

Análisis de contexto para la salud y seguridad en el trabajo en Agencias de Viajes Sudamericanas

Context Analysis for safety and health at work in South American Travel Agencies

Elías José Bracho Cordero^{1*}  <https://orcid.org/0000-0002-9639-8687>

Andrea Carolina Droguett Jamett¹  <https://orcid.org/0000-0002-2827-4818>

Nerio Luis Villasmil Pirela¹  <https://orcid.org/0009-0005-3352-7444>

Jenny Julissa Márquez Astorga¹  <https://orcid.org/0000-0002-2307-0875>

María Gabriela Alburjas¹  <https://orcid.org/0009-0008-2226-2681>

¹Universidad Viña del Mar, Facultad de Ingeniería, Negocios y Ciencias Agroambientales. Viña del Mar, Chile.

*Autor para la correspondencia: elias.bracho@uvm.cl / ejbcurbe@gmail.com

RESUMEN

Introducción: Este artículo presenta los resultados de una investigación aplicada centrada en las agencias de viajes de Sudamérica, específicamente en su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y la gestión ambiental. Se busca comprender cómo las condiciones internas y externas influyen en la gestión de SST y ambiental en este sector.

Objetivo: Analizar el contexto mediante la matriz cuantitativa Fortalezas/Oportunidades/Debilidades /Amenazas para el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y ambiental en agencias de viajes de Sudamérica.

Métodos: El tipo y diseño de la investigación es descriptiva, no experimental, transeccional, de campo. Se aplicó la técnica entrevista, con una ficha como instrumento, con escala ordinal para las alternativas de respuestas, combinando con la técnica de grupos focales para precisar la importancia de los ítems de medida, al finalizando con la elaboración de la matriz cuantitativa de estrategias.

Resultados: El análisis reveló fortalezas significativas, como protocolos de seguridad y salud en el trabajo, y debilidades, como la alta rotación de personal. Se identificaron oportunidades en la creciente demanda de sostenibilidad, aunque las amenazas, como regulaciones emergentes, limitan la adaptación. Se propusieron estrategias ofensivas para capitalizar fortalezas y oportunidades, así como defensivas para minimizar debilidades.



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/)

Conclusiones: Las agencias de viajes deben adoptar un enfoque proactivo y estratégico para fortalecer su gestión de seguridad y salud en el trabajo y ambiental, garantizando competitividad y sostenibilidad. Es crucial actualizar periódicamente la información sobre los factores predominantes en la organización y su contexto.

Palabras clave: análisis del contexto; matriz de estrategias FODA; seguridad y salud en el trabajo; gestión ambiental; agencias de viajes

ABSTRACT

Introduction: This article presents the results of applied research focused on South American travel agencies, specifically on their occupational health and safety management systems and environmental management. It seeks to understand how internal and external conditions influence them and environmental management in this sector.

Objective: Analyze the context using the quantitative Strengths/Weaknesses/Oportunities/Threats matrix for the occupational health, safety, and environmental management system in travel agencies in South America..

Methods: The research type and design are descriptive, non-experimental, cross-sectional, and field-based. The interview technique was applied, using a form as an instrument, with an ordinal scale for the response alternatives, combined with the focus group technique to specify the importance of the measurement items, and concluding with the development of a quantitative strategy matrix.

Results: The analysis revealed significant strengths, such as occupational health and safety protocols, and weaknesses, such as high staff turnover. Opportunities were identified in the growing demand for sustainability, although threats, such as emerging regulations, limit adaptation. Offensive strategies were proposed to capitalize on strengths and opportunities, as well as defensive strategies to minimize weaknesses.

Conclusions: Travel agencies must adopt a proactive and strategic approach to strengthening their occupational health and safety and environmental management, ensuring competitiveness and sustainability. It is crucial to regularly update information on the prevailing factors in the organization and its context.

Keywords: context analysis; SWOT strategy matrix; occupational health and safety; environmental management; travel agencies

Recibido: 28 de marzo de 2025

Aceptado: 15 de mayo de 2025

Editor a cargo: MSc. Belkis Lidia Fernández Lafargue



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/)

Introducción

El presente estudio aborda el análisis del contexto de los factores internos y externos que influyen en la implementación de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como en la gestión ambiental. Estos factores son examinados en el marco de un conjunto de agencias de viajes ubicadas en diversos países de Sudamérica. Las agencias de viajes, al actuar como intermediarias en la provisión de servicios turísticos, enfrentan desafíos particulares en la adopción de sistemas de gestión que aseguren la seguridad, salud y bienestar de sus empleados,^(1,2) al mismo tiempo que se alinean con la protección del ecosistema.

La seguridad y salud de los trabajadores son aspectos esenciales para el desarrollo de una vida satisfactoria y para mejorar el rendimiento laboral.⁽³⁾ La prevención de riesgos laborales es el fundamento de la seguridad y salud en el trabajo, que se puede definir como el conjunto de acciones y medidas implementadas en todas las etapas de la actividad productiva, con el objetivo de evitar o minimizar la probabilidad de que los trabajadores sufran daños relacionados con su labor, sin importar su origen.⁽⁴⁾ El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SGSST) se describe como “un conjunto de elementos interrelacionados y en constante evolución, que se aplican de manera sistemática y coherente para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y de las partes interesadas, mediante la prevención de lesiones y enfermedades laborales, así como la mejora continua del desempeño en seguridad y salud en el trabajo”.^(5,6) Por otro lado, la gestión ambiental está cada vez más vinculada al desarrollo sostenible, ya que integra dos enfoques sobre la gestión de las actividades humanas: uno enfocado en los objetivos de desarrollo y otro en el control de los impactos negativos de estas actividades sobre el medio ambiente.⁽⁷⁾ Otros autores^(8,9) subrayan la relevancia de la gestión ambiental como un elemento esencial ante los eventos que afectan de manera significativa el entorno, lo que hace necesario implementar estrategias que permitan a las empresas mitigar los efectos adversos de sus impactos ambientales. Además, la gestión de la prevención de riesgos ambientales, así como de la seguridad y salud en el trabajo, puede ser visto como una ventaja competitiva al mejorar la imagen empresarial ante la sociedad, y que este compromiso debe ser adoptado por todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño y sector.^(8,10) El sistema de gestión ambiental (SGA) se define como parte integral del sistema de gestión de una empresa, destinado a desarrollar e implementar una política ambiental, gestionar sus aspectos ambientales, cumplir con los requisitos legales y otros compromisos, y abordar los riesgos y oportunidades.⁽¹¹⁾

