



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

Planeación Estratégica en el Área de Seguridad y
Salud Ocupacional de la Empresa Pública
EMAC EP

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnólogas Superior en Gestión
Empresarial**

Autores:

Adriana Ximena Peralta Pintado; Helen Mariuxi Sánchez Aguirre

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi.

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIAS

A mis hijos, Alejandro, Sofia y Emiliano: Mi motor y mayor inspiración. Todo mi esfuerzo es para demostrarles que la perseverancia hace realidad cualquier sueño. Gracias por iluminar mis noches de estudio.

A mi esposo, Fernando: Compañero de vida y apoyo incondicional. Gracias por sostener nuestro hogar y creer en mí cuando yo misma dudaba. Este logro es de ambos.

A mis padres: Cimientos de mi formación. Gracias por su amor sacrificado y por enseñarme, con su ejemplo, el verdadero valor del trabajo.

ADRIANA XIMENA PERALTA PINTADO

A mi madre, por su apoyo inquebrantable y su dedicación constante, que ha constituido el cimiento indispensable para la culminación de este trabajo académico.

A mi tía, quien con nobleza y afecto me ha concedido el honor de llamarle madre, convirtiéndose en una presencia fundamental en mi vida y formación.

A la memoria de mi padre, cuya guía espiritual y ejemplo de rectitud continúan inspirando mis esfuerzos y decisiones, aun desde la distancia eterna.

A mi sobrina, cuya existencia representa la más profunda motivación y el impulso que ha orientado cada sacrificio y cada logro en este proceso.

Este trabajo se consagra a ustedes, como expresión de gratitud, respeto y reconocimiento perdurable.

HELEN MARIUXI SÁNCHEZ AGUIRRE.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por concedernos la vida, la perseverancia y la claridad necesarias para culminar este proceso académico. Sin Su guía, este logro no habría sido posible.

A la Universidad del Azuay, institución que nos abrió las puertas de su casa de estudios y nos brindó el espacio propicio para alcanzar esta meta profesional, contribuyendo de manera decisiva a nuestra formación integral.

Al Ing. Pedro Guerrero, nuestro tutor de tesis, por su orientación constante, sus valiosas observaciones y por compartir generosamente su conocimiento. Su paciencia, exigencia y compromiso fueron determinantes para elevar la calidad y el rigor de este trabajo.

A nuestros docentes, quienes con vocación y entrega nos transmitieron no solo conocimientos, sino también principios y valores que enriquecen nuestra práctica profesional. Gracias a su enseñanza, contamos hoy con las herramientas necesarias para enfrentar con responsabilidad y competencia los desafíos del ámbito laboral.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIAS | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | iv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 1. ANALIZAR LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 2 |
| 1.1 Análisis Situacional | 2 |
| 1.2 Contexto del sector..... | 13 |
| 1.3 Fundamentos teóricos de la gestión estratégica Dirección Estratégica | 15 |
| 1.4 Importancia del cuadro de mando integral (CMI)..... | 16 |
| CAPÍTULO 2 2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA..... | 18 |
| 2.1 Valores Estratégicos | 18 |
| 2.2 Visión | 20 |
| 2.3 Misión | 22 |
| 2.4 Estrategia Empresarial..... | 23 |
| 2.4.1 Estrategias de Valor..... | 25 |
| 2.4.2 Matriz de Decisión de Factores Estratégicos..... | 27 |
| CAPÍTULO 3 3. PLANEACIÓN A LARGO Y MEDIANO PLAZO | 29 |
| 3.1 Temas Estratégicos..... | 29 |

| | | |
|-----------------------|--|----|
| 3.2 | Asuntos Estratégicos | 32 |
| 3.3 | Objetivos Estratégicos e Indicadores clave de desempeño..... | 41 |
| 3.4 | Control de mando integral CMI | 43 |
| CONCLUSIONES | | 47 |
| RECOMENDACIONES | | 49 |
| REFERENCIAS..... | | 51 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 <i>Cadena de Valor</i> | 30 |
| Figura 2 <i>Mapas de procesos</i> | 30 |
| Figura 3 <i>PESTEL para EMAC EP</i> | 33 |
| Figura 4 <i>Fuerzas de Porter de EMAC EP</i> | 35 |
| Figura 5 <i>Mapa Estratégico</i> | 44 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Definición de valores estratégicos</i> | 19 |
| Tabla 2 <i>Estrategias de valor para EMAC EP</i> | 26 |
| Tabla 3 <i>Matriz de Decisión de Factores Estratégicos</i> | 28 |
| Tabla 4 <i>Identificación y ponderación de los temas estratégicos</i> | 31 |
| Tabla 5 <i>Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos</i> .36 | |
| Tabla 6 <i>Análisis FO, FA, DO, DA</i> | 37 |
| Tabla 7 <i>Evaluación de los asuntos estratégicos</i> | 39 |
| Tabla 8 <i>Estrategias de valor</i> | 40 |
| Tabla 9 <i>Objetivos estratégicos</i> | 41 |
| Tabla 10 <i>Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño</i> | 43 |
| Tabla 11 <i>Tablero del control</i> | 45 |

RESUMEN

El presente estudio tiene por finalidad identificar cada una de las fases de la aplicación de herramientas de planificación estratégica, con el fin de ofrecer mejoras en el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP. inicialmente, se procedió a revisar los conceptos esenciales de la planeación estratégica, con el fin de comprender su carácter sistemático, así como su vinculación con la misión, visión y objetivos con los requerimientos del entorno. Seguidamente, se efectuó la aplicación de herramientas de planificación estratégica, destacando el uso del mapa estratégico, el tablero de control y otras matrices enfocadas en estrategias de valor. Dichas herramientas facilitaron la identificación de asuntos críticos, la formulación de objetivos estratégicos y la definición de indicadores clave de desempeño. En consecuencia, se diseñaron las matrices de planeación a mediano y corto plazo, que lograron transformar los objetivos estratégicos en acciones inmediatas y operativas. Finalmente, se concluyó que, en la práctica la planeación estratégica, enfocada de manera integral y con herramientas eficaces, se establece como un mecanismo fundamental para el fortalecimiento de la gestión en el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP, a su vez que permite reducir riesgos tanto normativos como financieros, en función del reforzamiento de la profesionalización del personal operativo.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Dirección Estratégica, Empresa Pública, Objetivos SMART, Planeación estratégica, Seguridad y Salud Ocupacional.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify each phase of the application of strategic planning tools in order to offer improvements in the operational area of EMAC EP. Initially, the essential concepts of strategic planning were reviewed to understand its systematic nature and its connection to the mission, vision, and objectives, as well as the requirements of the environment. Subsequently, strategic planning tools were applied, highlighting the use of the strategic map, the control panel, and other matrices focused on value strategies. These tools facilitated the identification of critical issues, the formulation of strategic objectives, and the definition of key performance indicators. Consequently, medium- and short-term planning matrices were designed, which successfully transformed the strategic objectives into immediate and operational actions. Finally, it was concluded that, in practice, strategic planning, when approached holistically and with effective tools, is established as a fundamental mechanism for strengthening management at Occupational Health and Safety Area of EMAC EP. It also allows for the reduction of both regulatory and financial risks by reinforcing the professionalization of operational staff.

Keywords: Balanced Scorecard, Occupational Health and Safety, Public Enterprise, SMART Objectives, Strategic Management, Strategic Planning.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el fomento y desarrollo del talento humano a nivel físico, mental y social representan activos estratégicos importantes no solamente para las organizaciones sino también para la sociedad (Alvino et al., 2020). En este sentido, un talento humano saludable promueve el progreso económico y social en el largo plazo.

En el contexto, de la Salud y Seguridad Ocupacional (SSO) esta se enfoca en proteger la salud y el bienestar de los trabajadores por medio de la mejora de sus condiciones, reducción de accidentes y enfermedades promoviendo así una cultura de seguridad preventiva (Gómez et al., 2023). De esta manera, los autores destacan que la integración de la salud y la seguridad en la planificación estratégica genera entornos laborales preventivos, lo que impulsa el compromiso, reduce el absentismo y mejora la colaboración.

En este orden de ideas, la combinación de políticas de seguridad en la estrategia empresarial influye positivamente en los comportamientos, la percepción del liderazgo y la comunicación, creando así lugares de trabajo más seguros, productivos y adaptables (Hernández et al., 2022).

Es importante mencionar que, aquellas empresas que invierten continuamente en una cultura de seguridad logran no solamente mejores resultados financieros sino también una mayor estabilidad laboral. Por lo tanto, en entornos psicológica y físicamente seguros donde prevalece el bienestar de los empleados logrará la reducción de errores y accidentes (Alvino et al., 2020).

En consecuencia, el desarrollo de la presente investigación, plantea una guía estratégica de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SSO), que sirve como marco fundamental para integrar la SST en la cultura organizacional, reforzando la seguridad y el bienestar de los empleados.

CAPÍTULO 1

1. ANALIZAR LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Análisis Situacional

MERCADO

Dentro de la EMAC EP el área de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) se dedica como principal actividad ofrecer servicios internos enfocados tanto en la prevención, como el control y gestión de los riesgos en el ámbito laboral. De esta manera, su mercado está compuesto primariamente por usuarios internos y, en algunos casos, por entes externas reguladoras (Asamblea Nacional del Ecuador, 2003).

1. Clientes internos (mercado principal):

En este contexto, ubicamos principalmente a los empleados del área operativa, representados por el personal de barrido, recolección, mantenimiento, vivero, áreas verdes y relleno sanitario. Por ende, definen como los principales beneficiarios de los programas de seguridad, a su vez que son los responsables del manejo de los equipos de protección personal, además, se consideran relevantes motivado a que requieren ser capacitados y evaluados en materia de riesgos.

En segundo lugar, se destaca al personal administrativo y técnico, quienes requieren condiciones seguras en sus áreas de trabajo, así como el apoyo en relación a la prevención de riesgos ergonómicos, enfocados en las posturas y el conocimiento de los factores psicosociales y de emergencias.

Finalmente, el personal directivo los cuales reciben soporte técnico para la toma de decisiones en relación al cumplimiento legal, implementación de programas de seguridad y certificaciones como ISO45001.

1. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

Es importante mencionar que, existen proveedores de Equipos de Protección Personal (EPP) y uniformes, donde las empresas suministran guantes, mascarillas, botas, gafas, arneses,

cascos, chalecos, ropa ignífuga y de alta visibilidad. Por ende, dichos insumos deben cumplir tanto normas nacionales (INEN) como internacionales (EN, ANSI, ISO), tales como; empresas locales y nacionales registradas en el portal de Compras Públicas (SERCOP).

De igual manera, los proveedores de servicios médicos y salud ocupacional encargados de proporcionar los servicios de laboratorios acreditados para exámenes pre ocupacionales, periódicos y de vigilancia de la salud. Por último, las clínicas e instituciones de salud que brindan servicios de audiometrías, espirometrías, exámenes de rayos X, psicología ocupacional, entre otros.

- Proveedores de evaluaciones técnicas específicas (alcoholimetría, dosimetría de ruido).
- Proveedores de equipos, calibración e instrumentos: empresas que venden y calibran sonómetros, luxómetros, detectores de gases, alcoholímetros, balanzas de impedancia, entre otros.
- Proveedores de camillas, extintores, botiquines y equipos para brigadas de emergencia.
- Proveedores de capacitación y consultoría.
- Consultoras acreditadas para capacitaciones en temas de seguridad laboral, ergonomía, riesgos psicosociales, manejo de sustancias químicas, brigadas de emergencia, entre otros.
- Universidades o institutos que prestan servicios de formación continua.
- Entidades de control y normativas (proveedores indirectos de lineamientos)
- Ministerio de Trabajo, Bomberos de Cuenca, ARCSA, MSP, aunque no proveen insumos físicos, sí son fuentes de requerimientos normativos y guías técnicas, lo cual influye directamente en las adquisiciones y planes de la SSO.

2. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Los competidores de la Unidad de SSO de EMAC EP lo representan otras instituciones tanto públicas como privadas como referentes de comparación, así como las consultoras externas que ofrecen servicios similares y organismos con certificaciones avanzadas. En algunos casos, la percepción interna de otras áreas de la empresa. En consecuencia, la competencia se estima basado en la capacidad de prevención, cumplimiento legal, calidad de gestión y reconocimiento técnico.

3. ¿Qué percepción tiene nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?

En relación a la percepción general sobre la Unidad de SSO es positiva basada en el cumplimiento de normativas, enfocado en las entregas adecuadas de equipos, asimismo, se hacen capacitaciones hacia el personal con el fin de reducir incidentes. No obstante, existen áreas de mejora afines con la comodidad de los equipos, la reducción de burocracia y la necesidad de mantenerse en función de estándares internacionales.

4. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

En el caso del área de SSO de la empresa en estudio se compete específicamente por el posicionamiento interno dentro de la EMAC.

Con respecto al nivel de participación en la EMAC se mide por el grado de incidencia tanto en la planificación estratégica y en el presupuesto institucional como en la toma de decisiones del personal directivo.

Finalmente, se manifiesta en la capacidad de influir en la cultura organizacional, donde prevalece la mayor adopción de prácticas seguras por parte del personal, así como la mayor participación real de la SSO en el mercado interno.

PERSONAL

5. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

Dentro del área de SSO la empresa EMAC, aunque dispone de personal idóneo, que poseen experiencia y conocimiento técnico especializado, se enfrenta a desafíos derivados sobre disponibilidad de técnicos, sobrecarga administrativa y necesidad de capacitación continua. En consecuencia, crea la oportunidad de fortalecer el equipo con más recursos humanos y potenciar su rol estratégico dentro de la EMAC.

6. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

Las prestaciones de la SSO en EMAC EP si cumplen plenamente con la ley y representa una de las características principales de comparación frente a los competidores locales. Sin embargo, en comparación con organizaciones más avanzadas, se considera necesario mejorar la digitalización, certificaciones internacionales y ergonomía de los equipos para alcanzar un estándar de excelencia.

7. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

El personal percibe las prestaciones de la SSO como cumplidoras y valiosas, especialmente en términos de protección y respaldo legal. Sin embargo, la percepción se ve afectada por la incomodidad de algunos equipos, retrasos en entregas y procesos administrativos pesados. Mejorar la participación del trabajador y la comunicación de logros permitirá consolidar una percepción más positiva.

8. ¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?

Actualmente, en la SSO de EMAC EP los incentivos y reconocimientos son limitados y poco estructurados. Aunque existen espacios de motivación a través de brigadas y capacitaciones, falta un plan formal de incentivos y promoción ligado a la seguridad, lo que representa una gran oportunidad para fortalecer la motivación y la cultura preventiva.

9. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

La SSO de EMAC EP logra su desarrollo organizacional principalmente a través del cumplimiento normativo, la capacitación y el respaldo financiero. Sin embargo, para avanzar al siguiente nivel, debe fortalecer su planificación estratégica, innovar en tecnología, ampliar su personal técnico y consolidar una cultura preventiva integral.

PRODUCTOS/ SERVICIOS

10. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Los servicios más valorados de la SSO son la entrega de EPP, los exámenes médicos ocupacionales, las capacitaciones y simulacros, y el cumplimiento normativo documentado. Estos son los “productos estrella” que generan mayor satisfacción y confianza tanto en los trabajadores como en los directivos y organismos de control.

11. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

La cartera de la SSO se compone mayoritariamente (70–80%) de servicios tradicionales de cumplimiento legal, pero en los últimos años se han incorporado nuevos servicios (20–30%) en áreas como ergonomía, riesgos psicosociales, capacitaciones avanzadas y mediciones técnicas. Estos nuevos elementos fortalecen la competitividad de la unidad y abren camino hacia un modelo de gestión más innovador.

12. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

Los servicios de la SSO tienen diferentes frecuencias:

- EPP y uniformes: periódica (anual/semestral) + reposiciones puntuales.
- Exámenes médicos: anuales y en hitos (ingreso/retiro).
- Capacitaciones y simulacros: varias veces al año.
- Planes y programas: anuales o bianuales según normativa.
- Asesoría en campo: constante.

En general, la frecuencia de las prestaciones de la SSO es regular, planificada y suficiente para cumplir con la normativa, aunque la percepción del personal depende mucho de la oportunidad en la ejecución.

13. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

El valor agregado que ofrece la SSO en sus productos y servicios está en la protección superior al mínimo legal, el cuidado integral de la salud física y mental, la generación de cultura preventiva, la proyección de confianza institucional y el soporte estratégico a la gerencia.

14. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Los niveles de productividad y calidad de la SSO son buenos, ya que se cumplen los programas planificados, se entregan prestaciones certificadas y se mantiene el cumplimiento legal. Sin embargo, la productividad se ve limitada por retrasos administrativos y falta de personal, mientras que la calidad puede mejorar en ergonomía, agilidad y digitalización.

PRECIO O RETRIBUCIONES

15. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Los criterios para establecer y revisar las retribuciones en la SSO se basan en el cumplimiento legal, el nivel de riesgo de las actividades, la cantidad de personal y el historial de incidentes, con revisiones periódicas derivadas de auditorías, retroalimentación interna y ejecución presupuestaria. El reto es evolucionar hacia un enfoque de inversión estratégica preventiva, donde cada recurso asignado se traduzca en valor agregado para la empresa.

16. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

La SSO ofrece como facilidades principales la gratuidad, cobertura completa, flexibilidad en la ejecución y atención directa en campo, tanto a los trabajadores como a los directivos y organismos de control. Esto asegura que el acceso a las prestaciones sea universal, oportuno y transparente, reforzando la confianza y el cumplimiento institucional.

17. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribución con los de nuestros competidores?

Las retribuciones de la SSO de EMAC EP son altas y competitivas frente a empresas municipales y privadas pequeñas, pero moderadas frente a grandes empresas privadas con estándares internacionales. El reto está en transformar esa inversión ya disponible en mayor innovación, digitalización y certificaciones para alcanzar un nivel de referencia nacional.

18. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribución con la calidad de nuestros productos?

Existe una relación sólida y positiva entre las retribuciones que destina EMAC a la SSO y la calidad de los productos/servicios entregados. El presupuesto es suficiente y garantiza prestaciones de calidad certificada; sin embargo, la percepción de los trabajadores y la eficiencia administrativa pueden mejorar para que la calidad percibida sea tan alta como la inversión realizada.

19. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

La percepción de clientes y competidores es positiva: se reconoce que EMAC invierte lo suficiente en seguridad y salud ocupacional. Sin embargo, persiste la impresión de que la ejecución administrativa y la comodidad de los equipos no reflejan en un 100% la magnitud de la inversión realizada, lo que representa un área clave de mejora.

INSTALACIONES Y RECURSOS

20. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

La SSO de EMAC EP dispone de la infraestructura necesaria y cumple con los requisitos legales, pero existen limitaciones en la capacidad, comodidad y accesibilidad de algunas instalaciones. Mejorar la infraestructura de capacitación, almacenamiento y bienestar del personal fortalecería la percepción y la efectividad de la unidad.

21. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

La SSO de EMAC EP sí cuenta con equipos y tecnología adecuados para cumplir con las necesidades del sector, tanto en protección, medición y respuesta a emergencias. Sin embargo, el mayor reto es la falta de digitalización y sistemas integrados de gestión, lo que limita la eficiencia y la competitividad frente a organizaciones más avanzadas.

22. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

La SSO de EMAC EP cuenta con procesos actualizados y efectivos, que cumplen con la normativa vigente y han mostrado resultados positivos en reducción de riesgos. Además, incorpora prácticas amigables con el ambiente, aunque todavía de forma parcial. El reto está en fortalecer la digitalización, reducir el impacto ambiental de insumos y avanzar hacia procesos más ecoeficientes.

23. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

La SSO de EMAC EP sí cuenta con capital intelectual especializado, pero la gestión de la inteligencia del negocio es todavía reactiva y enfocada en cumplimiento, más que en innovación estratégica. El reto es digitalizar, sistematizar y aprovechar los datos para generar valor agregado, anticipar riesgos y consolidar la seguridad como un activo estratégico de la empresa.

24. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

La SSO de EMAC EP renueva recursos y cumple con lo mínimo requerido, pero la innovación no ocurre con la frecuencia necesaria. El reto está en pasar de una gestión reactiva (reposición y mantenimiento) a una gestión proactiva e innovadora, con planes estratégicos que integren tecnología, sostenibilidad y ergonomía en la seguridad laboral.

La Unidad de SSO de EMAC EP cuenta con equipos básicos y esenciales para cumplir con su labor, pero enfrenta limitaciones en la variedad de instrumentos especializados, la disponibilidad de tecnología digital para gestión integral y la ergonomía de ciertos EPP. Esto coloca a la unidad en un nivel intermedio, con la necesidad de fortalecer la inversión en tecnología y en capacitación para optimizar la gestión.

25. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional mantiene una capacidad de reacción moderada frente a las necesidades de inversión, debido a que la asignación presupuestaria depende de la planificación anual aprobada por la Gerencia General y la Dirección Administrativa Financiera.

26. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional no posee una estructura de capital propia, ya que su financiamiento proviene del presupuesto institucional general de la EMAC EP, asignado anualmente conforme a la planificación operativa aprobada por la Dirección Administrativa Financiera. En este sentido, su naturaleza económica se enmarca dentro de una estructura presupuestaria pública, sujeta a control y optimización del gasto según las disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas y la normativa interna de la empresa pública.

27. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional está expuesta principalmente a riesgos financieros derivados de la dependencia presupuestaria institucional y de los procesos administrativos de contratación pública que regulan la adquisición de bienes y servicios.

28. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

El control económico y financiero de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional se realiza dentro del sistema de gestión presupuestaria centralizado de la EMAC EP, bajo la supervisión de la Dirección Administrativa Financiera y de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) y el Reglamento Interno de Administración Financiera de la Empresa.

29. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Dado que la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional no genera ingresos directos, su rentabilidad se evalúa en términos de eficiencia operativa y cumplimiento normativo, más que en resultados financieros. En este sentido, la tendencia del rendimiento institucional se mantiene estable y en mejora progresiva, gracias a la consolidación de procedimientos técnicos, la planificación anual de actividades y la implementación de programas de prevención cada vez más integrales.

30. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional obtiene información del entorno a través de diversas fuentes internas y externas, que le permiten mantener una visión actualizada de los riesgos, normativas y condiciones laborales que pueden influir en la gestión preventiva.

Entre las fuentes internas, se incluyen los reportes de incidentes laborales, resultados de inspecciones y auditorías internas, evaluaciones médicas ocupacionales, y los informes de

monitoreo ambiental y ergonómico. Estas fuentes permiten identificar tendencias y áreas críticas dentro de los diferentes frentes operativos de la EMAC EP (recolección, barrido, mantenimiento, áreas verdes, viveros, entre otros).

En cuanto a las fuentes externas, la Unidad consulta permanentemente disposiciones del Ministerio del Trabajo, el IESS (Riesgos del Trabajo), la Agencia de Regulación y Control de la Bioseguridad y Cuarentena para Galápagos (ABG) en temas ambientales aplicables, y normas técnicas nacionales e internacionales (ISO, INEN, NFPA, INSST). Asimismo, se mantienen vínculos con universidades y entidades capacitadoras que aportan información técnica actualizada sobre salud ocupacional.

31. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional selecciona y prioriza la información mediante un enfoque técnico y normativo, orientado al cumplimiento del Decreto Ejecutivo 255, la ISO 45001:2018 y los lineamientos internos de gestión institucional. La información se filtra considerando su relevancia para la prevención de riesgos, cumplimiento legal y mejora continua de los procesos operativos de la empresa.

La selección se basa principalmente en criterios de pertinencia, actualidad y confiabilidad. Se priorizan los datos provenientes de auditorías, reportes de incidentes, mediciones higiénicas, exámenes médicos ocupacionales y diagnósticos ergonómicos, debido a su impacto directo en la salud del trabajador y en la toma de decisiones preventivas.

32. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

La Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional cuenta con un sistema de comunicación interna y externa parcialmente estructurado, sustentado principalmente en los canales institucionales de la EMAC EP y en la coordinación directa con las distintas áreas operativas y administrativas.

En el ámbito interno, la comunicación se gestiona a través de memorandos oficiales, correos electrónicos, informes técnicos, reuniones periódicas con jefes de frente y capacitaciones programadas. Estos medios permiten la difusión de información preventiva, resultados de evaluaciones, y medidas correctivas derivadas de inspecciones o incidentes.

33. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

La efectividad de los sistemas informáticos en la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional puede considerarse moderada, ya que, si bien se dispone de herramientas

institucionales para la gestión documental, control de correspondencia (Quipux) y registro de procesos de contratación (SOCE–SERCOP), no existe aún una plataforma integrada específicamente diseñada para la gestión técnica de la seguridad y salud en el trabajo.

Actualmente, la información se administra mediante archivos digitales, hojas de cálculo y reportes elaborados manualmente, lo cual garantiza trazabilidad básica, pero limita la capacidad de análisis y de generación de indicadores automáticos. La dependencia de documentos físicos o bases de datos no interconectadas puede ocasionar duplicidad de información, lentitud en la búsqueda de registros y dificultad para consolidar evidencias de cumplimiento normativo.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

La efectividad de los sistemas comunicacionales de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional se considera adecuada, pero con margen de mejora, ya que cumple su función de difundir información técnica y preventiva, aunque aún depende de mecanismos tradicionales y no siempre garantiza retroalimentación inmediata de todos los niveles operativos.

35. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

El proceso de toma de decisiones en la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional se encuentra estructurado jerárquicamente, en concordancia con la organización interna y los lineamientos de gobernanza institucional de la EMAC EP. Dicho proceso combina la participación técnica de la Unidad con la validación administrativa y estratégica de los niveles directivos superiores.

36. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?

Las decisiones claves dentro de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional son tomadas de manera coordinada entre los niveles técnico, administrativo y directivo de la EMAC EP, garantizando así que toda resolución se sustenta tanto en criterios técnicos como en la normativa institucional y legal vigente.

37. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Las decisiones claves dentro de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional se sustentan en criterios técnicos, legales, preventivos y estratégicos, que aseguran que cada acción adoptada contribuya a proteger la salud de los trabajadores, cumplir con la normativa vigente y optimizar los recursos institucionales.

38. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

La información disponible en la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional influye de manera determinante en la calidad, oportunidad y efectividad de las decisiones que se adoptan dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). La toma de decisiones se basa principalmente en información técnica y verificable, obtenida de fuentes internas y externas que permiten sustentar cada acción preventiva o correctiva.

39. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

El grado de participación del personal en la toma de decisiones dentro de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional es moderado y funcional, caracterizado por una interacción técnica constante, aunque con oportunidades de mejora en la retroalimentación formal y la toma de decisiones compartidas.

40. ¿Qué acciones tomaremos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

Ante cambios imprevistos o críticos que afecten al personal y los recursos de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional, se aplican acciones correctivas, preventivas y de contingencia, orientadas a garantizar la continuidad operativa y el cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad laboral.

41. ¿Qué acciones tomaremos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

Ante cambios imprevistos o críticos que afecten los procesos de la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional, se aplican acciones de respuesta inmediata, control operativo y reestructuración temporal de actividades, con el fin de garantizar la continuidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y evitar impactos en la prevención institucional.

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/servicios?

Ante cambios imprevistos o críticos que afecten los servicios técnicos prestados por la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional como evaluaciones médicas, capacitaciones, mediciones ambientales o estudios ergonómicos, se implementan acciones correctivas y de

contingencia inmediata con el objetivo de garantizar la continuidad de las prestaciones y el cumplimiento de los estándares institucionales y normativos.

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante imprevistos y críticos en el mercado?

Ante la ocurrencia de imprevistos o situaciones críticas en el mercado como escasez de insumos, incrementos de precios, demoras en la cadena de suministro o incumplimientos por parte de proveedores, la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional adopta acciones preventivas y correctivas coordinadas con la Dirección Administrativa-Financiera y la Unidad de Compras Públicas, con el propósito de garantizar la continuidad de las operaciones y el abastecimiento oportuno de recursos esenciales.

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado, entorno y stakeholders?

Ante cambios imprevistos y críticos que afecten el entorno institucional o la relación con los stakeholders como entidades de control, proveedores, contratistas, comunidad o instituciones aliadas, la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional aplica acciones estratégicas de coordinación, comunicación y adaptación operativa, orientadas a garantizar la continuidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y el cumplimiento de los objetivos preventivos institucionales.

Entre las acciones prioritarias destacan:

Evaluación inmediata del impacto del cambio, determinando las posibles afectaciones a los procesos de salud ocupacional, adquisiciones, mediciones ambientales o cumplimiento legal.

Reuniones de coordinación con la Gerencia General y las Direcciones involucradas, para definir estrategias de respuesta institucional y redistribución temporal de responsabilidades o recursos.

1.2 Contexto del sector

Es importante mencionar que, el acceso público a la información dentro de la EMAC EP relacionada a cómo se está gestionando la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es restringido, lo que impide al acceso de documentos técnicos publicados en los últimos cinco años. En este contexto, la información se originó a partir de los principios universales de SSO y del marco

regulatorio ecuatoriano vigente. De esta manera, las referencias proceden tanto de la legislación nacional como de directrices internacionales relevantes para el sector.

Como normativa principal en el territorio ecuatoriano, se establece el Decreto Ejecutivo 255, publicado en el Registro Oficial Segundo Suplemento 552 el 7 de mayo de 2024, el cual constituye el nuevo Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales. Este cuerpo legal surge como la actualización integral del marco preventivo en el país, sustituyendo las disposiciones del histórico Decreto Ejecutivo 2393 de 1986. El Decreto 255 se fundamenta en los convenios internacionales de la OIT y la Decisión 584 de la Comunidad Andina, articulando de manera moderna las obligaciones de empleadores y trabajadores para garantizar entornos laborales seguros y saludables bajo los estándares actuales de gestión de riesgos, donde se establece que todas las empresas, sin excepción, tienen la responsabilidad de administrar los riesgos laborales de forma integral. En el caso de la EMAC EP que se dedica a ofrecer servicios de limpieza, el reglamento antes mencionado la fundamenta en el sentido de reconocer los riesgos particulares afines con la recolección de desechos. Asimismo, fundamenta los riesgos derivados del uso de maquinaria pesada, así como la exposición a agentes biológicos, la ergonomía, entre otros. Finalmente, dichas normativas involucran la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de SST (SGSST) apropiado para su envergadura y peligrosidad.

Cabe mencionar que, la eficacia del SGSST en este ámbito está condicionada a la integración de manera activa de los empleados, sus representantes y del compromiso del empleador y aunque no es obligatoria, la norma ISO 45001:2018 proporciona un marco reconocido a nivel internacional con el fin de implementar un sistema proactivo de SST. En consecuencia, su aplicación de manera constante, permite la revisión de riesgos para el conocimiento de los empleados alineado con la legislación ecuatoriana como factor fundamental en la disminución de la alta tasa de siniestralidad que caracteriza las tareas de limpieza urbana (Organización Internacional de Normalización, 2018).

En este sentido, el progreso de la administración en EMAC EP se evaluaría considerando la disminución de incidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, lo que demanda no solamente obedecer la norma, sino también incorporar la cultura de prevención en cada nivel operativo. Asimismo, la Superintendencia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSO), establecida por la misma ley, representa el ente responsable de supervisar el cumplimiento de dichas obligaciones. Finalmente, el incumplimiento de dichas leyes puede aplicar sanciones,

con el propósito de asegurar que los trabajadores sean protegidos como un derecho esencial (Organización Internacional de Normalización, 2018).

1.3 Fundamentos teóricos de la gestión estratégica Dirección Estratégica

En relación a la Dirección Estratégica de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SSO) se establece como un impulsador de valor para las empresas además de caracterizarse por su enfoque de cumplimiento normativo. Según Alvino et al. (2020) una eficaz gestión estratégica basada en SSO y en la teoría de los recursos y capacidades, permite a los directivos reconocer y desarrollar habilidades organizativas como el liderazgo comprometido. Por lo tanto, una cultura de seguridad fortalecida por medio de un aprendizaje constante ofrece beneficios sostenibles.

Basado en lo expuesto por Patriarca (2018) señala que, al integrar las prácticas de SST con los objetivos empresariales y la generación de valor público, puede lograr la optimización del uso de recursos, a su vez que mejora la capacidad organizacional para resistir riesgos, por ende, permitiría a la EMAC EP un avance importante como entidad pública.

De igual manera, los autores destacan que la administración estratégica contemporánea basada en la SST se fundamenta en una perspectiva que define a la seguridad por medio del resultado de cómo interactúan los distintos elementos dentro de la organización. Desde el punto de vista de Patriarca et al. (2018), los sistemas que involucran factores socio-técnicos requieren que su diseño sea seguro, lo cual se logra por medio de la incorporación de la prevención como elemento indispensable de los procesos de planificación y el área operativa.

En el contexto de la EMAC EP, una dirección estratégica enfocada en dicha perspectiva permite evaluar todos los procedimientos decisivos basados en la detección de puntos de acoplamiento entre otras áreas tales como mantenimiento, logística u operaciones, que tienen un efecto directo sobre los resultados de SSO.

Basado en el argumento de Yorio et al. (2015) la función del liderazgo basado en una cultura proactiva de seguridad representa un fundamento teórico fundamental, destacando que el liderazgo efectivo y la dedicación de los directivos son factores determinantes para el éxito de cualquier sistema de gestión de SSO. Por lo tanto, la EMAC EP debe implementar procedimientos que promuevan el compromiso caracterizado por acciones derivadas de la comunicación continua, asignación y uso adecuado de recursos, participación en revisiones de seguridad, así como el reconocimiento de conductas seguras.

Cabe mencionar que, Abdelrahim et al. (2024) señala que dentro de las empresas para lograr la medición de resultados se debe efectuar una eficaz gestión, dicho argumento se fundamenta en la teoría del control de gestión estratégica. Es por ello que, la dirección estratégica informada, es esencial en el proceso del diseño de indicadores de desempeño.

De igual manera, destaca Abdelrahim et al. (2024) la importancia de generar un equilibrio de los indicadores con el fin de obtener un enfoque integral del sistema de SST. En el caso de la EMAC EP, esto significa poner en marcha un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la SSO, que permita no solamente supervisar la frecuencia en que suceden los incidentes, sino también otros componentes derivados de su entorno tales como; el clima de seguridad, la calidad de las inspecciones, la participación en capacitaciones y la eficacia de las acciones correctivas, con el propósito de finalizar el ciclo de mejora continua basada en decisiones fundamentadas con evidencia.

1.4 Importancia del cuadro de mando integral (CMI)

Es relevante señalar que, Van Thuong y Singh (2023) mencionan que el CMI tiene la capacidad de transformar la estrategia de la organización en un conjunto afín y balanceado de metas e indicadores cuantificables. Por lo tanto, el CMI, como sistema de gestión estratégica, congrega tanto los factores financieros, como de clientes, de procesos internos y de aprendizaje, así como de crecimiento lo que facilita a las empresas supervisar los componentes que influirán en el rendimiento.

Dicha integración es necesaria para lograr que las acciones operativas diarias coincidan con los objetivos estratégicos a largo plazo, logrando así una comunicación eficaz de la estrategia en todos los niveles de la organización (Van Thuong y Singh, 2023). Es importante argumentar que, el CMI se ha establecido como una herramienta estratégica enfocada en el aprendizaje a nivel organizacional. Por lo tanto, el modelo facilita a los directivos la evaluación y confirmación de sus hipótesis estratégicas al definir conexiones de causa-efecto claras entre los indicadores en diferentes ámbitos (Quezada et al., 2021).

