

**El liderazgo como variable en la medición de la madurez de la gestión  
organizacional en la Seguridad y Salud en el Trabajo.**

**Leadership as a variable in measuring the maturity of organizational management  
in Occupational Health and Safety.**

*IVONNE MAGALY MONTAÑEZ PUENTES. Administradora de Empresas y Gestora Ambiental – Fundación Universitaria Monserrate, Especialista en Gestión Ambiental – Fundación Universitaria del Área Andina. Estudiante de Maestría en Calidad y Gestión Integral. Convenio Universidad Santo Tomás – Icontec. Correo e: [magalymontanezp@gmail.com](mailto:magalymontanezp@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-602X>*

*YUBER LILIANA RODRIGUEZ ROJAS. Doctora en Administración, Magister en salud y seguridad en el Trabajo, Fisioterapeuta. Docente Universidad Santo Tomás. Correo e: [yuberrodriguez@usantotomas.edu.co](mailto:yuberrodriguez@usantotomas.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3904-4938>*

## **Resumen**

A través del presente artículo se presentará el resultado de una revisión sistemática de diferentes textos en los cuales se explica cómo el liderazgo es un factor fundamental de la gestión del talento humano y les proporciona a las empresas elementos para el beneficio del quehacer organizacional, principalmente en la Seguridad y Salud en el Trabajo. Las organizaciones están confirmando que tienen la necesidad de incluir en su cultura organizacional, mecanismos de autogestión que fomenten el crecimiento en un entorno cambiante y establecer acciones concretas orientadas a la competitividad. La

madurez organizacional ofrece esas herramientas, con las cuales se priorizan estrategias que se enfocan en conocer las fortalezas y debilidades; concentrando los esfuerzos en ajustarse a las diversas circunstancias que se presentan. El papel del líder es fundamental en el equipo de trabajo, puesto que sus directrices permiten alinear los esfuerzos de manera organizada y efectiva hacia la consecución de los objetivos propuestos.

**Palabras claves:** Liderazgo, Cultura Organizacional, Equipo de trabajo, Gestión organizacional, Madurez en la gestión, Seguridad y Salud en el trabajo.

### **Abstract**

Through this article we will present the result of a systematic review of different texts in which is explained how leadership is a fundamental factor in the management of human talent and provides companies with elements for the benefit of organizational work, mainly in the Security and health at work. Organizations are confirming that they need to include in their organizational culture self-management mechanisms that foster growth in a changing environment and establish concrete actions aimed at competitiveness. The organizational organization offers those tools with prioritized priorities strategies that focus on knowing strengths and weaknesses; concentrating efforts to adjust to the various circumstances that arise. The role of the leader is fundamental in the work team, since its guidelines allow to align the efforts in an organized and effective way towards the achievement of the proposed objectives.

## Introducción

El entorno organizacional actual presenta nuevos retos que obligan a la orientación permanente del direccionamiento estratégico con miras a cumplir con las expectativas y necesidades de las partes interesadas a través del desarrollo de procesos planeados y controlados (Gualdron, Acosta, & Bohorquez, 2017). Sin embargo, para lograr esta sincronía, la gestión organizacional supone una correcta articulación entre la estructura del negocio, la cultura organizacional y los sistemas de gestión en los que se apoya (Tamayo-García, 2015), situación particular que obliga a mantener un enfoque hacia el logro de los resultados para obtener reconocimiento por todos los atributos que generan mayores niveles de satisfacción al cliente (Hernández Varna, 2009). Es aquí donde la gerencia debe determinar cuáles son los ejes estratégicos dentro de la organización que le permiten entre otras, aumentar su productividad, analizar la dinámica del entorno (Eisenhardt & Martin, 2000) y flexibilizar sus procesos para responder a los diferentes escenarios del mercado, aprovechando sus capacidades operativas y su mano de obra.

El liderazgo y la efectividad de su aplicación dentro de las empresas (García-Guiu, Molero, & Moriano, 2015), está relacionado con la habilidad que desarrollan algunas personas para ayudar a alcanzar los objetivos que se proponen, usando su capacidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins & Judge, 2009), lo cual es una herramienta necesaria para establecer y mantener los diferentes sistemas de gestión, tales como Calidad, Gestión Ambiental y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST (Novak, 2017), pues la alta dirección determina la manera en la que alinea la planeación estratégica con los requisitos de cada uno de los

sistemas (Llanes-Font & Isaac, 2014) y dentro de los cuales el papel de líder es muy importante para aplicar estrategias basadas en la confianza y el crecimiento personal de los empleados (Yiu, Chan, Shan, & Sze, 2019), logrando así que se cumplan los objetivos, se aumente la satisfacción de las partes interesadas pues finalmente ellos son el insumo más importante para la mejora continua pues aporta información relevante para la gestión organizacional.

