

Artículo original

Gestión estratégica de los riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo

Strategic management of Occupational Health and Safety risks

Idalmis Acosta Pérez^{1*}  <https://orcid.org/0000-0003-1225-9864>

Fernando Marrero Delgado¹  <https://orcid.org/0000-0002-5470-2572>

José Ángel Espinosa Acosta²  <https://orcid.org/0009-0006-8348-7687>

Luis Darién Rivero Rodríguez³  <https://orcid.org/0009-0005-1183-4937>

Dayana Ramírez Lara⁴  <https://orcid.org/0009-0003-7243-5935>

¹Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

²Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Departamento de Inversiones y Mantenimiento. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

³Almest. Topes de Collantes, Trinidad, Sancti Spiritus, Cuba.

⁴Hotel Playa. Cayo Santa María, Villa Clara, Cuba.

* Autor para la correspondencia: idalmisacostaperez@gmail.com / idalmisap@uclv.edu.cu

RESUMEN

Introducción: La inclusión de la gestión de riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo en la planificación estratégica constituye una herramienta necesaria para que la organización pueda anticiparse y mitigar posibles amenazas e identificar oportunidades para el crecimiento y la mejora continua.

Objetivo: Diseñar un procedimiento, científicamente fundamentado, que permita la inclusión de la gestión de riesgos de Seguridad y Salud dentro de la proyección estratégica, en aras de mejorar el sistema de gestión y por ende, el entorno laboral y las condiciones de trabajo.

Métodos: Incluyó el diseño de un procedimiento para la gestión estratégica de los riesgos de Seguridad y Salud, con una secuencia lógica de cuatro fases, que incluye métodos empíricos como el criterio de expertos y revisión de la documentación legal en materia de gestión de riesgo. Además, el procedimiento contiene pasos para la realización de un diagnóstico estratégico donde se definen la política y la filosofía



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

en materia de gestión de riesgos, se identifican los riesgos y se evalúan según la severidad, ocurrencia y detectabilidad, para luego calcular el Nivel del Prioridad del Riesgo (NPR).

Resultados: Se logró la inclusión de los riesgos de Seguridad y Salud desde la planificación estratégica, además, se conoce el Nivel de Percepción de Convergencia Estratégica en la Gestión de Riesgos de SST (NCE_{RSST}).

Conclusiones: El procedimiento diseñado permitirá identificar las principales debilidades que presenta la organización relacionada con la gestión estratégica de sus riesgos.

Palabras clave: gestión de riesgo; riesgo de seguridad y salud en el trabajo; planificación estratégica

ABSTRACT

Introduction: The inclusion of Occupational Health and Safety risk management in strategic planning constitutes a necessary tool so that the organization can anticipate and mitigate possible threats and identify opportunities for growth and continuous improvement.

Objective: To design a scientifically based procedure, which allows the inclusion of Health and Safety risk management within the strategic projection, in order to improve the management system and therefore, the work environment and the working conditions.

Methods: Included the design of a procedure for the strategic management of Health and Safety risks, with a logical sequence of four phases, which includes empirical methods such as expert judgment and review of legal documentation on risk management. In addition, the procedure includes steps to carry out a strategic diagnosis where the policy and philosophy regarding risk management are defined, risks are identified and evaluated according to severity, occurrence and detectability, and then calculate the Priority Level of Risk (PLR).

Results: The inclusion of Health and Safety risks is achieved from the strategic planning, in addition, the Level of Perception of Strategic Convergence in (Security and health at work) Risk Management (NCE_{RSST}) is known.

Conclusions: The designed procedure will allow identifying the main weaknesses that the organization presents related to the strategic management of its risks.

Keywords: risk management; safety and health risk at work; strategic planning



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Recibido: 19 de marzo de 2024

Aceptado: 12 de abril de 2024

Editor a cargo: MSc. Belkis Lidia Fernández Lafargue

Introducción

La necesidad de vislumbrar posibles escenarios empresariales y de adoptar actuaciones que preparen las estructuras internas para el futuro es cada vez más patente. El ámbito de la prevención de riesgos laborales no es ajeno a ello. En consecuencia, cada vez se hace más necesario aplicar la planificación estratégica a la prevención de riesgos laborales. Esta planificación será incluso más necesaria, cuando la naturaleza de los riesgos así lo aconseje, y en particular cuando los esfuerzos en Seguridad y Prevención no siempre se hayan traducido en la erradicación de accidentes laborales, que hagan imprescindible cambiar de dirección

En este contexto en la industria turística realizan grandes esfuerzos para mejorar la gestión de riesgo de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), convirtiéndose en un elemento clave para el desarrollo y éxito a largo plazo en una organización, para promover prácticas responsables, minimizar impactos negativos y maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales, a fin de optimizar sus procesos.

A pesar de los empeños, se considera que no ha sido suficiente, por lo que en investigaciones realizadas por Acosta⁽¹⁾ se han detectado insuficiencias y señalamientos entre los que se destacan la inexistencia en la mayoría de los casos de un documento estratégico que articule los objetivos, estrategias y prioridades específicas para abordar los riesgos, además se detecta que no se realiza de manera adecuada la identificación y evaluación de los posibles riesgos futuros y por tanto limita el desarrollo eficiente de su gestión dentro de la gestión organizacional, que al final pueden afectar tanto la imagen como el funcionamiento en general. Todo ello introduce un determinado nivel de riesgo basado en la no existencia de un despliegue adecuado de los objetivos estratégicos hasta el nivel operativo según requiere la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba.⁽²⁾

Para la realización de la investigación se realizó un análisis de los procedimientos de gestión de riesgos encontrados en la literatura que abordan el tema desde diferentes aristas o sectores, vale la pena destacar: riesgos laborales de seguridad y salud,^(3,4) en la construcción,⁽⁵⁾ en el sector de los servicios,⁽⁶⁾ en la industria textil,⁽⁷⁾ riesgos industriales,⁽⁸⁾ riesgos de información.⁽⁹⁾



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

A continuación, se presenta una breve discusión de algunos de los procedimientos para la gestión de riesgos encontrados en la literatura internacional a la que se tuvo acceso, en un intento por establecer su idoneidad para su uso en hoteles cubanos.

Los investigadores búlgaros Božek y otros,⁽¹⁰⁾ proponen un procedimiento general de gestión de riesgos, su limitante para ser aplicado en la presente investigación es que su base fundamental es la seguridad ambiental, y surge para ser aplicado en instalaciones militares.

El procedimiento desarrollado por Valsamakis y otros,⁽¹¹⁾ y mejorado por Valsamakis en el 2004 es utilizado para gestionar los riesgos que provocan pérdidas económicas y, por tanto, en el turismo podría utilizarse este procedimiento para gestionar el riesgo financiero. Sin embargo, no se considera ideal para gestionar los demás riesgos asociados a la industria del turismo.

En su artículo “*Evaluation of sustainable supply chain risk management using an integrated fuzzy TOPSIS- CRITIC approach*” Rostamzadeh y otros,⁽¹²⁾ diseñan un procedimiento para la gestión de riesgos de la cadena de suministro, el cual no se ajusta a los intereses de la presente investigación pero sí le sirvió a los autores para conocer un precedente de cómo autores foráneos realizan el tratamiento, evaluación y control de los riesgos.

En la industria del turismo se encuentra la contribución de Amirudin y otros,⁽¹³⁾ de la Universidad Tecnológica de Malasia, los que diseñan un procedimiento para identificar los factores de riesgo asociados con la operación de un *resort*, pero limita su análisis a los riesgos ambientales, comerciales y humanos.

Los autores de este artículo, consideran que el diseño novedoso de herramientas para lograr gestión de riesgo laborales desde la planificación estratégica en las organizaciones cubanas, aún vislumbra un campo fértil para los investigadores y, a modo de síntesis, se puede mencionar varios estudios que abordan la gestión de riesgo (cuadro 1).