En consecuencia, el CMI se convierte en un sistema de control por medio de la retroalimentación procedente del monitoreo continuo del desempeño, es por ello que, este sistema está enfocado en el cumplimiento de metas y la actualización de su propia estrategia como medida de respuesta a las transformaciones que se proporcionan en el entorno. Finalmente, se destaca que esta habilidad para promover un diálogo estratégico estructurado y

fundamentado en datos lo convierte en una herramienta de utilidad donde el dinamismo para responder y redirigir recursos representa una ventaja competitiva relevante.

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Valores Estratégicos

Basado en lo expuesto por Coronel (2018) los valores estratégicos se definen como aquellos principios enfocados en la cultura organizacional que guían a los directivos hacia el conocimiento del propósito de una empresa, basados en la planificación que conduce a la efectiva toma de decisiones. De acuerdo con el autor, estos principios responden a la pregunta fundamental sobre en qué cree la empresa, como fundamento ético para la construcción de la visión y la misión, todo ello para garantizar que la identidad corporativa sea percibida y compartida por todos los niveles de la organización.

Es importante mencionar que, basado en el proceso de planeación estratégica, la EMAC EP ha sido identificada como una institución enfocada en la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes, que refleja su compromiso hacia la comunidad y la sostenibilidad. En este contexto, el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa en estudio se convierte en un componente estratégico de gran importancia, porque debe garantizar que los empleados logren realizar las operaciones de recolección, tratamiento y disposición de residuos siguiendo la norma basada en condiciones seguras, con el fin de proteger a los trabajadores

Seguidamente, se procede a describir los valores estratégicos:

Tabla 1

| DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| DIMENSIONES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | CARACTERIZACIONES |
| COMPROMISO CON LA SEGURIDAD | | | | | | Orientado en priorizar permanentemente la integridad física y mental de los trabajadores, por medio de la promoción de acciones preventivas que reduzcan riesgos laborales y fortalezcan entornos de trabajo seguros. |
| RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL | | | | | | Involucra actuar con sentido de deber en el cumplimiento de normativas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional, garantizando el bienestar del personal y el respeto a la legislación vigente. |
| CULTURA PREVENTIVA | | | | | | Se basa en fomentar hábitos y conductas encaminadas hacia la anticipación de riesgos, incentivando la participación activa de todos los colaboradores, tanto en la prevención de accidentes, como de enfermedades laborales |
| ÉTICA PROFESIONAL | | | | | | Actuar con transparencia, honestidad y respeto en todas las acciones relacionadas con la seguridad laboral, con el fin de generar confianza dentro de la organización. |
| SOSTENIBILIDAD LABORAL | | | | | | Orienta las acciones a la creación de ambientes de trabajo saludables y duraderos. |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | Promueve la colaboración y coordinación entre áreas y trabajadores. |
| RESPECTO | | | | | | Consiste en actitud de reconocimiento y valoración hacia las personas, sus derechos y su integridad dentro del entorno laboral. |
| HONESTIDAD | | | | | | Orienta a los colaboradores a actuar con veracidad, coherencia y transparencia en el desempeño de sus funciones |

Definición de valores estratégicos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

De esta manera, se eligieron como valores estratégicos los mencionados a continuación:

Declaratoria:

- **Compromiso con la Seguridad:** Orientado en priorizar permanentemente la integridad física y mental de los trabajadores, por medio de la promoción de acciones preventivas que reduzcan riesgos laborales y fortalezcan entornos de trabajo seguros.
- **Responsabilidad Institucional:** Involucra actuar con sentido de deber en el cumplimiento de normativas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional, garantizando el bienestar del personal y el respeto a la legislación vigente.
- **Cultura Preventiva:** Se basa en fomentar hábitos y conductas encaminadas hacia la anticipación de riesgos, incentivando la participación activa de todos los colaboradores, tanto en la prevención de accidentes, como de enfermedades laborales
- **Ética Profesional:** Actuar con transparencia, honestidad y respeto en todas las acciones relacionadas con la seguridad laboral, con el fin de generar confianza dentro de la organización.
- **Sostenibilidad Laboral:** Orienta las acciones a la creación de ambientes de trabajo saludables y duraderos.
- **Trabajo en Equipo:** Promueve la colaboración y coordinación entre áreas y trabajadores.
- **Respeto:** Consiste en actitud de reconocimiento y valoración hacia las personas, sus derechos y su integridad dentro del entorno laboral.
- **Honestidad:** Orienta a los colaboradores a actuar con veracidad, coherencia y transparencia en el desempeño de sus funciones.

2.2 Visión

Basado en lo expuesto por Coronel (2018) la visión representa un componente fundamental dentro de la dirección estratégica que permite a la alta dirección conocer el futuro determinado, por sus clientes, sus accionistas, sus empleados, sus competidores, otros stakeholders y la sociedad en general. En esta misma línea, Quigley (1994) argumenta que la visión es un componente de gran importancia en la construcción fundamental de los líderes. En consecuencia. Por su parte, Coronel (2018) señala que los directivos dentro de las empresas

tienen la responsabilidad de desarrollarla, comunicarla y cumplirla para inspirar y movilizar a la organización.

Preguntas para desarrollar la Visión

¿Quiénes somos?

Somos un equipo técnico comprometido con el bienestar de quienes hacen posible EMAC EP. Protegemos la salud física y mental de nuestros colaboradores, promoviendo entornos seguros a través de la prevención, el cumplimiento normativo y la mejora continua. Transformamos el cuidado en acción.

¿A dónde aspiramos llegar?

Queremos fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de EMAC EP, asegurando que funcione con excelencia y compromiso real. Aspiramos a construir una cultura preventiva sólida, donde cada persona se sienta protegida, escuchada y cuidada. Nuestro objetivo es reducir los accidentes y mejorar el bienestar físico, mental y social de todos los que forman parte de esta empresa.

¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para que EMAC EP siga siendo una empresa pública eficiente, sostenible y cercana a su gente. Queremos cuidar la vida, promover el bienestar y asegurar que cada proceso se alinee con nuestros valores humanos, sociales y ambientales.

¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Nos damos cinco años, del 2025 al 2030, para fortalecer nuestro sistema, innovar con tecnología, capacitar continuamente y posicionarnos como un referente nacional en seguridad y salud ocupacional.

Declaratoria:

Consolidarse como una Unidad modelo en Seguridad y Salud Ocupacional a nivel nacional, reconocida por su innovación, excelencia técnica y liderazgo en la gestión preventiva, contribuyendo al bienestar del talento humano y al posicionamiento de EMAC EP como una empresa pública comprometida con la sostenibilidad, la salud laboral y la mejora continua.

2.3 Misión

Desde el punto de vista de Coronel (2018), la misión hace mención al propósito de la organización para avanzar hacia el futuro, con el fin de crear valor tanto para sus clientes como a más stakeholders, en el contexto de sus valores estratégicos. Entre sus características principales se destacan que representa una guía para la toma de decisiones de los directivos y hace mención a cómo se encuentra internamente la organización, con el propósito de enfocar los esfuerzos para el mantenimiento de un sistema de comunicación efectivo con todos los involucrados.

Preguntas para desarrollar la Misión

¿Qué somos?

Somos la Unidad Técnica de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC EP), un equipo multidisciplinario comprometido con la protección, promoción y mejora continua del bienestar integral de los trabajadores. Actuamos como un eje transversal de apoyo técnico, preventivo y estratégico dentro de la estructura institucional.

¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

Gestionamos la seguridad y salud en el trabajo con enfoque preventivo, formación constante y cumplimiento normativo. Debemos avanzar hacia la innovación, la sostenibilidad y una cultura de autocuidado que involucre a toda la organización.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Hoy entregamos programas, capacitaciones y planes que cuidan la salud laboral. Mañana queremos ofrecer herramientas estratégicas: indicadores, sistemas digitales, certificaciones y modelos de cultura preventiva que generen valor real y sostenible para EMAC EP.

¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para cuidar a quienes hacen posible EMAC EP. Protegemos la vida, promovemos el bienestar y construimos espacios seguros, porque creemos que prevenir es la forma más humana de avanzar.

¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Aporta valor a quienes hacen posible EMAC EP: nuestros trabajadores. También fortalece a la empresa y cuida a la comunidad, asegurando que cada servicio se preste con responsabilidad y bienestar.

¿Cómo creamos valor?

Cuidamos antes de que algo ocurra. Creamos valor al prevenir riesgos, formar continuamente a nuestro equipo y cumplir con las normas, impulsando una cultura de confianza, motivación y trabajo bien hecho.

¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Potenciamos el compromiso con la seguridad, responsabilidad institucional, cultura preventiva, ética profesional, respeto y honestidad, como principios que guían cada acción técnica y humana dentro de la Unidad.

Declaratoria:

Proteger y promover el bienestar integral de los trabajadores de la EMAC EP a través de una gestión preventiva, estratégica y transversal en seguridad y salud ocupacional. Mediante la formación continua, la innovación y el cumplimiento normativo, impulsamos una cultura de autocuidado que genera valor para nuestra gente, fortalece a la institución y garantiza un servicio responsable a la comunidad, guiados por la responsabilidad, la transparencia y el trabajo en equipo.

2.4 Estrategia Empresarial

Basado en lo expuesto por Hitt et al. (2007) la estrategia empresarial se puede describir como aquel conjunto integrado por los compromisos y acciones trazados para explotar las capacidades centrales de una organización y obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. De esta manera, permite la elección voluntaria de un posicionamiento único en el mercado, enfocado en un diagnóstico profundo del entorno competitivo y de los recursos internos, con el fin de diferenciarse de sus competidores y crear valor.

Complementariamente, la estrategia implica responder a tres preguntas fundamentales: ¿dónde competir? (selección de mercados y segmentos), ¿cómo competir? (propuesta de valor y modelo de negocio) y ¿cuándo competir? (momento y secuencia de las decisiones estratégicas), todo ello orientado a alcanzar los objetivos organizacionales de largo plazo (Grant, 2021).

Desde una perspectiva clásica, Porter (1980) sostiene que la estrategia empresarial consiste en "ser diferente", es decir, elegir deliberadamente un conjunto distinto de actividades para entregar una mezcla única de valor, evitando la trampa de querer ser "todo para todos".

Estrategia Empresarial Área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP

¿Cuáles son las tendencias más importantes para nosotros?

La gestión de seguridad y salud ocupacional enfrenta nuevas exigencias técnicas, sociales y culturales. Observamos:

- Mayor demanda por entornos laborales seguros, saludables y emocionalmente sostenibles.
- Creciente interés por el bienestar mental, la ergonomía y la prevención psicosocial.
- Digitalización de procesos de gestión preventiva, incluyendo monitoreo, capacitación y trazabilidad de riesgos.
- Sensibilidad institucional al cumplimiento normativo, que exige eficiencia sin perder humanidad.
- Mayor conciencia ambiental y social, que vincula la salud ocupacional con la sostenibilidad.

¿Cómo debemos llegar a nuestros públicos y mantenernos como referentes?

- Para fortalecer nuestra presencia y credibilidad institucional:
- Consolidar relaciones cercanas con trabajadores operativos y administrativos, escuchando sus necesidades y actuando con empatía.
- Implementar sistemas digitales básicos para gestionar reportes, capacitaciones y seguimiento de riesgos.
- Optimizar la logística preventiva: visitas técnicas planificadas, entrega oportuna de equipos y comunicación constante.
- Desarrollar una identidad institucional clara, que comunique cuidado, profesionalismo y compromiso con la vida.

¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros aliados y actores clave?

- Áreas operativas y administrativas: Colaborar activamente, adaptando protocolos a cada realidad laboral y fomentando el autocuidado.
- Proveedores de equipos y servicios médicos: Establecer alianzas estratégicas que garanticen calidad, continuidad y condiciones justas.

