel de riesgo según el tipo de suceso que impacte a un destino (Tsai & Chen, 2011).

El objetivo de esta investigación es demostrar que una mayor percepción del nivel de riesgo en el destino no parece tener como consecuencia necesaria que los *stakeholders* desarrollen un mayor nivel de planificación para la crisis. Los *stakeholders* pueden ver la crisis como inevitable, desconocer qué tipo de crisis van a tener que enfrentarse, y en un análisis coste-beneficio considerar que no compensa prepararse para una crisis que no saben si llegará a suceder. Además, se confía en la actuación de las instituciones públicas para la realización de medidas que limiten el daño de la crisis y desarrollen estrategias para la recuperación, empleando para ello las políticas de gestión de desastres apropiadas (Rodríguez-Toubes & Fraiz-Brea, 2012).

A pesar de que gran parte del cuerpo teórico y la literatura académica sobre gestión de crisis en el turismo incide en la conveniencia de tener un plan de crisis formal no excesivamente específico y pormenorizado, sino más bien genérico, y que comprenda en grandes líneas los principales perfiles de riesgo que se han evaluado para un destino u organización, sin embargo, diferentes estudios muestran que son pocas las organizaciones y empresas turísticas que han realizado efectivamente un plan de crisis en prevención para desastres o acontecimientos negativos y han desarrollado tareas propias de la preparación para la crisis como puede ser la formación de un equipo de crisis.

Según Pauchant & Mitroff (1992) algunas organizaciones no planifican frente a la crisis debido a que opinan que la

excesiva preparación de las crisis conduce a una sociedad conservadora, ya que la gestión de crisis es intrínsecamente perjudicial al progreso. Pechlaner *et al.* (2007) indican tres causas de este comportamiento en la industria del turismo:

- La falta de responsabilidad provoca una falta de preparación.
- Se resisten a realizar un plan de crisis, y aún realizándolo, hay cierta prevención pues consideran que hay que mantener una flexibilidad en caso de crisis ya que se desconoce a qué tipo de crisis va a ver que enfrentarse. Cada crisis es distinta y el plan puede dar rigidez a la respuesta.
- Se tiende a delegar esta responsabilidad en las autoridades y gobernantes. Se tiene la confianza o la convicción que en caso de crisis el gobierno tendrá que "sacar las castañas del fuego".

Teniendo en cuenta la revisión teórica planteada en los puntos anteriores se formula la siguiente hipótesis: "Una percepción de mayor nivel de riesgo no implica necesariamente un mayor grado de preparación formal para la crisis" que se contrasta a continuación.

4. Metodología

Se ha escogido la comunidad autónoma de Galicia como área de realización del trabajo de campo debido a la importancia que tiene el sector turístico en esta comunidad (González-Gómez, Álvarez-Díaz & Otero-Giráldez, 2011) y a que en los últimos años ha sido afectada por desastres que han azotado su territorio con gran frecuencia e intensidad. Dos sucesos catastróficos han tenido importantes repercusiones en el medioambiente de Galicia: el hundimiento del petrolero *Prestige* en 2002 y los incendios de agosto de 2006. El *Prestige* arrojó al océano Atlántico una carga de 77.000 TM de fuel-oil provocando una densa marea negra que afectó a las costas de Galicia, norte de Portugal, toda la cornisa cantábrica y la costa atlántica francesa. Por otra parte, del 1 al 13 de agosto de 2006 se produjeron en Galicia 6.997 incendios que devastaron, en tan sólo 13 días, 93.887,57 hectáreas (Consellería do Medio Rural, 2009). El sector turístico también sufrió las consecuencias de estos sucesos, las repercusiones más evidentes fueron el descenso en el corto plazo en la llegada de turistas a Galicia, tanto en el capítulo de la marea negra producida por el hundimiento del *Prestige* como en el de los incendios.

Se ha realizado una encuesta a los alojamientos hoteleros de Galicia seleccionando como población los hoteles de 3 a 5 estrellas, excluyendo a los hoteles de menor categoría debido a su menor capacidad de reacción y operaciones frente a la crisis. Los hoteles de mayor tamaño, con un mayor grado de diferenciación departamental y con una estructura organizativa más extensa desarrollan una mejor preparación frente a los diversos tipos de crisis que pueden ocurrir y, al mismo tiempo, tienen en cuenta en mayor medida el abanico de riesgos a los que están sometidos (Burby & Wagner, 1996; Koenig & Bischoff, 2004). La relación de hoteles activos de 3 a 5 estrellas en Galicia alcanza en total una población de 226 hoteles, distribuidos por categorías en 8 hoteles de 5 estrellas, 82 de 4 estrellas y 136 de 3 estrellas. La campaña de