Cuadro 1. Estudios encontrados en la literatura que abordan la gestión de riesgo

Autores	Observaciones
Bolaño ⁽¹⁴⁾	Propone un procedimiento para la integración de la administración de los riesgos empresariales al sistema de dirección de la empresa, pero este autor analiza los riesgos desde el sistema de dirección y su propuesta



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	carece de etapas esenciales para la gestión de riesgos como son el monitoreo, tratamiento y comunicación
De la Cruz ⁽¹⁵⁾	Presenta una metodología para lograr la administración de riesgos ocupacionales para la cual sigue la lógica de la identificación, evaluación y control de riesgos, con el fin de aplicar una metodología con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos tecnológicos de ortopedia en hospitales.
Nápoles y Marrero ⁽¹⁶⁾	Desarrollan una tecnología para reducir los riesgos en los procesos de Gestión de los Recursos Humanos: selección, evaluación del desempeño y la formación.
Acosta ⁽¹⁾	Propone un modelo y procedimiento para la mejora de la gestión de riesgo como contribución a la sostenibilidad de los destinos turísticos cubanos de sol y playa.
Valdés y Caballero ⁽¹⁷⁾	Diseñan un procedimiento para la gestión de los riesgos laborales, utilizando la técnica de Análisis de los modos de fallos y sus efectos (Fmea) para evaluar el estado de la gestión de seguridad y salud y diagnosticar el proceso de gestión de los riesgos laborales

Fuente: Elaboración propia.

Por las observaciones realizadas en el cuadro 1, los autores de este artículo valoran las propuestas como fuentes de información, que permiten contextualizar los diferentes enfoques y bases teórico-prácticas en materia de gestión de riesgo, pero consideran que aún es necesario diseñar un procedimiento para la gestión estratégica de los riesgos de SST en organizaciones turísticas que tenga en cuenta los elementos relevantes encontrados en la literatura y que además, esté alineado con las normas vigentes de gestión de riesgo NC ISO-45000:2018⁽¹⁸⁾ y NC ISO-31000:2018⁽¹⁹⁾ y lo planteado en la Contraloría General de la República de Cuba,⁽²⁾ las Normas Cubanas ISO-9001,⁽²⁰⁾ ISO-9004,⁽²¹⁾ ISO-14001⁽²²⁾ y los documentos de Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos aprobados en el VII Congreso Partido Comunista de Cuba.⁽²³⁾



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Es por esto que, se reconoce importancia a la propuesta de diseño de un procedimiento para la gestión estratégica de los riesgos de SST con carácter sistémico, participativo y por proceso, que con un carácter holístico e innovador con una actuación transversal en toda la organización que refleje el papel relevante del proceso de la gestión de riesgo en el éxito de la organización, ratificando la necesidad de la proactividad en las decisiones empresariales, implicando necesariamente a los conceptos de estrategia y competitividad, así como sus elementos afines.

El objetivo general del procedimiento fue diseñar un procedimiento científicamente fundamentado, que permita la inclusión de la gestión de riesgos de SST dentro de la proyección estratégica, en aras de mejorar el sistema de gestión y por ende, el entorno laboral y las condiciones de trabajo de los trabajadores.

Métodos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos que integran técnicas y herramientas de diversa índole. Dentro de los principales métodos y técnicas del nivel teórico utilizados para el desarrollo de los objetivos propuestos, tenemos los siguientes:

- análisis–síntesis: para la revisión de procedimientos de gestión de riesgo existentes en la literatura nacional e internacional.
- histórico–lógico: para indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa presente.
- entrevista: para analizar el estado actual de la gestión de los riesgos de SST en diferentes organizaciones turísticas.
- inductivo–deductivo: para la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales.

En el caso de las técnicas y métodos empíricos:

La investigación bibliográfica y documental: para analizar fuentes documentales de relevante importancia relacionadas con el objeto de estudio. Inicialmente se realiza un análisis del tema para ayudar a establecer el tratamiento, principales aportes y limitaciones de las investigaciones realizadas, que servirán de base



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

para la posterior concepción y desarrollo de un procedimiento para la gestión estratégica de los riesgos en organizaciones turísticas.

Resultados

El procedimiento general propuesto, tiene como objetivo dotar a las organizaciones de una herramienta útil para llevar a cabo la gestión estratégica de los riesgos de SST para contribuir a mejorar la efectividad en la toma de decisiones del sistema organizacional.

A continuación, se exponen y describen las etapas y pasos que componen la estructura del procedimiento.

Etapa I. Preparación inicial

La preparación del equipo, inicia con el desarrollo de acciones de capacitación acerca de técnicas y métodos que se utilizarían para la recopilación de información, generación y evaluación de ideas, técnicas de procesamiento de datos y temas relativos a la gestión de riesgos laborales.

Paso 1.1. Caracterización de la organización turística objeto de estudio

El Kurhotel “Escambray” se encuentra enclavado a 800 m sobre el nivel del mar en la cordillera del Escambray (macizo montañoso de Guamuhaya) en su porción centro-sur, en el municipio de Trinidad, provincia de Sancti Spíritus. Contando con todas las condiciones necesarias para disfrutar de una naturaleza acogedora y enigmática; con renovada experiencia y prestigio por la profesionalidad del personal y la variedad de alternativas, es un centro de rehabilitación para turismo nacional e internacional. Dispone de 210 habitaciones, dos restaurantes, baño de vapor, sauna, gimnasios terapéuticos entre otros y se ofrecen programas médicos para los sistemas cardiovascular, endocrino, digestivo, osteomioarticular, etc; así como tratamientos antiestrés, neurorehabilitador, para glaucoma, estética y adelgazamiento, entre otros; por una estancia de 21 días, donde el paciente es valorado por un equipo multidisciplinario.

Paso 1.2. Conformación y preparación del grupo de trabajo y los expertos

Siguiendo los criterios de Comas⁽²⁴⁾ y Hernández⁽²⁵⁾ el grupo de trabajo debe estar integrado por un número no menor de siete miembros, por lo que finalmente se conformó por nueve personas con alta calificación y con experiencia en el cargo.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Se propone para la selección de los expertos la metodología propuesta por Hurtado⁽²⁶⁾ a través del cálculo del coeficiente de experticia de cada experto, quedando conformado por cinco expertos: Jefe de Recursos Humanos (RRHH), Director Adjunto, Jefa de Calidad, Especialista “A” en SST para el turismo y especialista de RRHH.

Paso 1.3. Comunicación y planificación del estudio

La comunicación eficaz de las políticas y la estrategia, con objetivos pertinentes, es esencial para apoyar el éxito sostenido de la organización.⁽²⁾ Las actividades realizadas durante el período de diagnóstico fueron organizadas previamente mediante un cronograma que puntualizaba la fecha en que se realizaría el diagnóstico en cada una de las estructuras de la organización y por cada sistema definido, además del número de encuentros y sesiones de trabajo.

Paso 1.4. Identificar necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes

La organización debe tener una comprensión general de las necesidades y las expectativas que expresan las partes interesadas y verificar si cualquiera de estas partes se convertirá en un requisito para el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)⁽²⁾ y de este modo poder establecer cuál de todas ellas es más importante para la organización.⁽²¹⁾

Las partes interesadas pertinentes internas son: cliente, especialistas, directivos, técnicos, operarios, proveedores, Empresa Eléctrica y del Agua, todos clasificados como actores clave.

Las partes interesadas pertinentes externas son: comunidad, gobierno, instancias locales de Salud, Turismo y Cultura, GAVIOTA, sector empresarial y el Ministerio para la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente (CITMA).

Se identificaron las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes clasificadas como actores clave:

- Clientes: Satisfacción y calidad con los servicios turísticos y de salud que brinda el Kurhotel.
- Especialistas: Preparación y superación para ejercer sus funciones; formación científica condiciones, medios y ambiente laboral adecuados.
- Directivos: Preparación y superación para ejercer sus funciones; participación en el proceso de dirección; información y comunicación oportuna.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

- **Técnicos:** Preparación y superación para ejercer sus funciones; condiciones, medios y ambiente laboral adecuados.
- **Operarios:** Entrenamiento y capacitación; condiciones, medios y ambiente laboral adecuados.
- **Proveedores:** Cumplimiento con lo normado y contratado.
- **Empresa Eléctrica:** Garantizar el fluido óptimo de la energía eléctrica de modo tal que no sea interrumpido ningún servicio en el Kurhotel.
- **Ministerio de Salud:** Garantizar el personal médico con los conocimientos necesarios.
- **Comunidad:** Que se brinde un buen servicio turístico preservando el medioambiente para las generaciones futuras.
- **MINTUR:** Lograr estándares de servicio al cliente adecuado, en correspondencia con el desarrollo económico social del país.
- **GAVIOTA:** Garantizar el buen funcionamiento de la instalación hotelera como contribución al sistema nacional del turismo.
- **CITMA:** Lograr el cuidado y la protección del medioambiente y los ecosistemas marinos.