- Colaboradores internos: Motivar, capacitar y reconocer al equipo técnico, integrándolo en procesos de mejora continua.
- Comunidad y entorno: Actuar con responsabilidad social, promoviendo la salud laboral como parte del desarrollo sostenible de Cuenca.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

- Gestión de riesgos laborales: Es el núcleo de nuestra labor; requiere precisión, seguimiento y mejora constante.
- Talento humano técnico: Capacitación continua, profesionalización y fortalecimiento del equipo como motor de cambio.
- Formalización y cumplimiento: Asegurar el cumplimiento legal y técnico (ISO 45001:2018 y normativa nacional) como base de credibilidad.
- Relación con proveedores: Establecer acuerdos que garanticen estabilidad, calidad y respuesta rápida.
- Innovación tecnológica: Incorporar herramientas digitales para gestión, comunicación y trazabilidad de procesos.
- Imagen institucional: Construir una marca interna sólida, que refleje cuidado, excelencia y liderazgo preventivo.

2.4.1 Estrategias de Valor

En este apartado se procede a describir por medio de una tabla las estrategias de valor para EMAC EP, donde se describe la denominación en general de las estrategias de valor que son empleadas junto con cada clase enfocada en el sector en estudio, con el fin de crear valor para los grupos de interés. Seguidamente, se presenta la tabla correspondiente:

Tabla 2

| ESTRATEGIAS DE VALOR | |
|--|---|
| DENOMINACIÓN | CLASES |
| ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN | Integración de la seguridad en todos los procesos operativos. |
| | Articulación con proveedores y contratistas bajo estándares de seguridad. |
| | Coordinación interdepartamental para la gestión de riesgos laborales. |
| ESTRATEGIAS PARA CRECER | Fortalecimiento de la cultura preventiva en todos los niveles organizacionales. |
| | Implementación de programas de capacitación continua en seguridad. |
| | Incorporación de nuevas metodologías y herramientas de gestión de riesgos. |
| | Diversificación de acciones preventivas según tipo de actividad laboral. |
| ESTRATEGIAS GENÉRICAS | Diferenciación mediante altos estándares de seguridad y salud ocupacional. |
| | Optimización de costos a través de la prevención de accidentes. |
| | Mejora de la eficiencia en la gestión de seguridad laboral. |
| ESTRATEGIAS DE COBERTURA ORGANIZACIONAL | Priorización de áreas críticas con mayor exposición a riesgos. |
| | Segmentación de trabajadores según funciones y niveles de riesgo. |
| | Cobertura integral del sistema de seguridad en toda la organización. |
| ESTRATEGIAS DE ENLACE | Establecimiento de alianzas con instituciones especializadas en SSO. |
| | Control y seguimiento de seguridad en contratistas y terceros. |
| | Participación activa de los trabajadores en programas preventivos. |
| | Incorporación de tecnología y buenas prácticas en seguridad. |
| | Adopción de normativas y certificaciones en seguridad laboral. |
| ESTRATEGIAS DEFENSIVAS | Reducción de riesgos mediante medidas correctivas y preventivas. |
| | Eliminación de condiciones y actos inseguros. |
| | Suspensión de actividades que representen alto riesgo laboral. |

Estrategias de valor para EMAC EP

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

2.4.2 Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

Para realizar la estrategia empresarial de la para EMAC EP se procedió a identificar los factores estratégicos más relevantes, los cuales se relacionan con la generación de valor institucional, en concordancia con las estrategias de integración, crecimiento y fortalecimiento organizacional.

En la tabla, se determinó que la fuerza impulsora corresponde al factor estratégico “Compromiso con la seguridad”, dado que constituye el eje central que articula las acciones de prevención, control de riesgos y mejora de las condiciones laborales. Seguidamente, como factores clave de éxito se priorizaron, en orden de importancia, la “Responsabilidad institucional”, vinculada al cumplimiento normativo; la “Cultura preventiva”, relacionada con el fortalecimiento de prácticas seguras; el comportamiento organizacional derivado de la “Ética profesional”, el ambiente laboral adecuado derivado del “Respeto”, y la transparencia en la gestión de la información derivado de la “Honestidad”.

Tabla 3

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS

| | RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL | CULTURA PREVENTIVA | AMBIENTE LABORAL ADECUADO | COMPROMISO CON LA SEGURIDAD | TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LA | COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | |
|---|-------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|
| RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL | - | 1 | | | 1 | 1 | 3 |
| CULTURA PREVENTIVA | | - | 1 | | 1 | 1 | 3 |
| COMPROMISO CON LA SEGURIDAD | | | - | 1 | 1 | 1 | 3 |
| AMBIENTE LABORAL ADECUADO | | | | - | 1 | 1 | 2 |
| TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN | | | | | - | 1 | 1 |
| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | | | | | | - | 0 |
| VERTICALES (BLANCOS) | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | - |
| HORIZONTALES (UNOS) | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | - |
| TOTAL | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 0 | - |
| ORDEN DE IMPORTANCIA | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 6 | - |

Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

Declaratoria:

La estrategia de trabajo se enfoca en la seguridad certificando la protección integral de sus colaboradores y recursos. En este sentido, se impulsa una sólida cultura preventiva, enfocada en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, con la responsabilidad institucional, procediendo de manera ética a su vez que se fortalece el comportamiento organizacional, promoviendo valores, actitudes y conductas alineadas con los principios institucionales y los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO 3

3. PLANEACIÓN A LARGO Y MEDIANO PLAZO

3.1 Temas Estratégicos

Basado en el punto de vista de Coronel (2018) los temas estratégicos se pueden denominar como aquellos procesos de principal importancia que involucra áreas de gestión de preferente interés estratégico, incorporados en la estrategia empresarial y en sus factores estratégicos. De estos asuntos estratégicos se han de seleccionar los asuntos críticos, es decir, aquellos asuntos cuya acertada y oportuna gestión permitirá proyectar el crecimiento y la competitividad de la organización, en busca de la posición aspirada para ésta en el futuro.

Es relevante mencionar que, para facilitar el proceso estratégico en la EMAC EP se empleó como herramienta de apoyo a la gestión de la estrategia empresarial la cadena de valor, donde se procedió a describir las actividades de apoyo y primarias basado en lo descrito por Porter (2015). Seguidamente, se procede a presentar en la figura la cadena de valor:

Figura 1



Cadena de Valor

Fuente: Fuente: Adaptado de Coronel (2018), *Realizado por:* Adriana Peralta y Helen

Sánchez.

Mapas de Procesos

En este contexto, se procede a describir por medio de una figura el mapa de procesos para la EMAC EP, donde se destacan los procesos estratégicos, claves y de apoyo:

Figura 2



Mapas de procesos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018). *Realizado por:* Adriana Peralta y Helen Sánchez.

Temas estratégicos según las perspectivas del cuadro de mando integral

A continuación, se procede a describir en la siguiente tabla los temas estratégicos establecidos y la correspondiente perspectiva con el fin de continuar el proceso integrador estratégico para la EMAC EP:

Declaratoria

En base al proceso estratégico, en la EMAC se procedió a realizar la identificación y definición de los temas estratégicos, que respaldan la estrategia empresarial y que deben ser gestionados en el largo plazo. Seguidamente, se presenta en la tabla los temas estratégicos que se analizaron, con sus correspondientes ponderaciones.

Seguidamente, se procede a describir la identificación y definición de los temas estratégicos de la EMAC EP, que permitirán sustentar la estrategia empresarial y que serán gestionados en el largo plazo.

En la siguiente tabla, se observan los temas estratégicos que se analizaron con sus respectivas ponderaciones:

Tabla 4

| Temas Estratégicos | Ponderación | | | Observaciones |
|--|-------------|---|---|--|
| | A | B | C | |
| Formalización y cumplimiento | | | | Garantizar el cumplimiento legal y técnico como base de credibilidad y sostenibilidad financiera. |
| Imagen institucional | | | | Construir una marca sólida que refleje cuidado, excelencia y liderazgo preventivo, fortaleciendo la confianza ciudadana. |
| Gestión de riesgos laborales | | | | Núcleo de la labor del área: requiere precisión, seguimiento y mejora constante para reducir incidentes. |
| Formación de talento humano técnico | | | | Capacitación continua y profesionalización del personal operativo como motor de cambio y cultura preventiva. |
| Innovación tecnológica | | | | |
| Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa | | | | Determinar y gestionar el presupuesto destinado para seguridad laboral. |

Identificación y ponderación de los temas estratégicos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

Es importante destacar que, una vez identificados y definidos los temas estratégicos en la EMAC EP, se procedió a seleccionar como temas críticos aquellos que recibieron la ponderación A. En base a los datos descritos anteriormente se puede argumentar que, se seleccionaron como temas críticos los siguientes:

Temas críticos:

- Formalización y cumplimiento: Garantizar el cumplimiento legal y técnico como base de credibilidad y sostenibilidad financiera.
- Imagen institucional: Construir una marca sólida que refleje cuidado, excelencia y liderazgo preventivo, fortaleciendo la confianza ciudadana.
- Gestión de riesgos laborales: Núcleo de la labor del área: requiere precisión, seguimiento y mejora constante para reducir incidentes.
- Formación de talento humano técnico: Capacitación continua y profesionalización del personal operativo como motor de cambio y cultura preventiva.
- Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa: Determinar y gestionar el presupuesto destinado para seguridad laboral.

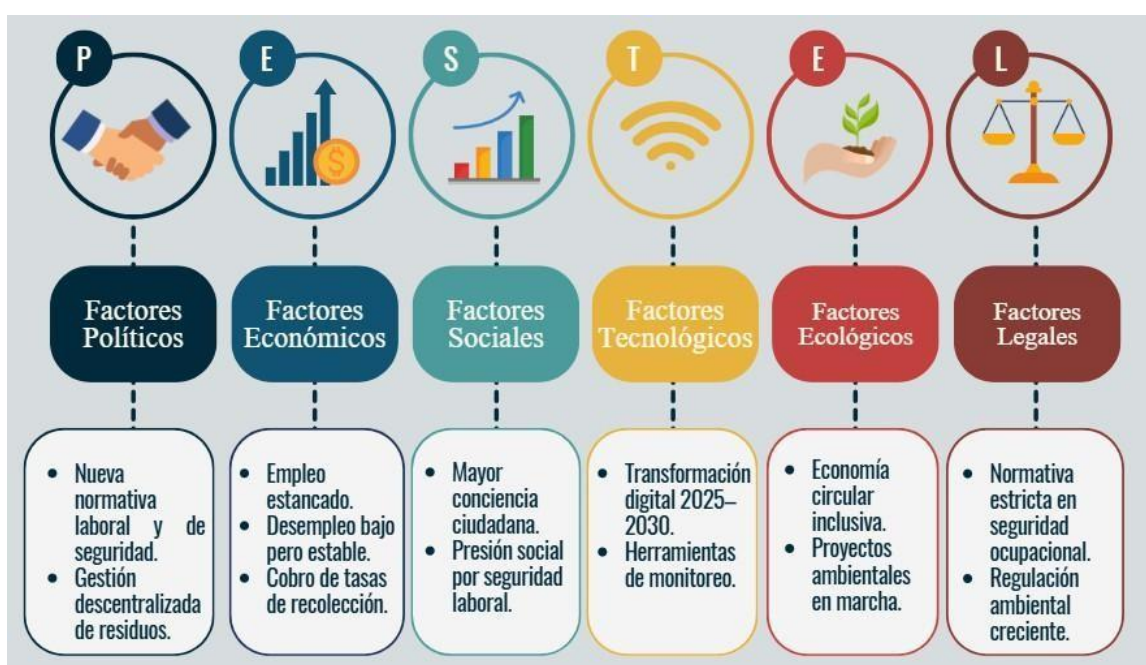
3.2 Asuntos Estratégicos

En este sentido, se procedió a realizar la identificación de asuntos estratégicos y la descripción de los temas críticos en la EMAC EP, con el fin de conocer tanto las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, como componentes relevantes para emplearlos en los apartados siguientes.

1. Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos:

A continuación, se procede a describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para la EMAC EP:

Figura 3



PESTEL para el área de Seguridad y Salud Ocupacional de EMAC EP

Fuente: Adaptado de Coronel (2018). *Realizado por:* Adriana Peralta y Helen Sánchez.