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta esencial para evaluar la situación actual de una organización, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y



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/)

amenazas. Desarrollada por Albert S. Humphrey en la década de 1960 en la Universidad de Stanford, esta metodología sigue siendo relevante en la actualidad. Cada componente del análisis se representa con una letra: F para fortalezas, D para debilidades, O para oportunidades y A para amenazas.⁽¹²⁾ Aunque comúnmente se asocia con la planificación estratégica, también puede ser utilizada como parte del control de gestión para evaluar y supervisar el desempeño organizacional en relación con sus factores internos y externos.⁽¹³⁾

La matriz FODA está compuesta por cuatro cuadrantes que enumeran las características clave de cada categoría. Una vez identificados estos elementos, se crea una matriz que evalúa la interacción entre los factores internos y externos. Se asigna un valor numérico a la intensidad del impacto en las intersecciones de las coordenadas que representan cada elemento. El cuadrante con la puntuación más alta indica la situación actual de la organización, mientras que las sumas por ejes revelan el impacto general de cada factor.⁽¹⁴⁾

El enfoque metodológico de la investigación es cualitativo y de campo, considerando la percepción de una muestra de los colaboradores de dichas agencias, con la finalidad de abordar la herramienta de análisis del contexto, mediante la evaluación de las fuerzas externas (EFE) o factores exógenos, así como la evaluación de las fuerzas internas (EFI) o factores endógenos que influyen en el comportamiento, el desempeño y los resultados esperados de una organización.⁽¹⁵⁾

Este estudio busca, a través de la matriz FODA cruzado, ofrecer una visión integral que permita a un grupo de agencias de viajes, ubicadas en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, identificar sus capacidades y desafíos en la implementación de sistemas de gestión que abarque tanto la seguridad y salud laboral como la gestión ambiental, mediante la determinación de las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos. Estas cuestiones incluyen las condiciones de seguridad y salud y ambientales capaces de afectar o de verse afectadas por la organización.

Métodos

Técnicas

La investigación se clasifica como descriptiva, ya que su finalidad es detallar las propiedades y características de los procesos relacionados con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como la gestión ambiental en agencias de viajes de Sudamérica. Utilizando la matriz cuantitativa FODA cruzada, se busca ofrecer una evaluación precisa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a estas organizaciones en su entorno natural, sin alterar ni intervenir en las variables. El objetivo es describir, cuantificar y medir de manera sistemática, objetiva y rigurosa las variables que definen el contexto de estas



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/)

agencias. Además, el estudio presenta un diseño no experimental y transeccional, donde las variables relacionadas con los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y el sistema de gestión ambiental en el negocio de las agencias de viajes fueron observadas sin manipulación ni condicionamiento por parte del investigador, captando los fenómenos en su contexto natural.^(16,17,18)

Procedimientos e instrumentación

Se emplearon técnicas y herramientas de recolección de información que aseguran la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.⁽¹⁹⁾ La técnica seleccionada para la recolección de información fue la entrevista, utilizando una ficha de entrevista,⁽¹⁷⁾ complementada con la técnica de grupos focales.^(18,20)

La ficha de entrevista consistió en un documento que contiene un conjunto de ítems con escalas de medida de tipo *Likert*, con cinco alternativas de respuesta valoradas del 1 al 5. En el caso de las preguntas de la matriz EFE, el valor 1 corresponde a la máxima amenaza, el valor 5 a la máxima oportunidad y el valor 3 representa una respuesta neutra. Para las preguntas de la matriz EFI, el valor 1 indica la máxima debilidad, el valor 5 la máxima fortaleza y el valor 3 también se considera neutro.

Antes de la valoración de cada ítem, se llevó a cabo una ponderación a través de grupos focales en cada delegación, con el objetivo de asignar el peso ponderado que represente el nivel de importancia de cada factor o ítem, considerando la media de los datos para cada peso ponderado, los que se muestran en las tablas 4 y 5 en la columna Importancia (Ponderación).

Tabla 1. Operacionalización de las variables para el instrumento de recogida de información

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo	Exógenas (factores externos)	Oportunidades y amenazas del entorno	● Demanda de imagen empresarial en la gestión de la SST ● Regulaciones de SST ● Nuevas tecnologías para gestionar la seguridad ● Comportamiento de la competencia en el sector respecto a la SST ● Cambios en el entorno político, legal y social que afectan la SST
	Endógenas (factores internos)	Fortalezas y debilidades internas	● Rotación de personal por causa de la SST ● Capacitación del personal en gestión de riesgos de SST ● Establecimiento de protocolos de SST ● Inversión en tecnología de seguridad



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/)

			● Cultura organizacional en relación a la SST
Sistema de gestión ambiental	Exógenas (factores externos)	Oportunidades y amenazas del entorno	● Demanda de gestión responsable en materia ambiental de las empresas ● Incentivos fiscales para prácticas sostenibles ● Cambios en la legislación ambiental ● Percepción del entorno sobre la responsabilidad social ambiental empresarial ● Condiciones ambientales locales (calidad del aire, agua, biodiversidad)
	Endógenas (factores internos)	Fortalezas y debilidades internas	● Implementación de políticas ambientales ● Capacitación del personal en prácticas de sostenibilidad ● Establecimiento de prácticas y protocolos de gestión ambiental ● Inversión en tecnologías limpias ● Capacidad organizacional en términos de recursos y competencias ambientales

SST- Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Población y muestra

La población estuvo constituida por los colaboradores de seis agencias de viajes pertenecientes a un grupo empresarial, distribuidas en seis países de Sudamérica. Estas agencias, conocidas como delegaciones dentro del grupo, están ubicadas en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay (tabla 2),

Tabla 2. Cantidad de colaboradores por Delegación

Delegación	Cantidad de colaboradores
Argentina	36
Chile	114
Colombia	65
Perú	43
Ecuador	39
Uruguay	12
TOTAL	309

Fuente: Elaboración propia.