Etapa II. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico se estructura en los dos frentes de la organización: en el análisis interno, donde se determinan las principales debilidades y fortalezas; y en el análisis externo a través de la identificación de las fortalezas y amenazas.

Paso 2.1. Definición de la política de gestión de riesgos de Seguridad y Salud

A los efectos de alinear la política de gestión de riesgos de SST, con lo definido en las Normas Cubanas ISO-45000:2018⁽¹⁸⁾ e ISO-31000:2018,⁽¹⁹⁾ y lo planteado en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba⁽²⁾ y de esta forma mejorar el SG-SST existente, se requiere mediante el análisis documental, realizar un estudio de estos elementos normativos establecidos en el país y extraer de ellos las pautas a considerar,



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

La gerencia del Kurhotel mediante la política de SST, establece el compromiso a la participación directa de un nivel de Gestión en la SST con vistas a mejoras continuas para garantizar el bienestar de los trabajadores y una mayor calidad de vida, facilitando que los principios básicos y las buenas prácticas en materia de SST estén debidamente establecidos aplicándolo a trabajadores, bienes materiales e inmuebles, ambiente laboral y el entorno en general, a través de la eliminación o reducción a niveles mínimos de los peligros presentes en la actividad laboral que puedan ocasionar daños a los trabajadores o afectar la calidad de los servicios.

Esta Política está regida por los siguientes principios generales:

- Crear un programa, encaminado a dar solución en el año a los riesgos laborales existentes, comenzando por los de mayor prioridad;
- Cumplir y hacer cumplir la documentación legal basada en las leyes, reglamentos, normas, circulares, etc. como está establecido, así como las orientaciones de los organismos rectores de nuestra competencia;
- Mantener actualizada la evaluación y control de los riesgos laborales, así como el cumplimiento de las medidas dictadas con vista a minimizar o erradicar dichos riesgos;
- Garantizar una capacitación adecuada y el estudio sistemático de las condiciones ambientales a través de un plan de capacitación en materia de SST que recoja un contenido capaz de abarcar conocimientos esenciales para todas las categorías ocupacionales desde los obreros hasta los dirigentes;
- Mantener los niveles de salud de los trabajadores con la relación de los chequeos médicos, pre-empleo, periódico y especializados, para los cargos que así lo requieren, así como los seminarios y las conferencias educativas de las diferentes enfermedades de transmisión sexual y de carácter epidemiológico;
- Garantizar la entrega de equipos de protección personal que minimicen los accidentes de trabajo, teniendo en cuenta el puesto de trabajo y las condiciones seguras que estos deben tener para el desempeño laboral de nuestros trabajadores.

Paso 2.2. Análisis del contexto de la organización en materia de SST

A continuación, se muestran factores positivos y negativos que se identificaron en el análisis de la organización en materia de gestión de la SST en correspondencia con los requisitos establecidos en la NC-ISO 45001:2018⁽¹⁸⁾ según un análisis documental realizado.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

1. Contexto de la organización:

- se conocen algunas cuestiones externas e internas que afectan el funcionamiento de la Seguridad y Salud en el trabajo pero no son suficientes, se debe realizar un análisis más profundo respecto a este punto;
- se tiene definido el alcance del sistema pero le faltan cuestiones y requisitos a tener en cuenta; y
- el Kurhotel no tiene implementado un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que cumpla con los requisitos establecidos en la NC-ISO 45001:2018.

2. Liderazgo y Participación de los trabajadores:

- la alta dirección en el Kurhotel tiene que mejorar su compromiso y apoyo a la Seguridad y Salud del trabajo en la unidad;
- el Kurhotel tiene definida la política de seguridad y salud del trabajo, pero la misma no es conocida por todos los trabajadores, los cuales desconocen sus responsabilidades individuales respecto a la SST. Dicha política no está siendo revisada periódicamente por lo que se encuentra desactualizada e inapropiada para la organización; y
- los directivos del Kurhotel debe hacer más énfasis en la consulta y participación de los trabajadores no directivos en las actividades de seguridad y salud para su análisis y soluciones.

3. Planificación:

- la identificación de los riesgos laborales está incompleta y desactualizada porque no abarca todos los peligros y riesgos laborales existentes actualmente en las diferentes áreas del Kurhotel y no se rige por lo planteado en la NC-ISO 45001:2018;
- no tienen identificado un procedimiento para la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos laborales, según establece en su acápite 6.1.2 de la NC-ISO 45001:2018;
- se recibe documentación legal, reglamentaria y normalizativa de los órganos superiores y además se adquieren por gestión individual de cada área o especialista;
- no todos los empleados tienen conocimiento sobre estos aspectos. Toda esta documentación generalmente se implanta de forma centralizada y en ocasiones de forma independiente, por sus propias características; y
- existe un asesor legal (jurídico), el mismo tiene entre sus funciones la identificación y asesoría para cumplir los requisitos legales.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

4. Apoyo:

- la dirección del Kurhotel como máxima responsable de la SST no cuenta con los recursos financiero para asegurar el cumplimiento de la SST, pero si el capital humano y la información, aunque no los utiliza en su totalidad;
- se realizan chequeos médicos al personal de nuevo ingreso y sistemáticamente a todo el personal, se evalúa la competencia necesaria para garantizar la seguridad y salud en el trabajo;
- se evalúa mensualmente el desempeño del personal, incluyendo a los dirigentes y técnicos en base a la SST;
- se planifica la capacitación del personal a partir de las ofertas de capacitación recibidas, los intereses individuales de los trabajadores y necesidades de aprendizaje previamente identificadas, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en el perfil ocupacional.;
- el personal de nuevo ingreso recibe verbalmente instrucciones generales y específicas de seguridad de su puesto de trabajo;
- se utiliza la comunicación interna como herramienta para la mejora del desempeño y la motivación directa de las personas, pero hay que mejorar en la comunicación externa; y
- el Kurhotel cuenta con el reglamento organizativo (Manual de SST) y los procedimientos referentes a la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo pero no se ponen en práctica. Esta documentación está implantada, pero no satisface totalmente los requisitos que establece la NC-ISO 45001:2018. La documentación existente requiere mejora, como por ejemplo: revisar la política de SST y sus objetivos de acuerdo a esta norma, introducir la gestión de riesgo para la Seguridad y Salud en el Trabajo.

5. Operación:

- están elaboradas las reglas de seguridad de cada puesto de trabajo pero estas no son del conocimiento de todo el personal, e identificados los medios de protección necesarios, los cuales no se usan con frecuencia;
- se tiene establecido la realización de inspecciones, según los 3 niveles de inspección, aunque es necesario profundizar en este aspecto y hacerlo con sistematicidad;
- el Kurhotel tiene definido el plan contra incendios y cuenta con un procedimiento actualizado donde se establece la forma de identificar, evaluar y controlar el potencial de incidentes o situaciones de



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

emergencia. Sin embargo, cuando ocurre algún suceso los trabajadores no hacen lo que está establecido; y

- los equipos de emergencia se encuentran distribuidos por todas las áreas.

6. Evaluación del Desempeño:

- en el Kurhotel se realizan controles sistemáticos a la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo y a los riesgos laborales;
- no se realizan auditorías internas por lo que no se puede brindar una evaluación amplia y formal de la conformidad con los procedimientos y prácticas de SST y por ende con la propia gestión de SST respecto a la NC-ISO 45001:2018; y

10. Mejora:

- el Kurhotel debe mejorar en la ejecución de acciones necesarias para alcanzar resultados positivos y determinar las oportunidades de mejora y tomar acciones para determinar y gestionar los incidentes y las no conformidades.