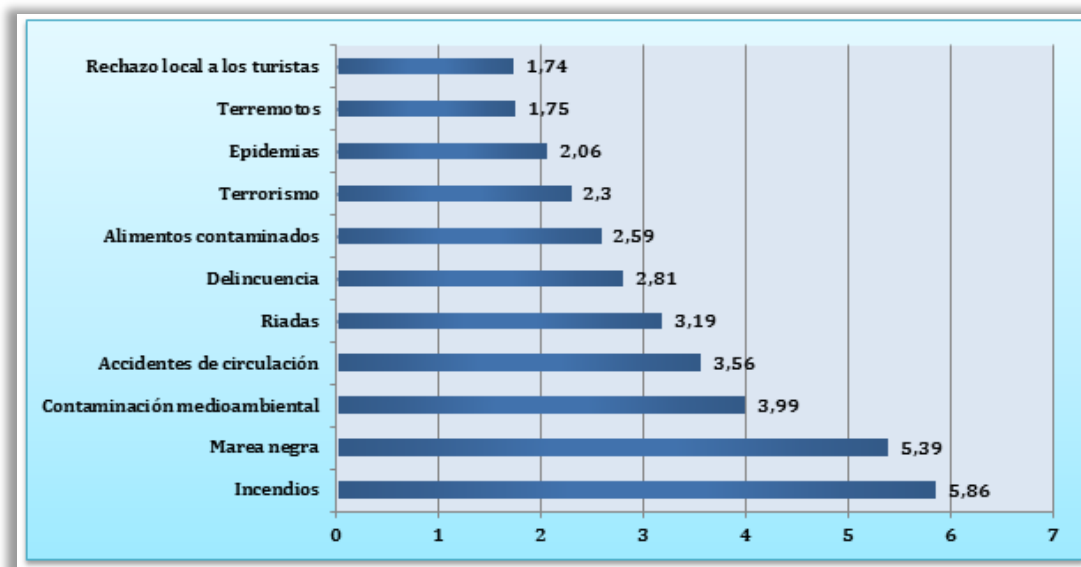


recogida de datos se realiza en mayo y junio de 2009, época previa a la temporada alta, comienzo de la crisis económica mundial, y sin otras variables socio-económicas relevantes que afecten a la demanda turística a Galicia (González-Gómez *et al*, 2011). Se envía un cuestionario a los directores de los hoteles, además se establece contacto telefónico con los responsables de manera que se aportan las explicaciones pertinentes y resuelven las dudas que puedan surgir, empleando este procedimiento se obtuvo una respuesta final de 72 cuestionarios válidos lo que representa un porcentaje de respuesta del 32 %. El 34,7 % de los hoteles manifiestan tener en la actualidad un plan de crisis, sin embargo sólo once hoteles, es decir un 15,3 % asegura tener un plan de crisis redactado. Estos resultados parecen confirmar la distinción entre plan de crisis informal, por una parte, y el plan formal ó escrito por otra.

La experiencia de impacto de sucesos inesperados por parte de los negocios turísticos hace suponer un incremento en la

percepción de riesgo de estos negocios. Por este motivo se solicitó a los hoteleros su opinión sobre el nivel de riesgo en Galicia en una escala de Likert de 1 a 7. Los riesgos posibles seleccionados para su evaluación son: terrorismo, marea negra, incendios, contaminación medioambiental, riadas, terremotos, delincuencia, epidemias, alimentos contaminados, accidentes de circulación y rechazo local a los turistas. En el gráfico 1 se muestra la relación de los once sucesos de riesgo y el valor medio total con el que los hoteleros han evaluado el nivel de riesgo de cada suceso. El nivel de riesgo más alto percibido por los hoteleros corresponde a los incendios con una puntuación media de 5,86. A muy poca distancia, con una puntuación media de 5,39, los hoteleros perciben las mareas negras como el segundo suceso de riesgo en Galicia. Todos los demás sucesos se sitúan por debajo del punto de medio del intervalo de valoración.

Gráfico 1 - Percepción del nivel de riesgo de sucesos



Fuente - Elaboración propia.

Con objeto de valorar la importancia de cada suceso se realiza una pregunta sobre que acontecimiento consideran que ha afectado más al turismo en Galicia. La marea negra del Prestige es respondida en primer lugar por 33 hoteles y en segundo lugar por 9. Los incendios de agosto de 2006 es respondido en primer lugar por 7 hoteles y en segundo lugar por 35. Comprobamos que, en opinión de los hoteleros los sucesos de mayor impacto pueden ser las mareas negras, sin embargo, su percepción es que los sucesos con mayor nivel de riesgo son los incendios, muy levemente por encima de las mareas negras. Esta pequeña diferencia en la percepción de riesgo nos lleva a considerar que son las mareas negras y los grandes incendios, por este orden, los acontecimientos a los que se debería prestar una mayor atención en Galicia en cuanto a la preparación y planificación de crisis futuras que puedan afectar al sector turístico y específicamente al subsector hotelero.