Se trabajó con una muestra probabilista, para cuyo cálculo se utilizó la siguiente ecuación:^(21,22)



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/)

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

donde:

n : tamaño de la muestra

Z : constante que depende del nivel de confianza ($Z = 1,96$)

N : tamaño de la población (309 colaboradores)

p : proporción de individuos que poseen la característica de estudio (0,9)

e : error muestral límite aceptable

q : proporción de individuos que no poseen dicha característica (1-p)

Al aplicar la ecuación con un error límite de 5 % (0,05), se determinó que el tamaño de la muestra es de 96 sujetos seleccionados en forma aleatoria para la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Dada la ecuación descrita anteriormente, se tiene entonces que $n/N = 96/309 = 0,3107$. Siendo este último valor el factor que determinará la estratificación de cada subpoblación. Por lo tanto, el tamaño de la muestra estratificada por cada una de las delegaciones de las agencias de viajes objeto de estudio se presentan en la tabla 3, siendo el tamaño de muestra 100 sujetos.

Tabla 3. Estratificación de la muestra por Delegación

Delegación	Cantidad de colaboradores (N_{hi})	Tamaño de la muestra estratificada [$N_{hi}*(n/N)$]	Tamaño de la muestra de colaboradores estratificada [$N_{hi}*(n/N)$]
Argentina	36	11,18	12
Chile	114	35,42	36
Colombia	65	20,19	21
Perú	43	13,36	14
Ecuador	39	12,12	13
Uruguay	12	3,73	4
TOTAL	309	96,00	100

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto a 15 sujetos con características similares a las de la población. Para esta investigación, se utilizó el coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, que establece que el valor obtenido tras la aplicación del instrumento debe estar entre 0 y 1.⁽²³⁾ Los valores cercanos a 1 indican que el instrumento es fiable, con mediciones estables y consistentes. Por el contrario, si el valor está por debajo de 0,8, el instrumento evaluado presenta variabilidad heterogénea en sus ítems y puede llevar a conclusiones erróneas.⁽²⁴⁾



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 ecuación para el cálculo del coeficiente *Alpha* de *Cronbach* es la que sigue:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum Vi}{VT} \right]$$

donde:

α : coeficiente de confiabilidad

K : número de ítems

$\sum Vi$: suma de las varianzas individuales de los ítems

VT : varianza total de la prueba

Se calculó el coeficiente o índice de consistencia interna mediante el diseño de una hoja de cálculo, considerando un número de ítems de $k = 20$. Se obtuvo un valor de $\alpha = 0,8776$, lo que indica una consistencia muy alta y mediciones estables. Por lo tanto, el instrumento se considera fiable para su aplicación en la muestra probabilística de la población.

Resultados

La tabla 4 representa la matriz de Evaluación de las Fuerzas Externas (EFE), que muestra la importancia y calificación de diversos ítems relevantes para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) y la gestión ambiental en las agencias. La suma total de la ponderación multiplicada por la valoración ($P * V$) resultó en un valor de 2,79, lo que indica una percepción general sobre las oportunidades y amenazas del entorno.

Los valores indicados en la columna de Calificación (Valoración) corresponden a la moda de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento a la muestra de colaboradores en cada delegación.⁽²⁵⁾ Esto representa la percepción de los entrevistados sobre cada uno de los ítems, siendo los valores de 4 y 5 aquellos factores que se consideran oportunidades, mientras que los ítems con valores de 1 y 2 representan amenazas. Los valores iguales a 3 no representan ni oportunidades ni amenazas del entorno.

En la matriz EFE, los ítems con calificaciones más altas, como la Percepción del entorno sobre la responsabilidad social empresarial (valoración de 5 y un valor $P * V$ de 0,45) y las Condiciones ambientales locales (valoración de 4 y $P * V$ de 0,48), se consideran oportunidades significativas. Estos resultados sugieren que hay un reconocimiento positivo hacia las prácticas de responsabilidad social y la calidad ambiental, lo cual puede beneficiar a las agencias en su gestión y reputación.

Por otro lado, los ítems con calificaciones más bajas, como Cambios en el entorno político, legal y social



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/)

que afectan la SST (valoración de 1 y P * V de 0,13) y los Incentivos fiscales para prácticas sostenibles (valoración de 1 y P * V de 0,05), representan amenazas que podrían impactar negativamente en la gestión de SST y ambiental.

Asimismo, las Nuevas tecnologías para gestionar la seguridad (valoración de 2 y P * V de 0,20) y Demanda de gestión responsable en materia ambiental de las empresas (valoración de 2 y P * V de 0,26) también se consideran amenazas, lo que indica que las agencias pueden estar enfrentando desafíos en la adopción de innovaciones tecnológicas y en la respuesta a las expectativas sociales.

El valor total de 2,79 en la matriz EFE sugiere que, si bien existen oportunidades que las agencias pueden aprovechar, también enfrentan amenazas significativas que deben ser abordadas. Las organizaciones deben centrarse en estrategias que fortalezcan su capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno político y legal, al tiempo que promueven su compromiso con la responsabilidad social y el medio ambiente.

Tabla 4. Matriz EFE

Ítem	Importancia (Ponderación)	Calificación (Valoración)	Valor (P * V)
	(0 - 1)	(1 - 5)	
Demanda de imagen empresarial en la gestión de la SST	0,09	4	0,36
Regulaciones de SST	0,15	2	0,30
Nuevas tecnologías para gestionar la seguridad	0,10	2	0,20
Comportamiento de la competencia en el sector respecto a la SST	0,08	4	0,32
Cambios en el entorno político, legal y social que afectan la SST	0,13	1	0,13
Demanda de gestión responsable en materia ambiental de las empresas	0,13	2	0,26
Incentivos fiscales para prácticas sostenibles	0,05	1	0,05
Cambios en la legislación ambiental	0,06	4	0,24
Percepción del entorno sobre la responsabilidad social empresarial	0,09	5	0,45
Condiciones ambientales locales (calidad del aire, agua, biodiversidad)	0,12	4	0,48
Σ	1,00		2,79

SST- Seguridad y Salud en el Trabajo; P – Ponderación; V - Valoración.

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, la tabla 5 presenta la matriz de Evaluación de las Fuerzas Internas (EFI), que muestra la



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/)

importancia y calificación de diversos ítems relevantes para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST) y la gestión ambiental en las agencias. La suma total de la ponderación multiplicada por la valoración ($P * V$) resultó en un valor de 3,12, lo que indica una percepción general sobre las fortalezas y debilidades internas.

Los valores indicados en la columna de Calificación (Valoración) corresponden a la moda de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento a la muestra de colaboradores en cada delegación. Esto representa la percepción de los entrevistados sobre cada uno de los ítems, siendo los valores de 4 y 5 aquellos factores que se consideran fortalezas, mientras que los ítems con valores de 1 y 2 representan debilidades. Los valores iguales a 3 no representan ni fortalezas ni debilidades para la empresa.