Basado en lo descrito anteriormente, se procede a describir cada componente del PESTEL, en el contexto político, se logró identificar una nueva normativa laboral y de seguridad por medio del Acuerdo MDT-2025-122, que obliga a empleadores a garantizar condiciones seguras (Ministerio de Ambiente y Energía, 2025). Asimismo, la gestión descentralizada de residuos, destinando presupuesto para proyectos municipales de gestión integral de residuos sólidos, que permitirán fortalecer la economía circular y la cooperación con gobiernos locales.

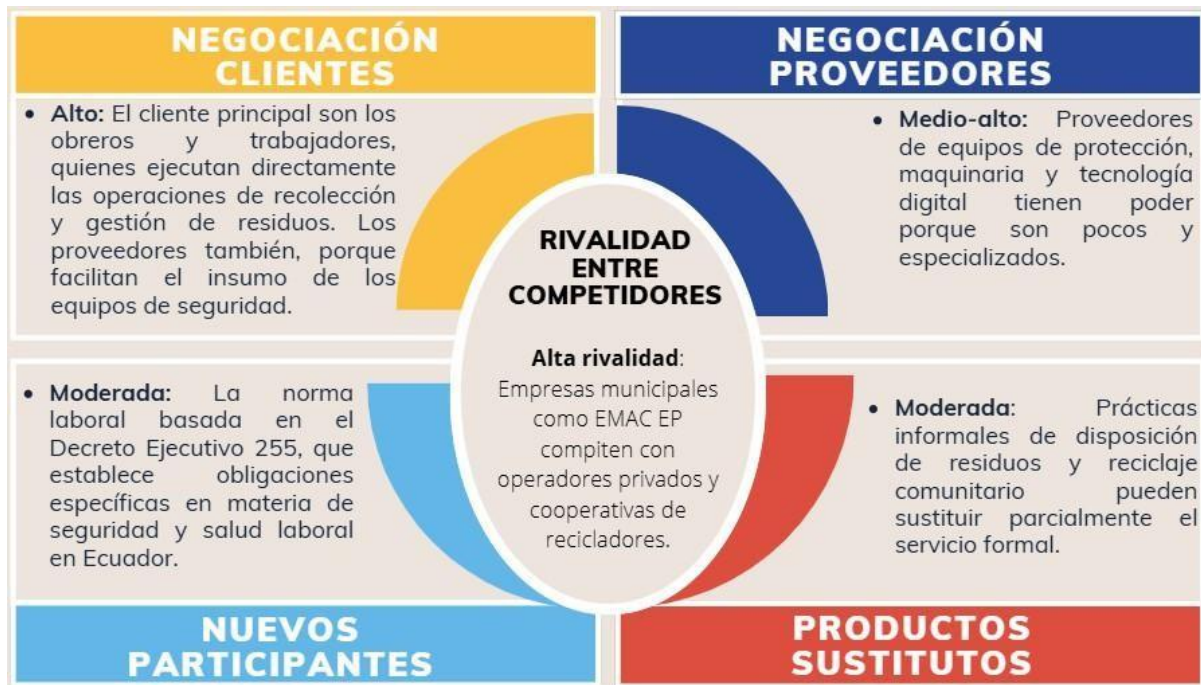
Por su parte en el ámbito económico, se observó un estancamiento del empleo y según el INEC, la tasa de empleo adecuado en Ecuador fue de 37,4% en octubre de 2025, evidenciando una disminuida variación en comparación con el año anterior (INEC, 2026). Además, se apreció una estabilidad en la tasa de desempleo nacional destacando un 3,5% en junio de 2025, lo que evidencia estabilidad, sin embargo, genera limitaciones en la generación de empleo formal. También, se observó que en el año en curso los municipios ya no pueden cobrar el servicio de basura en la planilla eléctrica, lo que afecta la recaudación y sostenibilidad financiera de las empresas municipales. En el contexto social, la sociedad exige transparencia y eficiencia en la gestión de residuos, lo que impacta directamente en la imagen institucional, además, de evidenciar que los trabajadores demandan mejores condiciones y capacitación en

prevención de riesgos (INEC, 2025). En el ámbito ambiental se expidió el instructivo MAATE-2025-002-B donde se establece la gestión adecuada de residuos, promoviendo prácticas sostenibles.

En el aspecto tecnológico, Ecuador aprobó la Política Pública de Transformación Digital, que persigue modernizar servicios públicos, con el fin de garantizar inclusión digital. Esto representa una oportunidad para digitalizar procesos de gestión de residuos. Además, de contar con sistemas digitales para control de riesgos laborales y gestión de residuos (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad, 2025). Finalmente, el aspecto legal, describe que, el marco legal nacional obliga a los empleadores a incorporar la gestión de riesgos en su planificación, bajo supervisión del Ministerio de Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2025).

En este sentido, se procedió a realizar como parte del proceso estratégico, el análisis del entorno interno por medio de la herramienta Fuerzas de Porter, a través de información obtenida de instituciones y organismos gubernamentales, como se procede a presentar en la siguiente figura:

Figura 4



Fuerzas de Porter de EMAC EP

Fuente: Adaptado de Coronel (2018). *Realizado por:* Adriana Peralta y Helen Sánchez.

Según los datos destacados en la figura anterior, se puede evidenciar que existe una mayor presión competitiva, donde la rivalidad y el poder de clientes representan las fuerzas más determinantes. Por su parte las oportunidades estratégicas, se ven reflejadas por la innovación tecnológica y alianzas con proveedores que pueden fortalecer la posición de EMAC EP. Con respecto a las amenazas críticas, los nuevos entrantes se ven estimulados por la economía circular, así como el riesgo reputacional derivados de los incumplimientos normativos.

Tabla 5

| Temas Críticos | Asuntos Estratégicos |
|--|---|
| FORTALEZAS | |
| Formalización y cumplimiento | La empresa cuenta con respaldo de la alta dirección y normativas internas claras que le permiten sostener credibilidad institucional y avanzar hacia certificaciones. |
| Imagen institucional | Existe reconocimiento ciudadano por el servicio público, programas visibles de capacitación preventiva y respaldo de autoridades locales. |
| Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa | La empresa cuenta con registros históricos y sistemas de control que permiten identificar y cuantificar los costos asociados a accidentes laborales. |
| DEBILIDADES | |
| Gestión de riesgos laborales | Se evidencian prácticas informales en operaciones, capacitación desigual y ausencia de sistemas digitales integrados, lo que limita la evaluación periódica de riesgos. |
| Talento humano técnico | El personal presenta falta de profesionalización continua, desigual acceso a formación y rotación frecuente, lo que debilita la consolidación de una cultura preventiva sólida. |
| OPORTUNIDADES | |
| Formalización y cumplimiento | Avanzar hacia certificaciones internacionales (ISO 45001:2018) que mejoran la competitividad. |
| Imagen institucional | Aprovechar medios digitales y alianzas estratégicas para fortalecer la confianza ciudadana. |
| Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa | La adopción de plataformas tecnológicas y convenios con aseguradoras puede disminuir gastos directos e indirectos. |
| AMENAZAS | |
| Gestión de riesgos laborales | Exposición permanente a residuos peligrosos que incrementa la vulnerabilidad. |
| Talento humano técnico | Pérdida de personal capacitado hacia otras instituciones con mejores condiciones. |

Identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

En este orden de ideas, se procedió a realizar como parte del proceso estratégico, el análisis del entorno externo por medio de la herramienta PESTEL, a través de información obtenida del INEC y organismos gubernamentales, como se procede a presentar en la siguiente figura:

2. Análisis FO, FA, DO, DA

Seguidamente, se procede a presentar en una tabla el análisis FO, FA, DO, DA, destacando el valor asignado para cada componente para la EMAC EP:

Tabla 6

| | | MATRIZ FO DO DA | | | | | | TOTAL | ORDEN DE IMPORTANCIA |
|-------------|--|-----------------|---|---|----------|---|---|-------|----------------------|
| | | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | | | |
| FORTALEZAS | Formalización y cumplimiento | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | |
| | Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | |
| | Imagen institucional | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | |
| DEBILIDADES | Gestión de riesgos laborales | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | |
| | Talento humano técnico | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | |

Análisis FO, FA, DO, DA.

Fuente: Adaptado de Coronel (2018)

¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?

Se procedió a analizar si la fortaleza identificada realmente permite agregar la oportunidad externa, por ende, el valor correspondiente se asignó porque la formalización y cumplimiento normativo facilita directamente la obtención de certificaciones, lo que representa un aprovechamiento claro de la oportunidad.

¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?

Para evaluar si la fortaleza ayuda a disminuir el impacto de una amenaza externa, se procedió a asignar el valor correspondiente porque la imagen institucional sólida contribuye a mitigar el riesgo reputacional frente a incidentes laborales.

¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?

Se analizó si la debilidad interna impide o limita la capacidad de aprovechar una oportunidad, por lo tanto, el valor correspondiente destaca la falta de profesionalización del talento humano técnico que limita la posibilidad de implementar herramientas digitales de monitoreo de riesgos.

¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

Se procedió a evaluar si la debilidad interna incrementa la vulnerabilidad frente a una amenaza externa, por lo tanto, se asigna el valor porque la ausencia de sistemas digitales integrados obstaculiza la capacidad de responder eficazmente a la presión normativa del Decreto 255.

3. Evaluación de los asuntos críticos y estratégicos.

Seguidamente, se procedió a realizar la evaluación de asuntos estratégicos en la EMAC EP, con el fin de conocer tanto las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, como componentes relevantes para emplearlos en los apartados siguientes. A continuación, se procede a describir dichos elementos:

Tabla 7

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS | | | |
|---|---------------|--------------------|------------------------|
| ASUNTOS CRÍTICOS | PONDERACIÓN % | CALIFICACIÓN (1-4) | CALIFICACIÓN PONDERADA |
| FORTALEZAS: | | | |
| F1. Formalización y cumplimiento | 25% | 1 | 0.25 |
| F2. Imagen institucional | 15 % | 3 | 0.45 |
| F3. Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa. | 10 % | 4 | 0.4 |
| DEBILIDADES: | | | |
| D1. Gestión de riesgos laborales | 30 % | 2 | 0.60 |
| D2. Talento humano técnico | 20 % | 2 | 0.40 |
| TOTAL: | 100% | - | 2,10 |
| ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS | PONDERACIÓN % | CALIFICACIÓN | CALIFICACIÓN PONDERADA |
| OPORTUNIDADES: | | | |
| O1. Formalización y cumplimiento | 15 % | 3 | 0.45 |
| O2. Imagen institucional | 25 % | 4 | 1 |
| O3. Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa | 10 % | 3 | 0.3 |
| AMENAZAS: | | | |
| A1. Gestión de riesgos laborales | 30% | 1 | 0.30 |
| A2. Talento humano técnico | 20% | 2 | 0.40 |
| TOTAL: | 100 % | - | 2.45 |

Evaluación de los asuntos estratégicos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

Declaratoria:

Como parte del proceso estratégico en la EMAC EP, el puntaje interno representado por un valor de 2,10 evidencia que las fortalezas son significativas, aunque las debilidades requieren una atención inmediata en el área de talento humano y gestión de riesgos. Por su parte, el puntaje externo representado por una puntuación de 2.45 demuestra que la EMAC EP presenta amenazas que superan a las oportunidades.