4.1 Análisis de dependencia. Percepción de riesgo y preparación para la crisis

Puede pensarse que, dado el alto riesgo percibido tras las experiencias de desastres en el destino, un comportamiento

coherente de los responsables de los negocios turísticos, en principio, vendría a poner en marcha un mayor nivel de planificación frente a la crisis (Rodríguez-Toubes & Fraiz-Brea, 2010). Sin embargo, como se ha planteado en la revisión teórica, la percepción de riesgo afecta más a los consumidores a la hora de la elección del destino, pero no motiva directamente a los negocios turísticos a poner en marcha planes de crisis. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre la percepción de riesgo frente a diversos sucesos y el nivel de planificación frente a la crisis. Como ya hemos visto la planificación que proponemos es la realización de un plan de crisis (y su constitución formal), pero deberíamos chequear también las posibles correlaciones que puedan existir entre la percepción del nivel de riesgo de los distintos sucesos con las diferentes medidas y prácticas que se proponen en la preparación para la gestión de crisis.

Consideramos exclusivamente las dos categorías de sucesos con una percepción de riesgo más elevada, 'marea negra' e 'incendios', como los acontecimientos que en opinión de los hoteleros han afectado más al turismo en Galicia en los

últimos 10 años. En la tabla 2 se cruzan los datos de valoración media de nivel de riesgo de ambos sucesos con la evidencia de tener o no un plan de crisis.

Tabla 2 - Percepción del nivel de riesgo y planificación para la crisis

		N	Valoración media del nivel de riesgo de marea negra
Tiene un plan de crisis	Sí	24	5,17
	No	44	5,57
Tienen un plan de crisis redactado	Sí	10	5,10
	No	56	5,50

		N	Valoración media del nivel de riesgo de Incendios
Tiene un plan de crisis	Sí	24	5,50
	No	45	6,09
Tienen un plan de crisis redactado	Sí	10	5,50
	No	56	5,93

Fuente - Elaboración propia.

En todos los casos la valoración media del nivel de riesgo es levemente menor cuando se tiene un plan de crisis, formal o no, que cuando no se tiene. Una posible explicación a este hecho es que la existencia del plan de crisis para los hoteles que disponen de él es una herramienta que de alguna manera suaviza la percepción de riesgo. Como no podemos extraer conclusiones definitivas realizamos el test de medias para dos muestras independientes, test de Levene. Se quiere contrastar la hipótesis nula de no-existencia de diferencias significativas entre las medias de dos muestras distintas de individuos.

Empleamos el ítem 'tener un plan de crisis' que nos permite separar la muestra en dos grupos, los que sí y los que no. Queremos contrastar hasta qué punto las medias en la variable de percepción de nivel de riesgo, pueden diferir o no significativamente en los dos grupos. En la tabla 3 se muestran los resultados del test de medias para dos muestras independientes. El test de Levene concluye en la no existencia de una diferencia significativa en la variabilidad del riesgo de ambos grupos (tienen plan de crisis y no tienen), puesto que el nivel de significación para el caso de la marea negra es de 0,367 y para los incendios 0,173; ambos superior a 0,05 por lo que aceptamos la hipótesis nula de no existencia de diferencias significativas entre las medias de las dos muestras.

Tabla 3 - Prueba de muestras independientes. Plan de crisis

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
Marea negra									
Se han asumido varianzas iguales	,825	,367	1,127	66	,264	,402	,356	-,310	1,113
No se han asumido varianzas iguales			1,189	55,05	,240	,402	,338	-,275	1,078
Incendios									
Se han asumido varianzas iguales	1,898	,173	1,971	67	,053	,589	,299	-,008	1,185
No se han asumido varianzas iguales			1,866	40,45	,069	,589	,316	-,049	1,226

Fuente - Elaboración propia.

Efectuando la misma prueba, pero esta vez tomando la variable dicotómica 'tener un plan de crisis redactado'. De nuevo el test de Levene concluye en la no-existencia de una diferencia significativa en la variabilidad del riesgo de ambos grupos. En este caso el nivel de significación para la

marea negra es de 0,111 y para los incendios 0,622 (ver tabla 4). Obtenemos, por lo tanto, la misma conclusión aceptando la hipótesis nula de no diferencia significativa entre ambos grupos.