Los ítems con calificaciones más altas, como el Establecimiento de protocolos de SST (valoración de 5 y un valor $P * V$ de 0,70), así como la Inversión en tecnología de seguridad y la Implementación de políticas ambientales (valoraciones de 4 y $P * V$ de 0,40), se consideran fortalezas significativas en el contexto de estas agencias. Estos resultados sugieren que las delegaciones han implementado protocolos efectivos de seguridad, lo cual es crucial para garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores.⁽²⁶⁾

Por otro lado, los ítems con calificaciones más bajas, como Rotación de personal por causa de la SST y Capacidad organizacional en términos de recursos y competencias ambientales (valoración de 2 y $P * V$ de 0,22), representan debilidades que podrían afectar la efectividad del sistema de gestión. La rotación del personal puede indicar problemas en la retención de talento y en la cultura organizacional.

Además, la Capacitación del personal en gestión de riesgos de SST (valoración de 2 y $P * V$ de 0,20) también señala un área de mejora, ya que la formación continua es esencial para mitigar riesgos y promover un entorno de trabajo seguro. Las organizaciones deben considerar estrategias para fortalecer estas áreas, ya que una capacitación adecuada puede conducir a una mayor eficacia en la gestión de SST y un mejor desempeño ambiental. Asimismo, la Inversión en tecnologías limpias no se presenta como parte de la estrategia del negocio de las agencias de viajes, siendo un factor preponderante en la competitividad del sector.

Tabla 5. Matriz EFI

Ítem	Importancia (Ponderación)	Calificación (Valoración)	Valor ($P * V$)
	(0 - 1)	(1 - 5)	
Rotación de personal por causa de la SST	0,07	2	0,14
Capacitación del personal en gestión de riesgos de SST	0,10	2	0,20
Establecimiento de protocolos de SST	0,14	5	0,70



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/)

Inversión en tecnología de seguridad	0,10	4	0,40
Cultura organizacional en relación a la SST	0,11	2	0,22
Implementación de políticas ambientales	0,10	4	0,40
Capacitación del personal en prácticas de sostenibilidad	0,07	4	0,28
Establecimiento de prácticas y protocolos de gestión ambiental	0,08	4	0,32
Inversión en tecnologías limpias	0,12	2	0,24
Capacidad organizacional en términos de recursos y competencias ambientales	0,11	2	0,22
Σ	1,00		3,12

SST- Seguridad y Salud en el Trabajo; P – Ponderación; V - Valoración.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener los resultados en las tablas 4 y 5, se procedió a clasificar los aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos, con la finalidad de realizar el análisis cuantitativo FODA. En la tabla 6 se indican los resultados cualitativos del análisis FODA.

Tabla 6. Resultados cualitativos FODA

INTERNOS	EXTERNOS
Fortalezas	Oportunidades
1.- Establecimiento de protocolos de SST 2.- Inversión en tecnología de seguridad 3.- Implementación de políticas ambientales 4.- Capacitación del personal en prácticas de sostenibilidad 5.- Establecimiento de prácticas y protocolos de gestión ambiental	1.- Demanda de imagen empresarial en la gestión de la SST 2.- Comportamiento de la competencia en el sector respecto a la SST 3.- Cambios en la legislación ambiental 4.- Percepción del entorno sobre la responsabilidad social ambiental empresarial 5.- Condiciones ambientales locales (calidad del aire, agua, biodiversidad)
Debilidades	Amenazas
1.- Rotación de personal por causa de la SST 2.- Capacitación del personal en gestión de riesgos de SST 3.- Cultura organizacional en relación a la SST 4.- Inversión en tecnologías limpias	1.- Regulaciones de SST 2.- Nuevas tecnologías para gestionar la seguridad 3.- Cambios en el entorno político, legal y social que afectan la SST 4.- Demanda de gestión responsable en materia ambiental de las empresas



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/)

5.- Capacidad organizacional en términos de recursos y competencias ambientales	5.- Incentivos fiscales para prácticas sostenibles
---	--

SST- Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se realizó la valoración de cada factor, en función de la escala de valoración acordada con los entrevistados, resultados tomados desde las matrices EFE y EFI. La tabla 7 muestra los resultados valorados del FODA.

Tabla 7. Resultados valorados del FODA

	INTERNO			EXTERNO	
	FORTALEZAS	Valor (P * I)		OPORTUNIDADES	Valor (P * I)
F1	Establecimiento de protocolos de SST	0,70	O1	Demanda de imagen empresarial en la gestión de la SST	0,36
F2	Inversión en tecnología de seguridad	0,40	O2	Comportamiento de la competencia en el sector respecto a la SST	0,32
F3	Implementación de políticas ambientales	0,40	O3	Cambios en la legislación ambiental	0,24
F4	Capacitación del personal en prácticas de sostenibilidad	0,28	O4	Percepción del entorno sobre la responsabilidad social ambiental empresarial	0,45
F5	Establecimiento de prácticas y protocolos de gestión ambiental	0,32	O5	Condiciones ambientales locales (calidad del aire, agua, biodiversidad)	0,48
	Σ	2,10		Σ	1,85
	DEBILIDADES	Valor (P * I)		AMENAZAS	Valor (P * I)
D1	Rotación de personal por causa de la SST	0,14	A1	Regulaciones de SST	0,30
D2	Capacitación del personal en gestión de riesgos de SST	0,20	A2	Nuevas tecnologías para gestionar la seguridad	0,20
D3	Cultura organizacional en relación a la SST	0,22	A3	Cambios en el entorno político, legal y social que afectan la SST	0,13
D4	Inversión en tecnologías limpias	0,24	A4	Demanda de gestión responsable en materia ambiental de las	0,26

				empresas	
D5	Capacidad organizacional en términos de recursos y competencias ambientales	0,22	A5	Incentivos fiscales para prácticas sostenibles	0,05
	Σ	1,02		Σ	0,94

F– Fortaleza; O – Oportunidad; D – Debilidad; A – Amenaza.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados valorados del análisis FODA indican tanto las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas, junto con sus respectivos valores calculados.