4. Formulación de las estrategias de valor:

Cabe mencionar que, se procedió a la descripción de la formulación de estrategias de valor necesarias para mejorar el desempeño de los asuntos críticos en la EMAC EP, en relación a los asuntos estratégicos externos. A continuación, se procede a describir dichas estrategias:

Tabla 8

| ESTRATEGIAS DE VALOR | | | |
|----------------------|----------------|--|--|
| ESTRATEGIAS FO | F1O1 | . Aprovechar la formalización y cumplimiento normativo para obtener certificaciones internacionales, basada en la norma laboral del Decreto Ejecutivo 255, que establece obligaciones específicas en materia de seguridad y salud laboral en Ecuador y así fortalecer la competitividad. | |
| | F1O2 | . Potenciar la imagen institucional mediante alianzas estratégicas con universidades y organismos especializados. | |
| | F1O3 | . Aprovechar la capacidad de la empresa para identificar y cuantificar los costos derivados de accidentes laborales. | |
| | F2O1 | . Aprovechar la imagen institucional para fortalecer la formalización y cumplimiento normativo, generando confianza ciudadana. | |
| | F2O3 | . Potenciar la imagen institucional mediante la difusión de proyectos de economía circular, reforzando el compromiso ambiental. | |
| | F3O1 | . Utilizar la capacidad de cuantificar la estructura de costos de accidentes como respaldo para cumplir con el Decreto 255. | |
| | F3O3 | . Transformar la gestión de costos de accidentes en una oportunidad para implementar herramientas digitales y proyectos de economía circular. | |
| | ESTRATEGIAS FA | F1A1 | . Reforzar el cumplimiento normativo para mitigar sanciones derivadas de la presión regulatoria. |
| | | F1A2 | . Fortalecer la comunicación institucional para reducir el riesgo reputacional ante incidentes laborales. |
| F1A3 | | . Aprovechar la fortaleza institucional en materia de formalización y cumplimiento del Decreto Ejecutivo 255 para diferenciarse frente a la competencia emergente. | |
| | F2A2 | . Fortalecer la comunicación institucional para contrarrestar la amenaza reputacional derivada de incidentes laborales, asegurando transparencia y confianza pública. | |
| | F3A1 | . Usar la estructura de costos de accidentes como argumento para mitigar la amenaza de sanciones normativas. | |
| | | F3A3 | . Aprovechar la capacidad de medir costos de accidentes para enfrentar la amenaza de nuevos competidores, diferenciándose por sostenibilidad financiera y gestión responsable. |
| | D1O2 | . Reducir la rotación de personal técnico con programas de formación externa y convenios académicos. | |
| | ESTRATEGIAS DA | D1A1 | . Implementar auditorías internas periódicas para disminuir riesgos de sanciones normativas. |
| | | D2A1 | . Reducir la vulnerabilidad del talento humano técnico frente a riesgos laborales mediante programas de formación y retención. |
| | D2A2 | . Diseñar planes de retención y profesionalización para disminuir la amenaza de fuga de personal capacitado hacia otras instituciones. | |

Estrategias de valor

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

Declaratoria:

Dentro de la empresa EMAC EP las estrategias FO revelan cómo las fortalezas internas pueden aprovechar oportunidades externas para fortalecer la gestión de riesgos y la innovación. Por su parte, las estrategias FA demuestran que las fortalezas son necesarias para resistir amenazas normativas y presupuestarias. Asimismo, las estrategias DO plantean cómo transformar debilidades en mejoras por medio de la creación de alianzas e incorporación de tecnologías. Finalmente, las estrategias DA indican que, si no se corrigen las debilidades, las amenazas externas pueden complicar la sostenibilidad institucional.

3.3 Objetivos Estratégicos e Indicadores clave de desempeño

Una vez que se han definidos los asuntos críticos y las estrategias de valor para la empresa EMAC EP, se plantearon sus objetivos estratégicos, como se observan en la tabla siguiente:

Tabla 9

| ASUNTOS CRÍTICOS | ESTRATEGIAS DE VALOR | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
|------------------------------|--|--|
| Formalización y cumplimiento | F2O1. Aprovechar la imagen institucional para fortalecer la formalización y cumplimiento normativo, generando confianza ciudadana. F3O1. Utilizar la capacidad de cuantificar la estructura de costos de accidentes como respaldo para cumplir con el Decreto 255. | Garantizar el cumplimiento de la norma laboral basada en el Decreto Ejecutivo 255, con el fin de consolidar la credibilidad institucional y reducir riesgos de sanciones. |
| Imagen institucional | F2O3: Potenciar la imagen institucional mediante la difusión de proyectos de economía circular, reforzando el compromiso ambiental. F2A2. Fortalecer la comunicación institucional para contrarrestar la amenaza reputacional derivada de incidentes laborales, asegurando transparencia y confianza pública. | Mejorar la comunicación externa y la difusión de logros por medio de los medios digitales y alianzas estratégicas, con el fin de consolidar la confianza ciudadana, a su vez que se reduce el riesgo reputacional. |

| | | |
|--|--|---|
| Talento humano técnico | <p>D2A1. Reducir la vulnerabilidad del talento humano técnico frente a riesgos laborales mediante programas de formación y retención.</p> <p>D2A2. Diseñar planes de retención y profesionalización para disminuir la amenaza de fuga de personal capacitado hacia otras instituciones.</p> | Desarrollar programas de formación y retención de personal técnico en contribución con universidades, con el fin de asegurar la profesionalización continua. |
| Estructura de costos de los posibles accidentes a la empresa | <p>F3O3. Transformar la gestión de costos de accidentes en una oportunidad para implementar herramientas digitales y proyectos de economía circular.</p> <p>F3A1. Usar la estructura de costos de accidentes como argumento para mitigar la amenaza de sanciones normativas.</p> <p>F3A3. Aprovechar la capacidad de medir costos de accidentes para enfrentar la amenaza de nuevos competidores, diferenciándose por sostenibilidad financiera y gestión responsable.</p> | Optimizar la gestión financiera de los costos derivados de accidentes por medio de herramientas digitales y convenios con aseguradoras, transformando la prevención en un factor de sostenibilidad económica. |

Objetivos estratégicos

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

Una vez que se describen los objetivos estratégicos planteados se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño para la EMAC EP, como se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO |
|--|--|
| Garantizar el cumplimiento de la norma laboral basada en el Decreto Ejecutivo 255, con el fin de consolidar la credibilidad institucional y reducir riesgos de sanciones. | - Porcentaje de cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto 255 verificado en auditorías internas. |
| Mejorar la comunicación externa y la difusión de logros por medio de los medios digitales y alianzas estratégicas, con el fin de consolidar la confianza ciudadana, a su vez que se reduce el riesgo reputacional. | - Nivel de alcance y participación ciudadana en campañas digitales institucionales. |
| Desarrollar programas de formación y retención de personal técnico en contribución con universidades, con el fin de asegurar la profesionalización continua. | - Número promedio de horas de capacitación técnica impartidas por trabajador al año. |
| Optimizar la gestión financiera de los costos derivados de accidentes por medio de herramientas digitales y convenios con aseguradoras, transformando la prevención en un factor de sostenibilidad económica. | - Reducción porcentual de los costos directos asociados a accidentes laborales en el periodo anual. |

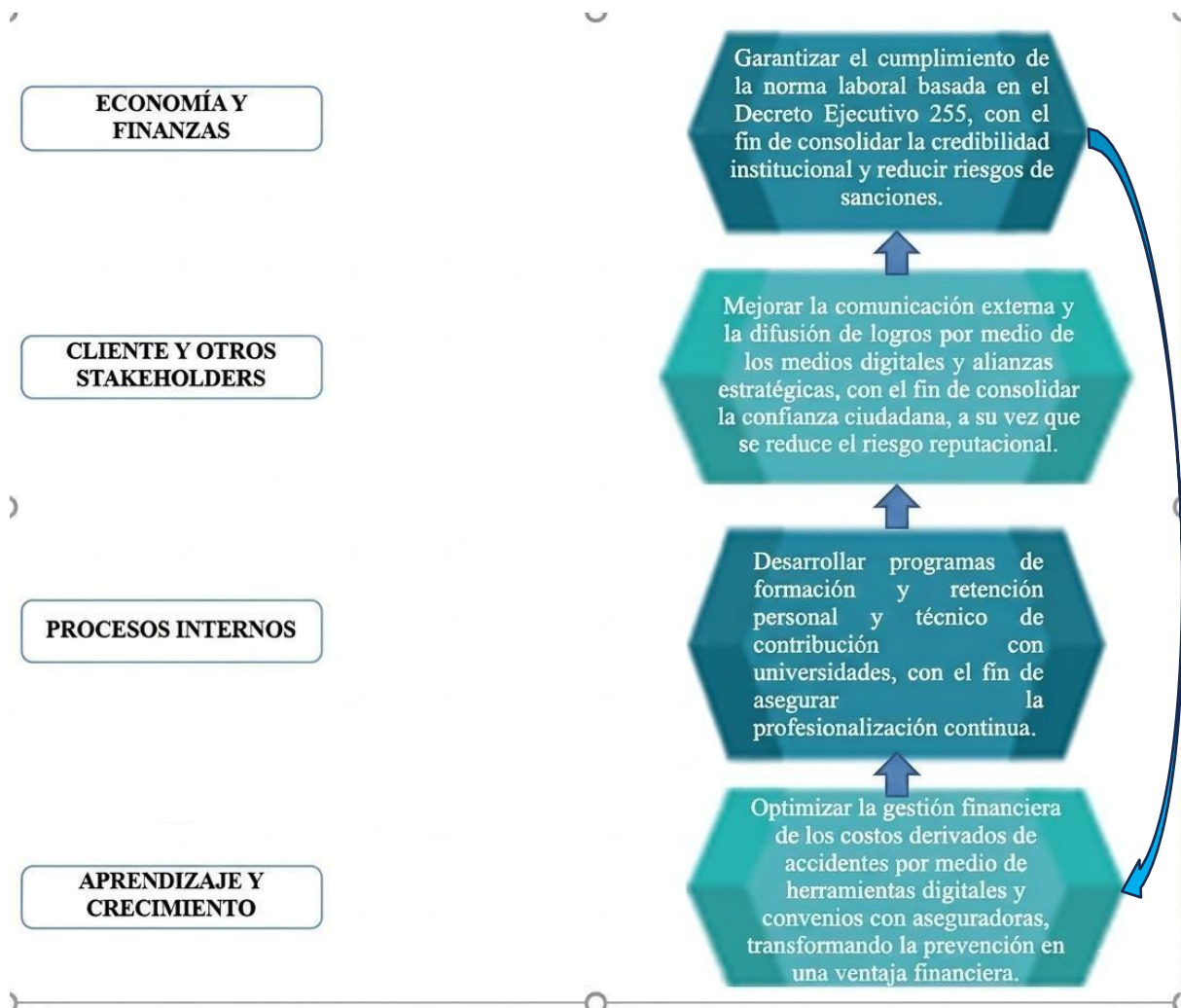
Objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño

Fuente: Adaptado de Coronel (2018).

3.4 Control de mando integral CMI

Como parte del proceso estratégico en la EMAC EP se procede a describir la elaboración del mapa estratégico y del tablero de control para la EMAC EP, con el fin de contribuir a la integración de los insumos requeridos para la elaboración del plan estratégico y que ya se han realizado en las actividades anteriores. Seguidamente, se procede a describir el mapa estratégico:

Figura 5



Mapa Estratégico

Fuente. Adatado de Coronel (2018). Realizado por: Adriana Peralta y Helen Sánchez.