Tabla 4 - Prueba de muestras independientes - Plan de crisis formal

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
								95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Marea negra									
Se han asumido varianzas iguales	2,615	,111	,821	64	,415	,400	,487	-,573	1,373
No se han asumido varianzas iguales			1,077	17,05	,296	,400	,371	-,383	1,183
Incendios									
Se han asumido varianzas iguales	,246	,622	1,018	64	,312	,429	,421	-,412	1,269
No se han asumido varianzas iguales			,989	12,15	,342	,429	,433	-,514	1,371

Fuente - Elaboración propia.

Podemos afirmar que no se observa una relación estadísticamente significativa entre una mayor percepción de riesgo (en el caso de los incendios y la marea negra) y una planificación mayor en materia de realización de planes de crisis, confirmándose así la hipótesis inicial propuesta. No hay evidencia de que transfiera un 'aprendizaje' de una mejor gestión de la crisis, que se traduciría de modo práctico e inmediato en la realización de un plan de crisis, en hoteles situados en un destino turístico que ha vivido de primera mano la experiencia del impacto de un desastre, y debido a ello el nivel de riesgo percibido por parte de los responsables de los negocios es elevado.

Entran en acción los "mitos destructivos" de la gestión de crisis que mencionan Pauchant & Mitroff (1992) cuando algunos responsables de organizaciones entienden que las crisis son inevitables y ocurrirán a pesar de poner los esfuerzos de prevención, que no se dispone de los conocimientos básicos para entender las crisis y mucho menos evitar que ocurran, y que la excesiva preparación de las crisis conduce a una paralización de las operaciones. La falta de relación entre la percepción de riesgo y el tener un plan de crisis parece confirmar la propuesta de Mitroff, Pearson & Harrison (2002) cuando afirman que "uno de los descubrimientos más asombrosos -y quizás más alarmantes- del estudio es que casi la mitad de los entrevistados cree que su organización no está equipada para hacer frente a la crisis que ellos identifican específicamente como la más amenazadora. Hay una disparidad entre las crisis para las que ellos se preparan y las crisis que más les amenazan".

5. Conclusiones

El estudio realizado en este trabajo es consistente con estudios anteriores de manera que, incluso en

organizaciones que han vivido situaciones de crisis en un destino turístico, y por ello el nivel de riesgo percibido por parte de los administradores es más elevado, apenas se transfiere el conocimiento obtenido en esas experiencias anteriores en la elaboración de planes de crisis y una mayor preparación para la crisis. En general, los responsables de los hoteles entienden que las crisis son inevitables y ocurrirán a pesar de poner los esfuerzos de prevención, que no se dispone de los conocimientos básicos para entender las crisis y mucho menos evitar que ocurran, y que la excesiva preparación de las crisis conduce a una paralización de las operaciones.

La existencia de métodos de medición de aprendizaje organizativo permitirá profundizar en la comprensión de los mecanismos que facilitan el proceso de transformación del aprendizaje organizativo en resultados empresariales, pero esta medición no será posible si los estudios realizados son de tipo transversal debido al proceso acumulativo en el tiempo del aprendizaje organizativo (Real, Leal & Roldán, 2006). Debido a que la transferencia de conocimientos debe realizarse para ir mejorando la gestión de crisis, si los responsables de los negocios, por diferentes razones, no están motivados a llevar a cabo esta tarea, deben ser entidades externas las que han de realizar la exploración de este conocimiento por medio de la elaboración de una auditoría en diferentes destinos que han sufrido el impacto de desastres en los últimos años. Dada la rápida evolución del sector turístico y el entorno dinámico en el que se mueve se hace necesario un análisis longitudinal con la incorporación de datos actuales.

Las distintas actividades que configuran la industria del turismo tienen distinta resistencia o flexibilidad frente a los riesgos, así como una diferente necesidad de planificación o

preparación. Son escasos los pequeños negocios que estaban mejor preparados para afrontar un desastre, y los que lo están no es, principalmente, debido a un acto de concienciación voluntaria sino más bien por obligación legal por el tipo de actividad que desarrollan (Cioccio & Michael, 2007). La acción de las administraciones públicas en la tarea de formación y facilitar el aprendizaje y asimilación efectiva de las experiencias de crisis anteriores es fundamental para un correcto desarrollo de la gestión de la crisis en el tiempo (Rodríguez-Toubes & Fraiz-Brea, 2012).