En vista de haber logrado una matriz cuadrada, en este caso de 5 x 5, se procede con la obtención del valor cruzado entre cada factor como se muestra en la tabla 8, es decir, el producto del valor de cada factor F con cada factor O (FO), el producto del valor de cada factor F con cada factor A (FA), el producto del valor de cada factor D con cada factor O (DO), y el producto del valor de cada factor D con cada factor A (DA).

Los dos valores cruzados más altos en el cuadrante de Fortalezas y Oportunidades (FO) son F1 (Establecimiento de protocolos de SST) con O4 (Percepción del entorno sobre la responsabilidad social ambiental empresarial), que resulta en 0,32. También se tiene F1 (Establecimiento de protocolos de SST) con O5 (Condiciones ambientales locales), que resulta en 0,34. Además, el valor más alto en el cuadrante de Fortalezas y Amenazas (FA) es F1 (Establecimiento de protocolos de SST) con A1 (Regulaciones de SST), que resulta en 0,21.

Tabla 8. Resultados cuantitativos FODA

		Fortalezas						Debilidades				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Oportunidades	1	0,25	0,14	0,14	0,10	0,12	Oportunidades	0,05	0,07	0,08	0,09	0,08
	2	0,22	0,13	0,13	0,09	0,10		0,04	0,06	0,07	0,08	0,07
	3	0,17	0,10	0,10	0,07	0,08		0,03	0,05	0,05	0,06	0,05
	4	0,32	0,18	0,18	0,13	0,14		0,06	0,09	0,10	0,11	0,10
	5	0,34	0,19	0,19	0,13	0,15		0,07	0,10	0,11	0,12	0,11
		Total (FO)				3,89		Total (DO)				1,89
		Fortalezas						Debilidades				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

Amenazas	1	0,21	0,12	0,12	0,08	0,10	Amenazas	0,04	0,06	0,07	0,07	0,07
	2	0,14	0,08	0,08	0,06	0,06		0,03	0,04	0,04	0,05	0,04
	3	0,09	0,05	0,05	0,04	0,04		0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
	4	0,18	0,10	0,10	0,07	0,08		0,04	0,05	0,06	0,06	0,06
	5	0,04	0,02	0,02	0,01	0,02		0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
			Total (FA)			1,97			Total (DA)			0,96

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados indican que el Establecimiento de protocolos de SST es una fortaleza crucial que puede ser utilizada para capitalizar oportunidades y enfrentar amenazas en el entorno de las agencias de viajes.

La tabla 9 corresponde a la matriz FODA de estrategias propuestas, presentando cuatro alternativas que ayudan en la definición de las estrategias para las agencias de viajes.

La estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas), conocida como estrategia de supervivencia, se enfoca en minimizar tanto las debilidades como las amenazas. La estrategia DO (Debilidades vs. Oportunidades), denominada reorientación, busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. En este contexto, la empresa reconoce que sus debilidades impiden aprovechar las oportunidades del entorno. Por otro lado, la estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas) es defensiva, ya que se centra en utilizar las fortalezas de la organización para neutralizar amenazas externas. En este caso, la clave es maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas, permitiendo a la empresa posicionarse de manera estratégica sin buscar activamente conflictos. Finalmente, la estrategia FO (Fortalezas vs. Oportunidades), considerada ofensiva, representa la situación más favorable en la que una empresa utiliza sus fortalezas para aprovechar oportunidades en el mercado. Esta posición, orientada al éxito, sugiere un enfoque proactivo.^(14,15)

La estrategia ofensiva propuesta, denominada Innovación en Seguridad y Sostenibilidad, busca integrar la inversión en tecnología de seguridad con el establecimiento de protocolos de seguridad y salud en el trabajo (SST). Su objetivo es desarrollar soluciones innovadoras que mejoren la seguridad laboral y respondan a la creciente demanda de responsabilidad social y ambiental.

En un contexto donde la percepción del entorno sobre la responsabilidad social empresarial y las condiciones ambientales locales son cada vez más relevantes, es fundamental que las empresas no solo se concentren en la seguridad interna, sino que también evalúen su impacto en el medio ambiente. La tecnología de seguridad se convierte, así, en un elemento clave para crear un ambiente de trabajo más seguro y sostenible.

Los resultados esperados de esta estrategia incluyen una mejora en la imagen empresarial como líder en seguridad y sostenibilidad, el cumplimiento normativo para minimizar riesgos legales⁽¹⁰⁾ y una reducción del



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/)

impacto ambiental, contribuyendo así a las condiciones ambientales locales.

Por otra parte, la estrategia defensiva de fortalecimiento de la seguridad y sostenibilidad tiene como objetivo utilizar las fortalezas de la organización para mitigar amenazas relacionadas con la normativa de seguridad y salud en el trabajo (SST) y la creciente demanda de prácticas ambientales responsables. Algunas acciones específicas implican establecer procedimientos robustos y actualizados que cumplan con las regulaciones y respondan a las expectativas de imagen empresarial, aunado con fortalecer la cultura organizacional en relación a la SST, lo que ayudaría a disminuir la rotación de empleados y promover un ambiente de trabajo seguro y comprometido.

Asimismo, la estrategia de reorientación propuesta, optimización y desarrollo de capacidades, persigue mejorar la eficiencia y calidad operativa en las agencias, especialmente en áreas de seguridad y salud en el trabajo y sostenibilidad. Al revisar y estandarizar procedimientos, las delegaciones pueden identificar mejoras, eliminar redundancias y garantizar el cumplimiento normativo. Por otro lado, el desarrollo de nuevas capacidades a través de programas de capacitación integral es fundamental para abordar debilidades en la gestión de riesgos de SST y fomentar una cultura organizacional sólida. Al proporcionar a los empleados las habilidades necesarias, se mejora su capacidad para adaptarse a cambios en la legislación ambiental y a las condiciones locales, afirmando que la implementación de programas de seguridad y salud ocupacional representan beneficios tanto para los colaboradores como para las empresas.⁽²⁷⁾

Cabe decir, que no se ha definido estrategia de supervivencia, ya que el contexto actual de las agencias de viajes no lo ameritan respecto a las aportaciones realizadas por los colaboradores; situación que debe evaluarse con periodicidad para no asumir riesgos de amenazas que puedan contrariar estos resultados.