Paso 2.3. Definición de la filosofía en materia de gestión de riesgos de SST

La filosofía de gestión de riesgos de SST de una organización es el conjunto de valores y actitudes compartidas relacionadas con la forma en que la entidad considera el riesgo en cada cosa que hace, desde la definición de la estrategia hasta las actividades del día a día. A partir de la obtención de los resultados anteriores se procede a la revisión o reelaboración de la misión, para lo cual se consideran los procedimientos seguidos por Naranjo⁽²⁷⁾ y Ronda.⁽²⁸⁾

La misión del Kurhotel “Escambray” es garantizar la rehabilitación y/o revitalización de la salud de oficiales activos y no activos de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y el Ministerio del Interior (MININT), único en su tipo en Cuba y América Latina, donde se combinan armónica y sinérgicamente servicios de salud y hotelería para convertirlo en centro de referencia de la Medicina Bioenergética.

De igual forma se actúa con la visión, la cual esboza el estado deseado que se propone alcanzar, y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión un balance objetivo-problema, en términos factibles y reales, formulado por sus líderes y compartido con los miembros, con una tónica positiva y alentadora.

Su visión: somos una institución especializada en el turismo de salud con servicios de excelencia, considerado centro de referencia de la medicina tradicional y natural y de rehabilitación y revitalización de salud en el ámbito nacional e internacional.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Para actualizar los valores asociados a la SST, se utilizó la técnica lluvia de ideas para determinar los valores que deben caracterizar al Kurhotel “Escambray” en el logro de sus objetivos, constituyendo los principios éticos y el soporte filosófico de los trabajadores de la instalación, como fundamento y guía de su cultura corporativa. Estos quedan definidos de la forma siguiente:

- a) **Responsabilidad:** el sentido de responsabilidad, tanto a nivel individual como organizacional, para minimizar los riesgos laborales, asumiendo la responsabilidad de corregir y prevenir impactos no deseados.
- b) **Transparencia:** la transparencia en la divulgación de información sobre los riesgos laborales, así como sobre las acciones y estrategias para mitigar estos riesgos, fomentando la confianza y la rendición de cuentas.
- c) **Colaboración:** la promoción de la cooperación entre las partes interesadas pertinentes, incluyendo gobierno, empresas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales, reconociendo que la gestión eficaz de riesgos laborales requiere esfuerzos conjuntos y enfoques integrados.
- d) **Innovación:** el fomento de la innovación para abordar desafíos, promoviendo el desarrollo de soluciones creativas y tecnológicas que minimicen los riesgos y maximicen el impacto positivo.
- e) **Aprendizaje continuo:** la disposición a aprender y a evolucionar constantemente, reconociendo que la gestión de riesgos laborales implica estar al tanto de nuevas investigaciones y mejores prácticas.
- f) **Responsabilidad social:** es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, el colectivo y la sociedad, tomando consciencia de lo que se espera de cada uno de los miembros de la organización, sus clientes y la comunidad que la rodea con respecto a la gestión de los riesgos laborales, asumir como propios los objetivos de la gestión de riesgo en el Kurhotel.

Paso 2.4. Determinación de la materialización de los componentes y objetivos planeados como estrategia

La materialidad debe ser el fundamento de toda estrategia de gestión de riesgo de SST rigurosa, por lo tanto, los temas materiales son aquellos que merecen ser adecuadamente gestionados.

En el Kurhotel los temas de materialidad de gestión de riesgo de SST, fueron evaluados por los expertos como los de mayor relevancia para las partes interesadas pertinentes, con un nivel de impacto alto. Los temas relevantes correspondientes a estos se relacionan a continuación:

- a) Concientización con la SST.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

- b) Desarrollo de planes de capacitación a todo el personal.
- c) Evaluación de riesgos laborales.
- d) Evaluación de impactos de riesgos.

Por tanto, se deben implementar acciones y estrategias en un corto plazo para incluir en la proyección estratégica, iniciativas, propósitos y metas que cumplan estos aspectos de materialización con respecto a la gestión de riesgos de SST.

Además, es definido por la organización como un asunto de significancia mayor, el establecimiento de políticas y procedimientos claros y la formación en cumplimiento normativo, con el objetivo de evitar errores o malas prácticas que podrían traer consecuencias negativas para la organización.

Paso 2.5. Definición de las Áreas de Resultado Clave (ARC) y los Factores Crítico de Éxito (FCE)

En este paso, se determina las ARC, teniendo en cuenta que la misión al descomponerse por elementos muestra, con relativa claridad, cuáles pudieran ser las áreas estratégicas de la organización, que servirán de guía a la asignación de recursos. Se garantiza así que estas tengan la misma estabilidad en el tiempo que la misión. A continuación se muestra el ARC-3 Capacitación y desarrollo de los recursos humanos, teniendo en cuenta la estrecha relación con la gestión de riesgo de SST.

Objetivo 7. Impartir cursos de preparación para lograr en los directivos las competencias necesarias para la inclusión de la gestión de riesgos en la planificación estratégica, lo que tributa al avance y consolidación del sistema de dirección del Ministerio del Turismo.

Objetivo 8. Lograr la incorporación de al menos 2 directivos y 3 especialistas en la Carrera de Ingeniería Industrial o Licenciatura en Turismo en la Universidad, para que amplíen su espectro en temas relacionados con la gestión de riesgos, la planificación estratégica y una cultura turística superior para garantizar una elevada profesionalidad y responsabilidad con el desarrollo sostenible organizacional.

Objetivo 9. Capacitar a todo el personal en la gestión de riesgo para lograr una consolidación robusta que permita el desarrollo de acciones para prevenir y mitigar los riesgos que se puedan manifestar en el futuro y que afecte el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El grupo de expertos, a partir de la revisión de las ARC y sus objetivos estratégicos determinó los Factores Críticos de Éxito en función de los riesgos de sostenibilidad (FCE_{SST})

Para la definición de los FCE_{SST}, se siguió la forma de proceder definida en el capítulo anterior; se utilizó el criterio de los expertos seleccionados, y son identificados por estos, 15 posibles FCE_{SST}, los que fueron



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

sometidos a un proceso de reducción con la ayuda de los expertos quedando reducido a una lista de cinco y posteriormente evaluados en base al potencial de materialización a través del índice potencial (Ip). Fueron seleccionados los FCE_{SST} en que los valores del Ip obtuvieron evaluación de muy alto (tabla 1).

Tabla 1. Resultados de la evaluación del potencial de materialización de los FCE_{SST} propuestos

FCE _{SST}	Valor del Ip	Evaluación del índice potencial
1) Integración de prácticas de Gestión de Riesgos	0,97	Muy alto
2) Formación profesional para la gestión de riesgos de SST	0,94	Muy alto
3) Cultura de Seguridad y Salud	0,99	Muy alto
4) Monitoreo y evaluación de impacto	0,99	Muy alto
5) Desarrollo e innovación	0,95	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2.6. Definición de las direcciones estratégicas, objetivos e indicadores

Para definir las direcciones estratégicas, tal como se concibe en el procedimiento, se tomó en cuenta, los Factores Críticos de Éxito, se valoró la misión, comprobándose que los FCE_{SST}, resultan coherentes con las definidas en las estrategias a los diferentes niveles y que además están alineados a la misión y visión, por lo que se constituyen en la base para definir los objetivos estratégicos.

1) Dirección estratégica. Integración de prácticas de Gestión de Riesgos Laborales (tabla 2).

Objetivo estratégico

Lograr el desarrollo progresivo de un sistema de gestión de riesgos laborales proactivo que asegure la identificación prevención y/o mitigación de los mismos y permita el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Líneas estratégicas

- a) Gestión sistémica de riesgos alineados estratégicamente.
- b) Marco legal y normativo.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Tabla 2. Indicadores de la dirección estratégica. Integración de prácticas de Gestión de Riesgos laborales

Indicadores	Metas 2026
Estrategia implementada y alineada al programa de desarrollo (%)	100
Sistema de gestión de riesgos laborales implementado (%)	85
Resultados de auditorías de riesgos (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio
Control internos de la gestión de riesgos (satisfactorio, insatisfactorio)	Satisfactorio
Satisfacción con la actuación en la solución de los riesgos en el Kurhotel (alta, media y baja)	Media

Fuente: Elaboración propia.

2) Dirección estratégica. Formación profesional para la gestión de riesgos (tabla 3).

Objetivo estratégico

Desarrollar competencias en los directivos y trabajadores con énfasis en los valores compartidos asociados a los riesgos laborales, que impacten favorablemente en el uso eficiente de los recursos y la sostenibilidad de los procesos de trabajo.

Líneas estratégicas

- a) Capacitación del personal.
- b) Proyectos educativos con instituciones locales.