Por último, se intuye en lo estudiado en este trabajo que no existirá un aprendizaje efectivo de las experiencias pasadas si no hay una formación previa: "el desarrollo de la capacidad del capital humano a responder y gestionar las crisis ha llegado a ser un aspecto principal en la reducción del riesgo por parte de organizaciones y estados (...) por ello los recursos invertidos en iniciativas de gestión de recursos humanos con el fin de cambiar la cultura corporativa para gestionar con eficacia las situaciones de crisis beneficia a las organizaciones tanto en la perspectiva ética como económica" (Hosie, 2006). La promoción de una política formativa de los recursos humanos de la organización se revela como un elemento clave de la gestión proactiva de la crisis.

Referencias bibliográficas

- Aktas, G. & Gunlu, E. A. (2005). Crisis management in tourist destinations. In W. F. Theobald (Ed.), *Global tourism* (pp. 440-457). Amsterdam: Elsevier.
- Burby, R. J. & Wagner, F. (1996). Protecting tourists from death and injury in coastal storms. *Disasters*, 20(1), 49-60.
- Burling, W. K. & Hyle, A. (1997). Disaster preparedness planning policy and leadership issues. *Disaster Prevention and Management*, 6(4), 234-244.
- Cioccio, L. & Michael, E. J. (2007). Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in northeast Victoria. *Tourism Management*, 28(1), 1-11.
- Consellería do Medio Rural. (2009). *Balance provisional dos lumes 2006*. Xunta de Galicia. Retrieved November 09, 2009, from http://mediorural.xunta.es/areas/forestal/incendios_forestais/datos_2006.
- Drabek, T. E. (1995). Disaster responses within the tourist industry. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13(1), 7-23.
- Faulkner, B. & Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22(4), 331-344.
- González-Gómez, M., Álvarez-Díaz, M. & Otero-Giráldez, M. (2011). Modeling domestic tourism demand in Galicia using the ARDL approach. *Tourism & Management Studies*, 7, 54-61.
- Heath, R. (1998). In Financial Times Pitman (Ed.), *Crisis management for managers and executives: Business crises the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery*. London: Pearson Education.
- Hosie, P. (2006). *Human resource development: Proactive preparation to manage crisis*. Sidney: School of Management, Curtin University of Technology.
- Irvine, W. & Anderson, A. R. (2005). The impacts of foot and mouse disease on a peripheral tourism area: The role and effect of crisis management. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 19(2-3), 47-60.
- Koenig, N. & Bischoff, E. E. (2004). Tourism demand patterns in turbulent times: Analyzing Welsh accommodation occupancy data for 1998-2001. *International Journal of Tourism Research*, 6(4), 205-220.
- Mitroff, I. Pearson, C. M. & Harrison, L. K. (2002). *Como gestionar una crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pauchant, T. C. & Mitroff, I. I. (1992). In Proquest/Csa Journal Division (Ed.), *Transforming de crisis-prone organization: Preventing individual, organizational environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass Management Series.
- Pechlaner, H., Abfalter, D., Raich, F., & Dreyer, A. (2007). Crisis management and tourism organizations: A comparative study in the European Alps. In E. Laws, B. Prideaux & K. S. Chon (Eds.), *Crisis management in tourism* (pp. 157-170). Wallingford, Cambridge: CABI International.
- Real Fernández, J., Leal Millán, A. & Roldán Salgueiro, J. (2006). La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: Una revisión. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa (IEDEE)*, 12(1), 153-166.
- Richardson, B. (1994). Crisis management and management strategy - time to 'loop-the loop'? *Disaster Prevention and Management*, 3(3), 59-80.
- Rittichainuwat, B. N & Chakraborty, G. (2012). Perceptions of importance and what safety is enough. *Journal of Business Research*, 65(1), 42-50.
- Rodríguez-Toubes, D. & Fraiz-Brea, J. A. (2010). Gestión de crisis en el turismo: la cara emergente de la sostenibilidad. *Revista Encuentros Científicos - Tourism & Management Studies*, 6, 49-58.
- Rodríguez-Toubes, D. & Fraiz-Brea, J. A. (2012). Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. *Tourism & Management Studies*, 8, 10-18.
- Savia. (2007). La respuesta de las aerolíneas a las situaciones de emergencia. *Savia, Revista de economía y gestión de viajes*, 44-46.
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y. & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13-18.
- Taylor, M. S. & Enz, C. A. (2002). Voice from the field: GM's responses to the events of September 11, 2001. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 7-20.
- Tsai, C-H & Chen, C-H. (2011). The establishment of a rapid natural disaster risk assessment model for the tourism industry. *Tourism Management*, 32 (1), 158-171.

Proceso del artículo:

Enviado: 18 junio 2013

Aceptado: 19 noviembre 2013