Tabla 9. Matriz FODA de estrategias

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Establecimiento de protocolos de SST	D1	Rotación de personal por causa de la SST
F2	Inversión en tecnología de seguridad	D2	Capacitación del personal en gestión de riesgos de SST
F3	Implementación de políticas ambientales	D3	Cultura organizacional en relación a la SST
F4	Capacitación del personal en prácticas de sostenibilidad	D4	Inversión en tecnologías limpias
F5	Establecimiento de prácticas y protocolos de	D5	Capacidad organizacional en términos de recursos y



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/)

			gestión ambiental				competencias ambientales	
	OPORTUNIDADES			ESTRATEGIAS FO (OFENSIVA)			ESTRATEGIAS DO (REORIENTACION)	
O1	Demanda de imagen empresarial en la gestión de la SST							
O2	Comportamiento de la competencia en el sector respecto a la SST							
O3	Cambios en la legislación ambiental					(D2,D3,D5-O2,O4,O5): Optimización y Desarrollo de Capacidades		
O4	Percepción del entorno sobre la responsabilidad social ambiental empresarial			(F1,F2-O4,O5): Innovación en Seguridad y Sostenibilidad				
O5	Condiciones ambientales locales (calidad del aire, agua, biodiversidad)							
				3,89		1,89		
				ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVA)		ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)		
	AMENAZAS							
A1	Regulaciones de SST							
A2	Nuevas tecnologías para gestionar la seguridad			(F1,F3-A1,A4): Fortalecimiento de la Seguridad y Sostenibilidad				
A3	Cambios en el entorno político, legal y social que afectan la SST							
A4	Demanda de gestión responsable en materia ambiental de las empresas							
A5	Incentivos fiscales para prácticas sostenibles							
				1,97		0,96		

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el análisis presentado en la matriz, se observa que el cuadrante con la mayor valoración



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/)

corresponde a la estrategia ofensiva (FO). Esta estrategia implica la necesidad de establecer planes, proyectos y acciones concretas para alcanzar el estado deseado, el cual se considera el más propenso a generar rendimientos superiores al promedio para la organización, dicho plan propuesto se detalla en la tabla 10. Es fundamental llevar a cabo un enfoque similar para las demás estrategias, no solo aquellas que se encuentran en el cuadrante con mayor puntuación, sino también las que complementen la o las estrategias prioritarias, con el fin de potenciar la ventaja competitiva de la empresa y agregar mayor valor al sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y en el sistema de gestión ambiental.

Tabla 10. Propuesta de plan de acción para la implementación de la estrategia priorizada

Estrategia	Actividades	Responsables
Desarrollo de Soluciones Tecnológicas de Seguridad Ambiental	- Investigar y seleccionar tecnologías de monitoreo ambiental y de seguridad.	Tecnología y Seguridad
	- Implementar sensores de calidad del aire y sistemas de alerta.	Tecnología
Capacitación en Prácticas de Seguridad Sostenible	- Diseñar programas de capacitación sobre uso de tecnologías de seguridad.	Recursos Humanos
	- Realizar sesiones de formación periódicas para todo el personal.	Recursos Humanos y Capacitadores
Implementación de Protocolos de SST Integrados	- Crear protocolos que integren seguridad laboral y prácticas sostenibles.	Seguridad y Salud en el Trabajo
	- Revisar y actualizar los protocolos existentes según las nuevas tecnologías.	Equipo de Seguridad y Calidad
Colaboración con Proveedores de Tecnología Verde	- Identificar y establecer alianzas con proveedores de tecnologías limpias.	Compras y Contratación
	- Negociar contratos para la adquisición de tecnologías sostenibles.	Contratación y Tecnología
Comunicación de Iniciativas Sostenibles	- Desarrollar campaña de comunicación sobre las iniciativas de seguridad.	Comunicaciones y Capacitación
	- Publicar informes de	Comunicaciones y

	sostenibilidad anuales y compartir en redes sociales.	Capacitación
--	--	--------------

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Los resultados del análisis FODA cuantitativo aplicado a las agencias de viajes en Sudamérica revelan una situación compleja, donde las fortalezas internas y las oportunidades externas coexisten con debilidades y amenazas que requieren atención estratégica. La valoración total de las fuerzas externas sugiere un entorno con oportunidades significativas, especialmente en la percepción del entorno sobre la responsabilidad social ambiental empresarial y las condiciones ambientales locales. Sin embargo, las amenazas, como los cambios en el entorno político, legal y social que afectan la SST y los limitados incentivos fiscales para prácticas sostenibles, no pueden ser ignoradas.

En cuanto a las fuerzas internas, el estudio destaca el establecimiento de protocolos de SST como una fortaleza clave. No obstante, la rotación de personal por causa de la SST, la limitada capacitación en gestión de riesgos y la insuficiente inversión en tecnologías limpias representan debilidades importantes que deben ser abordadas para optimizar el sistema de gestión.

Estos hallazgos son consistentes con la literatura que destaca la importancia del análisis FODA como herramienta para la planificación estratégica y el control de gestión. La matriz FODA cruzada permitió identificar estrategias específicas para capitalizar las fortalezas y oportunidades, así como para mitigar las debilidades y amenazas. En particular, la estrategia ofensiva de "Innovación en Seguridad y Sostenibilidad" se presenta como la más prometedora, al integrar la inversión en tecnología de seguridad con los protocolos de SST para responder a la creciente demanda de responsabilidad social y ambiental.

Diversos estudios han utilizado la matriz FODA para analizar el contexto de organizaciones en diferentes sectores. Por ejemplo, un análisis FODA del turismo rural en Andalucía, España,⁽²⁸⁾ identificó fortalezas como la riqueza del patrimonio natural y artístico, y debilidades como la escasa formación de los propietarios de alojamientos rurales y la proliferación de oferta ilegal. Sus resultados también señalan oportunidades como el aumento de las rentas disponibles y la creciente importancia de los hábitos y valores hacia lo natural, así como amenazas como la posible introducción de personas ajenas al entorno rural y los problemas derivados de la ausencia de planificación turística adecuada. La similitud entre las categorías identificadas en el estudio de Andalucía y las encontradas en las agencias de viajes de Sudamérica resalta la utilidad del FODA para identificar patrones comunes y desafíos específicos en diferentes contextos geográficos.



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/)

Además de su aplicación en el sector turístico, la herramienta FODA ha demostrado ser útil en otros campos, como el análisis de riesgo de desastres,⁽²⁹⁾ donde se argumenta su aplicabilidad para identificar vulnerabilidades y amenazas en áreas urbanas históricas. Este enfoque subraya la versatilidad del FODA como herramienta de diagnóstico adaptable a diferentes problemáticas, incluyendo la gestión de la SST.