Tabla 3. Indicadores de la dirección estratégica. Formación profesional para la gestión de riesgos

Indicadores	Metas 2026
Recursos humanos capacitados en temas de riesgos	100
Áreas que tienen identificados los riesgos (%)	100
Perfiles de cargo diseñado para el gestor de riesgo en las áreas	100



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Fuente: Elaboración propia.

3) Dirección estratégica. Cultura de Seguridad y Salud (tabla 4).

Objetivo estratégico

Establecer y promover una cultura organizacional que integre de manera efectiva la seguridad y salud laboral como valores fundamentales de la operación del Kurhotel, para garantizar ambientes laborales sanos que contribuyan a la sostenibilidad de los procesos.

Líneas estratégicas

- Seguridad y salud en el trabajo alineada estratégicamente con los objetivos de la organización.
- Marco legal y normativo.

Tabla 4. Indicadores de la dirección estratégica. Cultura de Seguridad y Salud

Indicadores	Metas 2026
Reducción de hallazgos relacionados con indisciplinas que favorecen el surgimiento de riesgos (%)	100
Satisfacción con las condiciones higiénicas- sanitarias (%)	90
Trabajadores que conocen los impactos de la gestión de riesgos en sus puestos.	90

Fuente: Elaboración propia.

4) Dirección estratégica. Monitoreo y evaluación de impacto (tabla 5)

Objetivo estratégico

Contribuir a la educación en la gestión de riesgos para lograr reducir los impactos negativos que estos provocan.

Líneas estratégicas

- Estrés laboral
- Problemas ergonómicos en el espacio de trabajo
- Sobrecarga de trabajo



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Tabla 5. Indicadores de la dirección estratégica. Monitoreo y evaluación de impacto

Indicadores	Metas 2026
a) Importancia impacto de estrés laboral (S, I)	Satisfactorio
b) Importancia del impacto de los problemas ergonómicos en el espacio de trabajo (S, I)	Satisfactorio
c) Importancia del impacto de la sobrecarga de trabajo (S, I)	Satisfactorio

Leyenda. I: Irrelevante, M: Moderado, S: Severo y C: Crítico

Fuente: Elaboración propia.

5) Dirección estratégica. Desarrollo e innovación en gestión de riesgos de SST (tabla 6)

Objetivo estratégico

Gestionar la aprobación y ejecución de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), para la disminución de los impactos de la gestión de riesgos.

Líneas estratégicas

- a) Desarrollo de proyectos.
- b) Innovaciones e investigaciones.

Tabla 6. Indicadores de la dirección estratégica. Desarrollo e innovación en gestión de riesgos de SST

Indicadores	Metas 2026
Trabajadores participan en actividades con temáticas relacionadas con la gestión de riesgos, ofreciendo charlas, organizando matutinos, repartiendo volantes a los clientes	21
Realización de acciones específicamente relacionadas con la gestión de riesgos (%)	90
Resultados científicos relacionados con maestrías, especialidades o cursos relacionados con la gestión de riesgos (u)	6

Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Paso 2.7. Definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos

Las estrategias específicas para el logro de los objetivos, constituyen decisiones estratégicas que tienen como base las alternativas posibles para el logro de los mismos, expresado este, en el cumplimiento de los indicadores.

Se realizó una dinámica grupal con los especialistas para identificar las opciones estratégicas más convenientes para la organización. Finalmente se proponen las siguientes:

1. Integración de la gestión de riesgos en la proyección estratégica a largo plazo de la organización.
2. Desarrollo de programas de capacitación en materia de gestión de los riesgos para el personal directivo y trabajadores en general.
3. Desarrollo de un plan de gestión de riesgos que incluya medidas preventivas y de mitigación, así como los controles que garanticen su efectividad.
4. Desarrollo de acciones encaminadas a la penalización por ocurrencia de riesgos que afecten la sostenibilidad del Kurhotel, relacionados con modos de actuación.
5. Establecimiento de alianzas con centros educacionales para el desarrollo de soluciones y la difusión de conocimientos sobre los riesgos.
6. Fomento de condiciones laborales justas y seguras para los trabajadores.
7. Establecimiento de un sistema de seguimiento sistemático a los riesgos que impactan en los resultados económicos del hotel.

Etapa III. Evaluación y tratamiento de los riesgos en los procesos

La evaluación se puede llevar a cabo a través del procedimiento que se propone a continuación y que consta de cuatro pasos.

- 1) Identificación de los riesgos
- 2) Evaluación de los riesgos en los procesos

Se identifican los riesgos y se realiza una medición de estos a partir del cálculo de la evaluación de la severidad (S), la probabilidad de ocurrencia (O) y la probabilidad de no detección (D) para estar en condiciones de calcular el nivel de prioridad del riesgo (NPR). Este paso consta de seis actividades.

Es importante destacar que las escalas utilizadas para la evaluación de: S, O, D y el NPR (cuadros 2 al 5), son definidas por el grupo de expertos.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Cuadro 2. Escala de ocurrencia (O)

Ocurrencia	Criterio	Valor O
Alta	Frecuentemente (aproximadamente de una vez al día a una vez en la semana)	8 - 10
Media	Irregularmente (de una vez al mes a una vez al año).	5 - 7
Baja	Raramente (se ha sabido que ocurre pero se considera remotamente posible)	1 - 4

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con expertos.

Cuadro 3. Escala de severidad del riesgo (S)

Severidad	Criterio	Valor S
Ínfima	Pequeñas heridas, contusiones, golpes	1
Escasa	Lesiones que impliquen pérdidas de días laborables (invalidez parcial o temporal)	2 - 3
Baja	Lesiones muy graves (amputación, invalidez permanente)	4 - 5
Moderada	Una muerte	6 - 7
Elevada	Varias muertes	8 - 9
Muy elevada	Catástrofe: numerosas muertes, gran quebranto de la actividad	10

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con expertos.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Cuadro 4. Escala de no detectabilidad de los riesgos (D)

No Detectabilidad	Criterio	Valor D
Alta	El riesgo es muy difícil de detectar por los controles existentes.	8 - 10
Media	El riesgo con relativa frecuencia es difícil de detectar por los controles existentes.	5 - 7
Baja	El riesgo aunque es obvio y de fácil detección, podría raramente escapar a algún control primario, pero sería detectado posteriormente.	1 - 4

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con expertos.

Cuadro 5. Escala del nivel de prioridad del riesgo

Nivel de riesgo	Intervalo del NPR
Riesgo alto: Lesiones que provocan secuelas invalidantes o patologías que pueden acortar la vida (ejemplos amputaciones, fracturas mayores, intoxicaciones, lesiones múltiples, lesiones fatales, cáncer y otras enfermedades crónicas).	Más de 151
Riesgo medio: Lesiones con pérdida de la jornada laboral sin secuelas o patologías que comprometan la vida (ejemplos heridas, quemaduras, conmociones, torceduras importantes, fracturas menores, sordera, dermatitis, asma, trastornos músculo esquelético, enfermedades que conducen a una incapacidad menor)	41 a 150
Riesgo bajo: Lesiones sin pérdida de la jornada laboral	1 a 40



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

(ejemplos cortes y magulladuras pequeñas, irritación de los ojos, dolor de cabeza)

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con expertos.

Utilizando la herramienta de Análisis a modo de Fallos y Efectos (AMFE), se realizó un análisis de los riesgos en los procesos del Kurhotel para lograr una mejora continua, a modo de ejemplo se muestra el proceso de recepción y alojamiento (tabla 7).