Seguidamente, se describe el mando integral planteado para la EMAC EP:

Tabla 11

| TABLERO DE CONTROL | | | | | | |
|--|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| | TEMA CRÍTICO | ASUNTO CRÍTICO | OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO | ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR | PRESUPUESTO REFERENCIAL |
| ECONOMÍA Y FINANZAS | Cumplimiento normativo | Decreto Ejecutivo 255 | Garantizar el cumplimiento de la norma laboral basada en el Decreto Ejecutivo 255, con el fin de consolidar la credibilidad institucional y reducir riesgos de sanciones. | - Porcentaje de cumplimiento de los requisitos establecidos en el Decreto 255 verificado en auditorías internas. | F2O1. Aprovechar la imagen institucional para fortalecer la formalización y cumplimiento normativo, generando confianza ciudadana. F3O1. Utilizar la capacidad de cuantificar la estructura de costos de accidentes como respaldo para cumplir con el Decreto 255. | Aprox. 15% del presupuesto anual de gestión. |
| CLIENTES OTROS STAKEHOLDERS Y AMBIENTE | | Comunicación externa y confianza ciudadana | Mejorar la comunicación externa y la difusión de logros por medio de los medios digitales y alianzas estratégicas, con el fin de consolidar la confianza ciudadana, a su vez que se reduce el riesgo reputacional. | - Nivel de alcance y participación ciudadana en campañas digitales institucionales. | F2O3: Potenciar la imagen institucional mediante la difusión de proyectos de economía circular, reforzando el compromiso ambiental. F2A2. Fortalecer la comunicación institucional para contrarrestar la amenaza reputacional derivada de incidentes laborales, asegurando transparencia y confianza pública. | Aprox. 10% del presupuesto institucional. |
| PROCESOS INTERNOS | Talento humano técnico | Formación y retención | Desarrollar programas de formación y retención de personal técnico en contribución con universidades, con el fin de asegurar la profesionalización continua. | - Número promedio de horas de capacitación técnica impartidas por trabajador al año. | D2A1. Reducir la vulnerabilidad del talento humano técnico frente a riesgos laborales mediante programas de formación y retención. D2A2. Diseñar planes de retención y profesionalización para disminuir la amenaza de fuga de personal capacitado hacia otras instituciones. | Aprox. 20% del presupuesto de RRHH. |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENT | Gestión financiera de accidentes | Estructura de costos | Optimizar la gestión financiera de los costos derivados de accidentes por medio de herramientas | - Reducción porcentual de los costos directos asociados a accidentes laborales en el | F3O3. Transformar la gestión de costos de accidentes en una oportunidad para implementar herramientas digitales y proyectos de | Aprox. 25% del presupuesto de seguridad laboral. |



| | | |
|---|----------------|--|
| digitales y convenios con aseguradoras, transformando la prevención en un factor de sostenibilidad económica. | periodo anual. | economía circular. F3A1. Usar la estructura de costos de accidentes como argumento para mitigar la amenaza de sanciones normativas. F3A3. Aprovechar la capacidad de medir costos de accidentes para enfrentar la amenaza de nuevos competidores, diferenciándose por sostenibilidad financiera y gestión responsable. |
|---|----------------|--|

Tablero del control

Fuente. Adatado de Coronel (2018).

CONCLUSIONES

A partir del análisis de las fases del proceso estratégico en el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP, se concluye que la revisión de los conceptos fundamentales de la planeación estratégica fue determinante para dimensionar el alcance de esta herramienta. Se logró identificar que, más allá de una teoría administrativa, la planeación representa un proceso sistematizado y vital que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas de largo plazo, estableciendo una hoja de ruta clara para todos los niveles de la organización.

Este análisis teórico-práctico permitió comprender que la planeación estratégica en el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP no se limita únicamente a la definición de una dirección empresarial. El estudio demostró que esta herramienta actúa como un mecanismo de resiliencia institucional, facilitando una adaptación ágil y estructurada ante los cambios del entorno, lo cual es crítico para una empresa pública que enfrenta constantes desafíos sociales y regulatorios.

En cuanto a la aplicación de herramientas de planificación en el contexto real de la empresa, se concluye que su empleo fortifica sustancialmente la toma de decisiones gerenciales. La implementación de estas metodologías no solo organiza el trabajo diario, sino que potencia la capacidad de la organización para anticipar escenarios futuros, permitiendo pasar de una administración reactiva a una gestión proactiva y visionaria.

El uso específico de matrices y mapas estratégicos durante la investigación permitió la identificación de asuntos críticos que anteriormente no estaban formalizados. Estas herramientas fueron la base para la formulación de estrategias de valor, las cuales derivaron en el diseño de indicadores de desempeño precisos, demostrando que la estructura visual de la estrategia es fundamental para que todos los actores comprendan su rol en la cadena de valor.

Como consecuencia de lo anterior, se evidenció que dichas herramientas de planificación son requisitos indispensables para transformar la información abstracta en acciones concretas y medibles. Sin este soporte metodológico, los datos recopilados carecerían de utilidad operativa; por tanto, su integración en el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP asegura que cada decisión tomada esté respaldada por un análisis técnico que garantiza resultados tangibles.

Por otra parte, la transición hacia la planeación de mediano y corto plazo permitió la redacción de objetivos estratégicos que aterrizan la visión institucional a la realidad cotidiana.

Esta fase de la investigación puso de relieve la importancia de convertir las metas de alto nivel en acciones inmediatas y verificables, asegurando que la estrategia no se quede en el papel, sino que se ejecute en el campo operativo.

En este sentido, el diseño de objetivos escalonados garantiza que las metas de largo alcance se mantengan vigentes y alcancen su cumplimiento a través de resultados progresivos. Al medir el desempeño en diferentes periodos, la EMAC EP puede asegurar una evolución constante, donde el éxito final es el resultado de la suma de pequeños logros estratégicos alcanzados de manera sistemática y ordenada.

Finalmente, se concluye que la planeación estratégica dentro del área de Seguridad y Salud Ocupacional de la EMAC EP es un garante de persistencia y competitividad institucional. Al certificar un seguimiento continuo y permitir la ejecución de ajustes de manera oportuna, el sistema de planificación asegura que la empresa no pierda su rumbo estratégico, manteniendo siempre su compromiso con la eficiencia y la calidad en el servicio hacia la ciudadanía.

RECOMENDACIONES

Se recomienda reforzar un sistema de auditorías internas periódicas y capacitaciones continuas basadas en la normativa laboral vigente. La implementación de este control sistemático permitirá identificar brechas operativas de manera temprana, asegurando que cada procedimiento ejecutado dentro de la organización se mantenga alineado con los estándares de calidad y los objetivos estratégicos institucionales.

Asimismo, estas capacitaciones deben enfocarse en la actualización constante del personal para garantizar la aplicación efectiva del Decreto Ejecutivo 255. Al profundizar en el conocimiento de este marco legal, la entidad asegura que sus operaciones no solo sean eficientes, sino que gocen de plena validez jurídica, evitando así cualquier interpretación errónea de las disposiciones estatales.

Como consecuencia directa del fortalecimiento normativo, se busca reducir significativamente los riesgos de sanciones regulatorias. La prevención de multas y procesos administrativos de control externo es vital para salvaguardar el patrimonio institucional y evitar interrupciones en la prestación de servicios que podrían derivar de un incumplimiento legal.

Por otro lado, se sugiere aumentar el empleo de medios digitales para establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas y organismos especializados. El uso de plataformas tecnológicas facilita la creación de redes de cooperación técnica que enriquecen los procesos internos mediante la adopción de mejores prácticas y el intercambio de conocimientos científicos actualizados.

Este enfoque tecnológico tiene como fin principal mejorar la transmisión de logros institucionales hacia los grupos de interés. Una comunicación digital transparente y proactiva permite que la sociedad comprenda el impacto positivo de la gestión, transformando datos administrativos en narrativas de valor que son fácilmente digeribles para el ciudadano común.

A través de esta visibilidad, se aumenta la confianza ciudadana y se reduce el riesgo reputacional que suele afectar a las entidades en estudio. La legitimidad social se construye mediante la transparencia, y el uso estratégico de medios digitales actúa como un canal de rendición de cuentas que fortalece el vínculo entre la institución y la comunidad.

Además, se sugiere implementar programas de capacitación estructurados en contribución con instituciones académicas acreditadas. Esta colaboración formal permite que

el proceso de enseñanza cuente con un aval técnico superior, asegurando que los contenidos impartidos cumplan con los estándares de excelencia requeridos por el mercado laboral y la academia.

Dicha iniciativa permite certificar la profesionalización continua del personal del área en estudio, elevando el valor del capital humano. Al contar con un equipo certificado y altamente competente, la organización se posiciona como un referente de calidad, garantizando que las tareas técnicas sean ejecutadas por especialistas con conocimientos validados.

Simultáneamente, este esquema de desarrollo profesional contribuye a reducir la rotación laboral que perturba la estabilidad operativa. Cuando el colaborador percibe una inversión real en su crecimiento, aumenta su sentido de pertenencia y compromiso, lo que minimiza la fuga de talentos y preserva la memoria técnica de la organización a largo plazo.

Finalmente, se recomienda integrar herramientas digitales enfocadas en monitoreo, así como la formalización de convenios con aseguradoras. Esta integración estratégica permite reducir los costos directos procedentes de accidentes laborales y, al mismo tiempo, modifica la prevención hacia resultados más sostenibles que protegen la integridad física del trabajador y la salud financiera de la entidad.

REFERENCIAS

- Abdelrahim, R., Katzis, K., Boustras, G., & Panayidou, K. (2024). The occupational safety, health, and well-being risks associated with industry 4.0 application: A systematic literature review. *Multidisciplinary Reviews*, 8(4), 1-12.
doi:10.31893/multirev.2025106
- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2020). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 1469-1930. doi:10.1108/JIC-11-2019-0259
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2003). Decreto 2393. *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores*. Registro oficial:
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento_Reglamento-Interno-Seguridad-Ocupacional-Decreto-Ejecutivo-2393_0.pdf
- Coronel, I. (2018). *Modelo de gestion estrategica para PYME con cuadro de mando integral*. Universidad del Azuay. Retrieved from
<https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-221.pdf>
- Gómez, A., Merino, P., Guaman, T., & Rodas, L. (2023). Jornadas laborales prolongadas y lesiones por accidentes de trabajo: estimaciones de la Primera Encuesta sobre Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo en Ecuador. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 26(1), 25-40. doi:<https://doi.org/10.12961/apr1.2023.26.01.03>
- Grant, R. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. WILEY.
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=TadJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant+\(2021\)&ots=oSZ6YOosU3&sig=ufDBQnDbjqH4VzLV3zZ2RKtC5qM#v=onepage&q=Grant%20\(2021\)&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=TadJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant+(2021)&ots=oSZ6YOosU3&sig=ufDBQnDbjqH4VzLV3zZ2RKtC5qM#v=onepage&q=Grant%20(2021)&f=false)

- Hernández, Y., Daza, C., & Ramírez, W. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 12(2), 1-11. doi:10.18041/2322-634X/rcso.2.2022.8622
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. thomson. Obtenido de <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Strategic%20A.%20Hitt/166678277829.pdf>
- INEC. (10 de Marzo de 2025). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Estadísticas básicas sociales: <https://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?BASE=CPV2010>
- INEC. (10 de Marzo de 2026). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. INEC presenta resultados de la ENEMDU – diciembre 2025: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-enemdu-diciembre-2025/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia* (Segunda Edición ed.). Grupo Planeta. <https://books.google.com.ec/books?id=rq5bCsBgPsMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ministerio de Ambiente y Energía. (5 de Marzo de 2025). *Gestión de residuos sólidos y economía circular*. https://www.ambienteyenergia.gob.ec/?utm_source=copilot.com
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad. (12 de Marzo de 2025). *Política pública para la transformación digital del Ecuador 2025-2030*. https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2025/03/INSTRUMENTO-Politica-Publica-para-la-Transformacion-Digital-Ecuador-2025-2030-MINTEL-signed_f.pdf?utm_source

Ministerio del Trabajo. (10 de Marzo de 2025). *Acuerdos*.

https://www.trabajo.gob.ec/?utm_source=

Organización Internacional de Normalización. (15 de Marzo de 2018). *ISO 45001:2018*

Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Requisitos con orientación para su uso. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/63787.html>

Patriarca, R., Falegnami, A., Constantino, F., & Bilotta, F. (2018). Resilience Engineering for socio-technical risk analysis: application in neuro-surgery. *Reliability Engineering & System Safety*, 180(1), 321-335. doi:10.1016/j.ress.2018.08.001

Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

THE FREE PRESS. Obtenido de

<https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf>

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_read#v=onepage&q&f=false

Quezada, W., & Angie, C. (2021). Cuadro de mando integral: evaluación de normas internacionales de información financiera, caso de estudio. *Revista Ciencia & Tecnología*, 21(32), 46-57. https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/24_art.2021.pdf

Quigley, J. (1994). Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it. *Business Horizons*, 37(5), 37-41. doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90017-5)

Van Thuong, C., & Singh, H. (2023). The Impact of a Balanced Scorecard on Enterprise Performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational*

Leadership, 1(1), 198-215.

https://ijol.cikd.ca/article_60674_19e73b62d0b2c1ce63c6f94a44377c19.pdf

Yorio, P., Willmer, D., & Moore, S. (2015). Health and safety management systems through a multilevel and strategic management perspective: Theoretical and empirical considerations. *Safety Science*, 72(1), 221-228.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.09.011>