En relación con las problemáticas de SST, la alta rotación de personal identificada como una debilidad en este estudio es un problema recurrente en diversos sectores. Un estudio sobre estrategias de cultura para el reporte de eventos adversos⁽³⁰⁾ destaca la importancia de una cultura organizacional sólida para la gestión de riesgos y la prevención de eventos adversos. Aunque enfocado en el sector de la salud, sus hallazgos sobre la relación entre la cultura organizacional, la comunicación y la seguridad del paciente son relevantes para comprender cómo la rotación de personal puede afectar la SST en las agencias de viajes.

La capacitación en SST emerge como un factor crucial para mitigar los riesgos laborales y promover un ambiente de trabajo seguro. Un estudio sobre la capacitación en SST en Cuba⁽³¹⁾ destaca la necesidad de implementar acciones de capacitación para garantizar condiciones laborales seguras y prevenir accidentes y enfermedades profesionales, permitiendo evaluar, controlar y mejorar los resultados en la prevención de riesgos laborales, contribuyendo a un mayor bienestar laboral y productividad.

En ese sentido, la participación activa de los trabajadores se revela como un elemento esencial para la promoción de la salud en los lugares de trabajo.⁽³²⁾ Se destaca que la participación de los trabajadores en los diversos niveles de la estructura organizacional contribuye de forma potencial en la implementación de acciones claras y factibles de promoción de la salud y la seguridad en el trabajo, fundamentándose en la creación de ambientes de trabajo saludables, donde los trabajadores se empoderan de su situación, participan en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y generan autogestión e intervención colectiva.

La comparación con estas investigaciones permite contextualizar los resultados de este estudio y resaltar la importancia de abordar las debilidades identificadas para fortalecer el sistema de gestión de SST y ambiental en las agencias de viajes de Sudamérica. La implementación de la estrategia ofensiva propuesta, combinada con acciones para reducir la rotación de personal y mejorar la capacitación en gestión de riesgos, puede contribuir a garantizar la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones en un entorno cada vez más exigente.

Conclusiones

El análisis FODA es esencial para evaluar la situación específica de una organización en un momento determinado, permitiendo ajustar estrategias y responder a cambios en el entorno empresarial. En el ámbito de la SST y la gestión ambiental, este análisis revela aspectos críticos que afectan la implementación de sistemas de gestión en las agencias de viajes de Sudamérica. Los resultados muestran fortalezas



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/)

significativas, como protocolos de SST e inversión en tecnología de seguridad, pero también debilidades como la alta rotación de personal y la capacitación insuficiente en gestión de riesgos.

Las oportunidades identificadas, como la creciente demanda de responsabilidad social, ofrecen un contexto propicio para el liderazgo en sostenibilidad. Sin embargo, las amenazas emergentes, incluidas las regulaciones de SST y el dinamismo del entorno político y social, podrían limitar su capacidad de adaptación y crecimiento.

Por lo tanto, es crucial que las agencias de viajes fortalezcan sus capacidades internas y desarrollen estrategias proactivas para aprovechar las oportunidades del mercado, como la estrategia ofensiva FO. La estrategia defensiva DO sugiere optimizar y desarrollar capacidades para minimizar debilidades, enfocándose en la capacitación del personal y prácticas sostenibles.

Es fundamental implementar un sistema de evaluación continua y considerar la implementación de las normas *ISO 45001:2018* e *ISO 14001:2015* para una gestión integral de la SST y ambiental. En consecuencia, el éxito en la implementación de sistemas de gestión de SST y ambiental depende de abordar las debilidades internas y de la capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio. Las agencias que adopten un enfoque proactivo y estratégico estarán mejor posicionadas para prosperar en un mercado competitivo y en evolución.

Recomendaciones

Se recomienda a las agencias de viajes del estudio implementar programas de retención de personal, abordando la alta rotación mediante estrategias que mejoren el clima laboral, ofrezcan oportunidades de desarrollo profesional y reconozcan el valor de los empleados.

Asimismo, es crucial fortalecer la capacitación en gestión de riesgos, desarrollando programas integrales que abarquen la identificación, evaluación y control de riesgos laborales y ambientales, involucrando a todos los niveles de la organización.

Se insta a las agencias a aprovechar las oportunidades de sostenibilidad, capitalizando la creciente demanda de responsabilidad social y ambiental mediante la adopción de prácticas sostenibles que mejoren la imagen empresarial y contribuyan a un entorno laboral más seguro y saludable.

Además, es fundamental adaptarse a las regulaciones y cambios del entorno, manteniéndose actualizadas sobre las regulaciones de SST y los cambios en el entorno político y social, desarrollando estrategias flexibles que permitan adaptarse a las nuevas exigencias.

Finalmente, se recomienda implementar sistemas de gestión integrados, adoptando las normas *ISO 45001:2018* e *ISO 14001:2015* para una gestión integral de la SST y ambiental, además de la gestión de la calidad mediante la *ISO 9001:2015*, alineando las prácticas con estándares reconocidos internacionalmente,



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/)

y establecer un sistema de evaluación continua que permita evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

Referencias bibliográficas

1. Bracho Cordero EJ, Villasmil Pirela NL, Suárez Campos JL. Escenarios de riesgos para la continuidad del negocio en agencias de viajes. Rev venez gerenc. 2024 [acceso 08/03/2025];29(107):1350-65. Disponible en: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/42102>
2. Paredes D, Morillo M. Influencia de la comunicación directa de las agencias de viaje en el turismo emisor merideño. Rev saber. 2016 [acceso 08/03/2025];28(1):125-36. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/4277/427746276014/html/>
3. Medina Macías A. Metodología para el diagnóstico de la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo. Rev cuban salud trabajo. 2025 [acceso 10/03/2025];26:e921. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/921>
4. Enríquez Palomino A. ISO 45001: 2018. Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Orientaciones y comentarios prácticos para su correcta implantación y certificación. 1. ed. Confemetal. 2020. (Archivo digital)
5. Organización Internacional del Trabajo. Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. 2018 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://www.ilo.org/es/temas/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/sistemas-de-gestion-de-la-seguridad-y-la-salud-en-el-trabajo>
6. Organización Internacional de Normalización. ISO 45001:2018(es) Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso. Ginebra: ISO; 2018 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
7. Bergamini Ladrón de Guevara K. Gestión del cumplimiento ambiental. Santiago, Chile: RIL editores, 2021 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/bibliouvmtitulos/225526>
8. Torreblanca Fernández E. Determinación y comunicación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA). SEAG0211. Antequera: IC Editorial. 2023 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/bibliouvmtitulos/232994>
9. Gómez DT, Barbosa E, Téllez C. Transitions against the Problems of the 21st Century the Ecological Economy. Asian Journal of Agricultural Extension, Economics y Sociology. 2021 [acceso 18/03/2025];39(9):76-84. Disponible en: <https://journalajaees.com/index.php/AJAEES/article/view/1132>
10. Gómez Rodríguez DT, Velasco Castañeda N. La Seguridad y Salud en el Trabajo como posible pilar