Tabla 7. AMFE del proceso de recepción y alojamiento

Riesgo	Efectos del riesgo	S	Causas del riesgo	O	Riesgo = (S*O)	Controles actuales	D	NPR
Caída al mismo nivel	Lesiones leves	5	Falta de señalética en escaleras y pisos resbaladizos	7	35	Controles diarios al culminar los turnos de trabajo al estado de la superficie del piso y la exigencia del uso de las señaléticas	4	140
Atrapamiento en el ascensor	Trabajadores y clientes estresados	1	Mal funcionamiento o falta de mantenimiento	8	8	Verificar el cumplimiento del plan de mantenimiento	8	64



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Riesgo de electrocución	Lesiones leves o graves	7	Deficiente plan de mantenimiento y respuesta a las órdenes de servicio	4	28	Revisar de forma sistemática el cumplimiento de las ordenes de servicio	9	252
Riesgo de incendio o explosión	Lesiones graves	8	No seguir los protocolos de actuación	4	32	Revisar de forma sistemática el cumplimiento del protocolo de actuación	8	256
Lesiones por manipulación de cargas pesadas	Lesiones leves o moderadas	4	Posturas laborales inadecuadas	8	32	Supervisión por parte del jefe de área	4	128
Deficiente limpieza y desinfección	Clientes o trabajadores enfermos	2	Falta de preparación del personal Falta de motivación o interés del personal encargado	8	16	Supervisión por parte del jefe de área Chequeo de las competencias del personal	3	48
Exposición a productos químicos	Lesiones leves	3	No usar los medios de protección	9	27	Supervisión por parte del jefe de área	4	108



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Enfermedades contagiosas	Trabajadores y clientes enfermos	7	Incumplimiento de los protocolos sanitarios	7	49	Verificación de los protocolos de actuación	4	196
--------------------------	----------------------------------	---	---	---	----	---	---	------------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8 se muestra un resumen de los resultados obtenidos del análisis de los riesgos laborales en los procesos que integran el Kurhotel “Escambray”.

Tabla 8. Resumen de resultados de la evaluación de los riesgos

Proceso	Total de riesgos	Riesgo bajo	Riesgo medio	Riesgo alto
Recepción y alojamiento	12	1	6	5
A+B	10	0	5	5
Animación	10	1	7	2
Recursos Humanos	5	1	4	0
Operaciones e inversiones	5	0	3	2

Fuente: Elaboración propia.

Para la confección del plan de acción de mejoras para los riesgos de SST se debe lograr el compromiso de todos los trabajadores implicados en el proceso. De ser necesario se planifica una capacitación o entrenamiento vinculado con la identificación, control y tratamiento de riesgos. A partir de cada dimensión de la sostenibilidad se proponen acciones de mejora con el responsable y fecha de cumplimiento, quedando definido así el programa de gestión de riesgo (cuadro 6).

Cuadro 6. Plan de acción de mejoras para los riesgos de SST

Acciones de mejora	Responsable	Fecha de cumplimiento
--------------------	-------------	-----------------------



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Exigir el cumplimiento de ubicar las señales de aviso cuando exista desniveles en el piso	Jefe de Área y Administración	Ene-Dic/2023
Elaborar y documentar las medidas organizativas para sacar al personal atrapado en el ascensor	Jefe de Servicios Técnicos	Ene/2023
Cerciorarse del mantenimiento y protección de los cables eléctricos	Jefe de Área y Administración	Ene-Dic/2023
Solicitarle a los directivo o proveedores las instrucciones de la cocina de gas	Jefe de cocina	Enero 2023
Realizar un programa de prevención para evitar una propagación de plagas.	Jefe Dpto. RRHH	Enero 2023
Adecuada selección del personal	Jefe Dpto. RRHH	Ene/2023
Planificar acciones de formación		
Evaluar el desempeño.	Jefe Dpto. RRHH	Ene-Dic/2023
Revisar la realización de simulacros según plan de Evacuación para caso de incendio.	Jefe de Área y Administración	Mayo y Oct/2023
Realizar las autoinspecciones y seguimiento y control de las acciones de seguridad del trabajo	Jefe de Área y Administración	Marzo, Julio y Nov/2023
Promover el cumplimiento de medidas para la prevención de enfermedades, como el lavado frecuente de manos y el uso de mascarilla	Jefes de Departamentos	Ene-Dic/2023
Realizar las autoinspecciones y seguimiento y control de las acciones de seguridad del trabajo	Jefe de Área y Administración	Ene-Dic/2023

Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Paso 3.4. Implementación y aplicación del programa de gestión de riesgo

En este paso del procedimiento, corresponde a la dirección del Kurhotel garantizar la implementación del programa antes definido y las acciones formuladas, los cuales deben resultar plenamente consistentes con la estrategia empresarial, además se garantizó las condiciones: económicas y de disponibilidad de recursos.

Etapa IV. Seguimiento y control

Esta etapa corresponde al control y seguimiento de los resultados, para precisar las brechas detectadas, lo cual se logra a partir de la evaluación y mejora de los indicadores propuestos y el cumplimiento del programa de acción en el Kurhotel.

Paso 4.1. Evaluación del plan estratégico

La evaluación de la convergencia estratégica en la gestión de riesgos laborales (NCE_{GRL}) se realiza sobre la base de los indicadores propuestos en el paso 2,6 del procedimiento, integrada al sistema de control del Kurhotel. Los criterios de evaluación de los indicadores se exponen en el cuadro 7.

Cuadro 7. Criterio para la evaluación de los indicadores propuestos

Indicadores	Criterios de evaluación
Estrategia implementada y alineada al programa de desarrollo (%)	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Sistema de gestión de riesgos laborales implementado (%)	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Resultados de auditorías de riesgos (satisfactorio, insatisfactorio)	Evaluación de satisfactorio se evalúa de cumplida, de insatisfactorio se evalúa de incumplida.
Control internos de la gestión de	Evaluación de satisfactorio se evalúa de cumplida,



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

riesgos (satisfactorio, insatisfactorio)	de insatisfactorio se evalúa de incumplida.
Satisfacción con la actuación en la solución de los riesgos en el Kurhotel (alta, media y baja)	Alta (más del 70 % manifestó satisfacción en las encuestas) Media (entre el 50 y el 69 % manifestó satisfacción en las encuestas) Baja (menos del 50 % manifestó satisfacción en las encuestas)
Recursos humanos capacitados en temas de riesgos	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Áreas que tienen identificados los riesgos (%)	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Perfiles de cargo diseñado para el gestor de riesgo en las áreas	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Reducción de hallazgos relacionados con indisciplinas que favorecen el surgimiento de riesgos (%)	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80% de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Satisfacción con las condiciones higiénicas- sanitarias (%)	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Trabajadores que conocen los	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

impactos de la gestión de riesgos en sus puestos.	cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Importancia impacto de estrés laboral (S, I)	Cumplimiento al 100 % de la meta se le evalúa de cumplida, de 80-89 % parcialmente cumplida, inferior al 80 % de cumplimiento de la meta se evalúa de incumplida.
Importancia del impacto de los problemas ergonómicos en el espacio de trabajo (S, I)	$25 \leq \text{Impacto} < 50$ (Insignificante) $50 \leq \text{Impacto} < 100$ (Significativo)
Importancia del impacto de la Sobrecarga de trabajo (S, I)	$25 \leq \text{Impacto} < 50$ (Insignificante) $50 \leq \text{Impacto} < 100$ (Significativo)
Trabajadores participan en actividades con temáticas relacionadas con la gestión de riesgos, ofreciendo charlas, organizando matutinos, repartiendo volantes a los clientes	Alta (más del 70% participa) Media (entre el 50 y el 69 % participa) Baja (menos del 50% participa)
Realización de acciones específicamente relacionadas con la gestión de riesgos (%)	Alta (más del 70% participa) Media (entre el 50 y el 69 % participa) Baja (menos del 50% participa)
Resultados científicos relacionados con maestrías, especialidades o cursos relacionados con la gestión de riesgos (u)	Alta (más del 70% tiene resultados) Media (entre el 50 y el 69 % tiene resultados) Baja (menos del 50% tiene resultados)

Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

La convergencia estratégica es la sincronización, alineamiento e integración de los elementos, enfoques, partes y/o componentes de la gestión de riesgos laborales y sus sistemas de trabajo en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para la evaluación del nivel de percepción de la convergencia estratégica de la gestión de riesgos, se propone la utilización del cuestionario que se muestra en el cuadro 8. Definir esta cuestión resulta difícil, pues las experiencias anteriores sobre el cálculo de esta cualidad se expresan en un índice que no encuentra referencias empíricas. La convergencia estratégica de la gestión de riesgos, constituye la cualidad distintiva principal establecida durante el proceso de investigación. A partir de la aplicación del cuestionario se determina el Nivel de Percepción de Convergencia Estratégica en la Gestión de Riesgos laborales (NCE_{GRL}), lo cual se relaciona con el grado de avance progresivo o no en la Gestión de Riesgos para alcanzar los objetivos y metas.

Cuadro 8. Cuestionario a expertos evaluar el nivel de percepción de la convergencia estratégica de la gestión de riesgos

#	Aspectos a evaluar	Evaluación
1	Se desarrollan procesos de negociación entre los diferentes niveles de dirección antes de aprobar los objetivos y metas de la gestión de riesgos.	
2	Se aprecia que la estrategia de la organización constituye el eje central y punto de partida del trabajo, para la gestión de los riesgos.	
3	Existen acciones dentro de los planes que están dirigidos a potenciar los valores en el colectivo	
4	Los riesgos identificados en los procesos están articulados con los objetivos de la organización y contribuyen al cumplimiento de la misión.	
6	La comunicación de arriba abajo y de abajo arriba de la gestión de riesgos en la organización fluye, es clara y comprensible.	
7	Entre las diferentes áreas y procesos existe un buen nivel de	



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	coordinación con respecto a la gestión de sus riesgos.	
8	Los programas de prevención de riesgos esta articulados con las demandas de las partes interesadas pertinentes.	
9	Existe un intercambio de información sistemático y en tiempo real con las partes interesadas pertinentes	
10	Los intereses, demandas y requisitos de las partes interesadas pertinentes tanto externas como internas de la organización se tienen en cuenta sistemáticamente en las metas planteadas en la estrategia	
11	Se percibe que el día a día contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización y por consiguiente a la gestión de riesgos.	
12	Los directivos identifican con anticipación la necesidad de cambios en función de la estrategia de la organización y la inclusión de la gestión de riesgos y actúan en función de ello	
13	Los directivos motivan para hacer de la estrategia en función de la gestión de riesgos una tarea de todos	
14	Se percibe alineamiento entre los elementos que conforman la estrategia y los elementos estructurales de la gestión de riesgos en la organización	
15	Existen mecanismos de coordinación entre los objetivos, estrategias y sus indicadores de gestión de riesgos que garanticen conocimiento y compromiso de trabajadores y directivos	
16	Existe en la organización un único sistema de dirección, que integre los procesos, y estos sean transversalizados a su vez, por el proceso de gestión de riesgos	

Nota: Escala: 0-1 Totalmente en desacuerdo; 2-3 En desacuerdo; 4-5 Medianamente de acuerdo; 6-7 De acuerdo.

Fuente: Elaboración propia.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

A partir de la aplicación del cuestionario se determina el Nivel de Percepción de Convergencia Estratégica en la Gestión de Riesgos de SST (NCE_{RSST}), lo cual se relaciona con el grado de avance progresivo o no en la Gestión de Riesgos laborales para alcanzar los objetivos y metas. Se utiliza la propuesta por Crespo.⁽²⁹⁾ el que define una escala evaluadora con tres niveles diferenciados (alta, media y baja), que aparecen reflejados en la figura 1.



Fuente: Elaboración propia a partir de Crespo.⁽²⁹⁾

Fig. 1. Escala diferenciada para evaluar la convergencia estratégica en la gestión de riesgos de SST (NCE_{RSST}).

La escala, evalúa la convergencia estratégica en la gestión de riesgos de SST (NCE_{RSST}) se considera de alta cuando los ítems del cuestionario se evalúan entre 5 y 7 puntos; por tanto, los elementos se despliegan en función de su sincronización, alineamiento e integración, por lo que se comprueba la alta convergencia estratégica en la gestión de riesgos de SST, lo cual facilita el grado de cumplimiento de los objetivos.

En la convergencia media los resultados oscilan entre 3 y 5 puntos dado que los elementos se despliegan, aunque se manifiestan reservas asociadas a la sincronización, alineamiento e integración de los mismos; finalmente con una puntuación por debajo de los 3 puntos se considera baja, donde los elementos no se despliegan en función de su sincronización, alineamiento e integración, por lo que no se aprecia convergencia estratégica en la gestión de riesgos de SST y, por tanto, dificulta el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Al realizar la análisis de índice NCE_{RSST} en el Kurhotel “Escambray”, con una moda de cuatro (4), se evaluó de medio el nivel de percepción, dado que los elementos del modelo se despliegan, aunque se manifiestan reservas asociadas a la sincronización, alineamiento e integración de estos.

Con este análisis se confirma y visualiza desde una perspectiva diferente la necesidad y trascendencia de fomentar el alineamiento e integración en la gestión del Kurhotel “Escambray”.

Las principales problemáticas identificadas durante la supervisión a las áreas del Kurhotel, se pueden resumir de manera general en los siguientes: el plan de mejora no solo debe estar concebido para las



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

debilidades, sino también para las fortalezas; durante los procesos de elaboración de los objetivos anuales a nivel individual no se logra el tratamiento riguroso necesario en los aspectos relacionados con la preparación en temas de gestión de riesgo, el conocimiento del marco legal normativo regulatorio y conocimiento sobre la gestión de riesgos; carencias de recursos materiales, que afectan en alguna medida los procesos sustantivos; deben diversificarse las instituciones con las que se establecen alianzas estratégicas que tributan a la innovación y desarrollo de gestión de riesgos.

Los resultados de las evaluaciones revelan que aún falta integración de la gestión de riesgo en la planificación estratégica del complejo turístico, pero a pesar de las debilidades encontradas, se identifica que el complejo turístico posee un sistema coherente de trabajo con el que se puede lograr la integración de los elementos de la gestión de riesgo de los procesos del Kurhotel “Escambray” con enfoque estratégico apoyado en la participación activa del personal en todos los niveles de la estructura, lo que deriva a objetivos individuales de cada trabajador; capacidad de directivos y trabajadores para sostener sistemáticamente los resultados alcanzados, apreciándose motivación, compromiso en el cumplimiento y sentido de pertenencia, así como potenciación de mecanismos en función de los cumplimientos de los objetivos establecidos en la estrategia.

Paso 4.2. Diseño del programa de acción

La implementación de las estrategias requiere del diseño de un plan de acción y un sistema de control del plan estratégico en el Kurhotel “Escambray” y el logro de los objetivos estratégicos, para el período 2023-2026, este recoge las acciones a tener en cuenta para contribuir a la solución de los problemas identificados. En el cuadro 9 se muestra un extracto del ARC-3 del Plan de acción para la gestión de los riesgos del Kurhotel “Escambray”.

Cuadro 9. Plan de Acción para la gestión de los riesgos del Kurhotel “Escambray”

ARC 3. Formación y capacitación para la gestión de riesgos de sostenibilidad				
	Acciones	Fecha de Cumplimiento	Indicador de Medida	Responsable
1.1	Control de la evaluación el desempeño del personal en	Marzo, Julio y Noviembre	Controlar el proceso de evaluación del	J’Dpto. RRHH y Dirección



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

	el actuar referente a la gestión de riesgos.		desempeño	General
1.2	Mantener la transparencia en el proceso de selección, incorporación y promoción de los trabajadores.	Enero-Diciembre	Seguimiento de los pasos establecidos para la incorporación de trabajadores	Dpto. RRHH
1.3	Garantizar la correcta Capacitación de todo el personal en temas de gestión de riesgos.	Enero-Julio	Determinación de Necesidad de Aprendizaje (DNA) por Departamento	J'Dpto. RRHH
1.4	Preparar a directivos y trabajadores en el <i>Know-how</i> de los procesos del hotel	Enero-Diciembre	Controlar el proceso de capacitación de cuadros y trabajadores	J'Dpto. RRHH y Dirección General
1.5	Realizar evaluaciones de desempeño para identificar las necesidades de capacitación con respecto a la gestión de riesgo.	Enero-Diciembre	Evaluación del desempeño	J'Dpto. RRHH
1.6	Eliminar los riesgos en áreas/procesos	Enero-Diciembre	Inventario de Riesgo por cada área/proceso	J'Dpto. RRHH y Dirección General

Fuente: Elaboración propia

Paso 4.3. Mejora continua

Para establecer la Retroalimentación del proceso, se formará una comisión presidida por el Director General del Kurhotel y un grupo de especialistas que se encarguen de revisar los resultados del Plan Estratégico en cada período, basados en los indicadores anteriores. Para dar respuesta a los objetivos, los responsables definidos explicarán los resultados, así como las desviaciones que existan en su cumplimiento:



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

- se realizará una revisión periódica sobre los mismos;
- se deben elaborar planes emergentes para prever los cambios del entorno; y
- semestralmente se evaluará la estrategia en el Consejo de Dirección.