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/)

- estratégico de competitividad en Colombia. Rev cuban salud trabajo. 2024 [acceso 24/03/2025];25(3):e625. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/625>
11. Organización Internacional de Normalización. ISO 14001:2015(es) Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso. Ginebra: ISO. 2015 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
 12. Sánchez D. Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Madrid: Bubok Publishing S.L. 2020. (Archivo digital)
 13. Nogueira Rivera D, Medina León A, Medina Nogueira YE, El Assafiri Ojeda Y. Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. Rev Universidad y Sociedad. 2024 [acceso 18/03/2025];16(2):34-45. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&tlng=es
 14. Weihrich H, Cannice M, Koontz H. Administración: una perspectiva global, emprendedora y de innovación. 16ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 2022 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://g.co/kgs/8Z6ecvZ>
 15. David FR, David F. Conceptos de administración estratégica. 15ª ed. México: Pearson Editorial. 2017 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edición-con-estrategica-fred-david.pdf>
 16. Hernández R, Fernández C, Baptista M. Metodología de la investigación. 6a ed. México: McGraw Hill; 2016. (Archivo digital)
 17. Hadi M, Martel C, Huayta F, Rojas R, Arias J. Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. 2023 [acceso 24/03/2025]. Disponible en: <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/book/82>
 18. Vásquez Ramírez AA, Guanuchi Orellana LM, Cahuana Tapia R, Vera Teves R, Holgado Tisoc J. Métodos de investigación científica. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. 2023 [acceso 24/03/2025]. Disponible en: <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/book/105>
 19. Reyes, E. Metodología de la Investigación Científica. Publishing Services Consortium, LLC Editores. 2022 [acceso 18/03/2025]. Disponible en: https://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-cientifica_99084
 20. Medina M, Rojas R, Bustamante W, Loaiza R, Martel C, Castillo R. Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. 2023. DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
 21. Sampieri R, Collado C, Lucio P. Metodología de la investigación. 6a ed. México: McGraw Hill. 2018



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/)

- [acceso 24/03/2025]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
22. Torres M, Paz K. Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar. Boletín Electrónico No. 02. 2019 [acceso 15/03/2025]. Disponible en: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-de-los-andes-venezuela/estadistica/muestreo/37828010>
23. Field A. Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. 5ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications. 2018 [acceso 24/03/2025]. Disponible en: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/discovering-statistic-using-ibm-spss-statistic/book285130>
24. Ruiz-Bolívar C. Instrumentos y técnicas de investigación educativa: un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos. 3. ed. Houston, Texas: DANAGA Training and Consulting. 2013. [acceso 16/03/2025]. Disponible en: https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Carlos_Ruiz_Bolivar_pdf
25. Hernández-Sampieri R, Mendoza C. Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: McGraw Hill Education. 2018:714 p. DOI: <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
26. Guerrero Laffita DV. Seguridad y salud del trabajo, bases teóricas para el desarrollo de un procedimiento. Caso de estudio Agencia de Servicios Automotores S.A. Holguín. Rev cuban salud trabajo. 2019 [acceso 24/03/2025];20(2):e69. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/69>
27. de la O Maese JA, Ojeda Lizárraga SL, Barrio Echavarría GF. Impacto de la implementación de un programa de Salud Ocupacional. Rev cuban salud trabajo. 2018 [acceso 24/03/2025];19(1):e13. Disponible en: <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/13>
28. Millán Vázquez de la Torre G, Castro-Freire MS, Morales-Fernández E. El turismo rural en Andalucía: Un análisis FODA. Rosa dos Ventos. 2011 [acceso 15/03/2025];3(3):303-23. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547087002.pdf>
29. Palma de Cuevas S. Transferencia de la herramienta FODA al análisis de riesgo de desastres en áreas urbanas históricas. AV. 2016 [acceso 15/03/2025];9(2):7-20. Disponible en: <https://ojs.farusac.edu.gt/index.php/avance/article/view/24>
30. Hernández Pineda, A Estrategias de cultura para el reporte de eventos adversos en las IPS del AMB con miras al fortalecimiento del turismo en salud en el AMB. Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Maestría en gestión de Organizaciones, Bucaramanga. 2019 [acceso 15/03/2025]:45 p. Disponible en:

<https://hdl.handle.net/20.500.12494/13185>

31. Morales González M, Delgado León F, Imamura Díaz JI. La capacitación en seguridad y salud del trabajo. *Pedagogía Profesional*. 2020 [acceso 15/03/2025];18(3). Disponible en: <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/1078>
32. Puentes Vega IE, Zapata Torres DM, Mora P, Muñoz Sánchez AI. La participación de los trabajadores esencia para la promoción de la salud en los lugares de trabajo. *Mov. cient*. 2012 [acceso 15/03/2025];6(1):144-57. Disponible en: <https://revmovimientocientifico.iberro.edu.co/article/view/166>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Conceptualización: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett.

Curación de datos: Elías José Bracho Cordero, Jenny Julissa Márquez Astorga, María Gabriela Alburjas.

Análisis formal: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett, Jenny Julissa Márquez Astorga, María Gabriela Alburjas.

Investigación: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett.

Metodología: Elías José Bracho Cordero, María Gabriela Alburjas.

Administración de proyecto: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett.

Supervisión: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett, Nerio Luis Villasmil Pirela, Jenny Julissa Márquez Astorga, María Gabriela Alburjas.

Validación: Elías José Bracho Cordero, Jenny Julissa Márquez Astorga, María Gabriela Alburjas.

Redacción del borrador original: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett.

Redacción, revisión, y edición: Elías José Bracho Cordero, Andrea Carolina Droguett Jamett, Nerio Luis Villasmil Pirela, Jenny Julissa Márquez Astorga, María Gabriela Alburjas.



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/)