En sentido general, este proceso puede ser perfeccionado con la determinación de los indicadores de eficiencia y eficacia, que permitirán enriquecer el proceso de gestión del control. Este paso posterior no constituye objetivo específico de este trabajo, pero se recomienda al momento de establecer un seguimiento.

Conclusiones

El procedimiento aplicado facilitó la determinación del propósito estratégico de la organización y el diseño de estrategias encaminadas a la gestión de los riesgos laborales, que se corresponden a los objetivos estratégicos por cada Área de Resultados Clave, logrando una integración entre los diferentes procesos; además, se identificaron y evaluaron los riesgos que se materializan en los procesos del Kurhotel “Escambray”, lo que sirvió como base para la elaboración de un plan de acciones de mejoras encaminado a aquellos riesgos con NPR alto.

Con la puesta en marcha del procedimiento se logra mejorar el SGSST que repercutirá en el entorno laboral y por ende un mejoramiento en la creación de condiciones de trabajo saludables la cual es beneficiosa para la salud y bienestar de los trabajadores.

Referencias bibliográficas

1. Acosta Pérez I. Modelo y procedimiento para la Mejora de la Gestión de Riesgos como contribución a la sostenibilidad de los destinos turísticos cubanos de sol y playa. [Tesis Doctoral]. Santa Clara, Villa Clara, Cuba Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas; 2021. (archivo digital)
2. Contraloría General de la República de Cuba. Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba. Normas del Sistema de Control Interno. La Habana. Cuba: Ministerio de Justicia. 2011.(archivo digital)



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

3. Ávila-Álvarez JC, Noda-Hernández ME, Carmona-Rodríguez A, Hijuelos-Pupo NJ. Procedimiento para detectar riesgos laborales en la Empresa Cubana del Pan. Ciencias Holguín. 2020 [acceso 15/03/2024];26(2):17-30. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181563169002>
4. Quintana YV, Torres IC. Procedimiento para la gestión de riesgos laborales en la Empresa Exportadora e Importadora Farmacuba. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 2016 [acceso 15/03/2024];17(3):41-8. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/55/66>
5. Sigit A, Azizah AN, editors. Analysis Implementation of Occupational Health and Safety Management System in Building Construction Project at “7 in 1” Project, Yogyakarta State University. MATEC Web of Conferences; 2019: EDP Sciences. DOI: <https://doi.org/10.1051/mateconf/201928001013>
6. Mesa-Melgarejo L, Espinosa-Acuña OA, Estrada-Orozco KP, Ramírez-Moreno J, Robayo García A. Determinantes de la gestión del riesgo en salud en el Régimen Subsidiado en Colombia: estudio cualitativo. Revista de la Universidad Industrial de Santander Salud. 2023;55. DOI: <https://doi.org/10.18273/saluduis.55.e:23035>
7. Mutlu NG, Altuntas S. Risk analysis for occupational safety and health in the textile industry: Integration of FMEA, FTA, and BIFPET methods. International Journal of Industrial Ergonomics. July 2019;72:222-40. DOI: <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682232>
8. Jiang, Y., Guo, X., Ye, Y., Xu, Z., Zhou, Y., Xia, F. y Shi, Z. Evaluación espaciotemporal y simulación de escenarios del potencial de riesgo de sitios industriales a escala regional. Ciencia del Medio Ambiente Total , 2024, vol. 906, pág. 167537. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.167537>
9. Fontana SE, Conrero S. Políticas y prácticas para la gestión del riesgo de desastres en gobiernos locales argentinos: análisis colaborativo entre actores académicos y gubernamentales. Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres REDER. 2023;7(1):6-20. DOI: <https://doi.org/10.55467/reder.v7i1.104>
10. Božek F, Ješonková L, Dvořák J, Božek A. General Procedure of Risk Management. Ekonomika a management. 2012;3:15-24. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00370-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00370-6)
11. Stewart, D. Schools and the Law: A Preventive Risk Management Perspective. International Journal of Educational Reform. 2000;9(4):342-8. DOI: <https://doi.org/10.1177/105678790000900408>



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

12. Rostamzadeh R, Ghorabae MK, Govindan K, Esmaeili A, Nobar HBK. Evaluation of sustainable supply chain risk management using an integrated fuzzy TOPSIS- CRITIC approach. Journal of Cleaner Production. 2018;175:651-69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.071>
13. Amirudin NR, Nawawi A, Salin ASAP. Risk management practices in tourism industry—A case study of resort management. Management & Accounting Review (MAR). 2017 [acceso 15/03/2024];16(1):55-74. Disponible en: <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/31144>
14. Bolaño Rodríguez Y. Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana. Cuba: Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría; 2014. (archivo digital)
15. De la Cruz Vega LO. Gestión de riesgos ocupacionales mediante redes de Petri en un área de consulta a quemados. Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río. 2018 [acceso 15/03/2024];22(3):511-22. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/pinar/rcm-2018/rcm1831.pdf>
16. Nápoles Villa AV, Marrero Fornaris C. Herramientas para identificar los riesgos de diseño de las competencias para las comercializadoras de medicamentos. Revista Archivo Médico de Camagüey. 2019 [acceso 15/03/2024];23(3):300-8. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1025-02552019000300300&script=sci_arttext&tlng=pt
17. Valdés Y, Caballero I. Procedimiento para la gestión de riesgos laborales en la Empresa Exportadora e Importadora Farmacuba. Rev. cuban salud trabajo. 2016 [acceso 15/03/2024];17(3):41-8. Disponible en: <http://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/55>
18. NC ISO 45001:2018. Norma Cubana: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso. La Habana. Cuba. 2018. (archivo digital)
19. NC ISO-31000:2018. Risk management - Guidelines. International Organization for Standardization. Geneva, Switzerland. 2018 [acceso 15/03/2024]. Disponible en: <https://globalcitieshub.org/en/the-international-organization-for-standardization-iso/#:~:text=The%20International%20Organization%20for%20Standardization,both%20public%20and%20private%20entities> .
20. NC ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. 2015. (archivo digital)



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

21. ISO 9004. Quality management—Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success Switzerland.2018. (archivo digital)
22. ISO-14001. Organización Internacional de Normalización. Sistemas de gestión ambiental Requisitos con orientación para su uso. Ginebra, Suiza. 2015. (archivo digital)
23. VII Congreso Partido Comunista de Cuba. Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Cuba. 2016. (archivo digital)
24. Comas Rodríguez R. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus [Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos»; 2013. (archivo digital)
25. Hernández Oro RM. Contribución a la evaluación de la fiabilidad de proyectos de instalaciones y obras hidráulicas en empresas cubanas de investigaciones y proyectos de ingeniería [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Santa Clara, Cuba: Universidad Central «Martha Abreu» de las Villas; 2015. (archivo digital)
26. Hurtado de Mendoza Fernández S. Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. Histodidáctica. 2003 [acceso 15/03/2024]. Disponible en: http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11&Itemid=103
27. Naranjo R. Consideraciones Metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la UNICA. Folletos Gerenciales Cuba. 2005;IX(3). (material impreso)
28. Ronda Pupo, Oro Martínez J. Modelo de dirección estratégica integrada para instituciones de salud en el contexto Latinoamericano. 2006. (archivo digital)
29. Crespo León E. Modelo para la mejora de la convergencia estratégica en la gestión de universidades cubanas pertenecientes al Ministerio de Educación Superior [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas]. Santa Clara, Cuba Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas; 2020. (archivo digital)

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Contribución de los autores

Conceptualización: Idalmis Acosta Pérez, Fernando Marrero Delgado.

Curación de datos: José Ángel Espinosa Acosta.

Análisis formal: Dayana Ramírez Lara.

Investigación: Luis Darién Rivero Rodríguez, José Ángel Espinosa Acosta.

Metodología: Dayana Ramírez Lara.

Recursos: José Ángel Espinosa Acosta.

Supervisión: Idalmis Acosta Pérez, Fernando Marrero Delgado.

Validación: Luis Darién Rivero Rodríguez.

Redacción del borrador original: Luis Darién Rivero Rodríguez, Dayana Ramírez Lara.

Redacción, revisión y edición: Idalmis Acosta Pérez, Fernando Marrero Delgado.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)