Las organizaciones como las personas tienen un ciclo de vida que se construyen paso a paso. Inicia con el establecimiento de una idea de negocio, su nacimiento como empresa, su crecimiento y su mantenimiento en el mercado o lo que se conoce como madurez (Segredo Pérez, 2016); la que puede ser verificada desde su estrecha relación con la autogestión de procesos, la eficiencia en el manejo de los recursos, mejoramiento continuo de los productos y servicios para ofrecer un valor agregado (Nicole S.N. Yiu, 2019), a través de una constante evaluación del entorno globalizado y dinámico, basada en la prevención y la resiliencia.

En este orden de ideas, a través del presente artículo se expondrá el resultado de una revisión sistemática de diferentes textos con el objetivo de establecer la relación que tiene el liderazgo, como una variable para generar la medición del nivel de madurez de la gestión organizacional en el marco del SGSST.

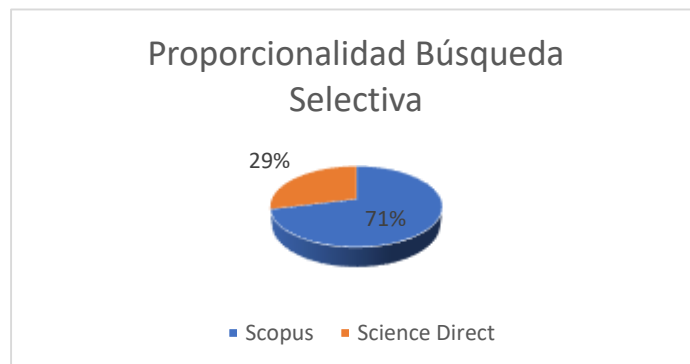
## **Metodología.**

El presente artículo se construyó a partir de una revisión sistemática de la literatura, con la cual pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la

contribución del liderazgo en los niveles de madurez organizacional que facilitan y fomentan la gestión de la seguridad y salud en el trabajo?

La citada revisión se desarrolló a través de las bases de datos científicas Scopus y Science Direct, como fuentes de información y utilizando términos y ecuaciones de búsqueda que permitieran obtener resultados relacionados con la pregunta de investigación: “liderazgo” “leadership”, “liderazgo” y “madurez organizacional” “leadership AND “organizational maturity”, “liderazgo y salud en el trabajo” “leadership in safety” AND “health at work”, en artículos publicados entre 2011 y 2019 redactados en español e inglés, que contengan resultados de investigaciones aplicadas, análisis desarrollados y que estén relacionada con procesos administrativos, ciencias de la salud, ciencias sociales, ciencias de la decisión, entre otras, las cuales arrojaron un total de 1690 artículos.

Figura No. 1. Resultados búsqueda Inicial.



Fuente: elaboración propia.

Para desarrollar una búsqueda sistemática más especializada y una depuración de artículos más específica, se elaboraron mapas de ciencias en los cuales se puede



## Resultados y Discusión

La palabra líder proviene del inglés <<*to lead*>> y está relacionada con la capacidad de los seres humanos para dejarnos guiar (Ponce, 2004). El líder es una persona que posee ciertas capacidades, las cuales aprovecha para generar influencia sobre un equipo de trabajo para cumplir ciertos objetivos propuestos; es decir invita a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos (Pérez Ortega, Jiménez Valdes, & Romo Morales, 2017), permitiendo a los colaboradores tener un verdadero crecimiento basado en la confianza, la valoración de sus conocimientos y habilidades para obtener un aumento de la productividad, la disminución del ausentismo (Ikpefan, Agwu, & Taiwo, 2017), el crecimiento del desempeño general de cada uno de los procesos con lo que se obtienen resultados positivos en los indicadores de gestión.

Dentro de las diferentes teorías de liderazgo que existen en la actualidad y que se han venido analizando a través de los modelos gerenciales y administrativos, según varios autores, se han definido características y competencias específicas de los líderes. A continuación se hace referencia de algunas de ellas (Urrego, 2012) (Navarro & Moreno, 2013):

1. Integridad y confianza: permite ser transparente, orientarse a los resultados, tener un alto nivel de compromiso y está relacionado con el proceso evolutivo de la conciencia.

2. **Direccionamiento estratégico:** tiene claramente definida la misión, visión y objetivos a cumplir a nivel organizacional y buscar herramientas que apoyen su gestión gerencial.
3. **Comunicación:** permite ser asertivo, afectivo y tener claro el momento y lugar para expresar claramente las ideas, los objetivos y la forma de conseguirlos.
4. **Orientación a los resultados:** establece propósitos claros y mecanismos concretos de medición de lo que plantea, pues aquello que no se puede medir, no se puede controlar.
5. **Toma de decisiones:** el mundo y las organizaciones actúan de conformidad con las decisiones que se toman y ellas deben tener en cuenta el enfoque en el cual se dan si son tácticas, estratégicas o de carácter operativo y que respondan a las situaciones y necesidades que se requieran de manera oportuna.
6. **Equipos de alto desempeño:** un buen líder debe conformar un grupo de trabajo con el que pueda definir planes de trabajo adecuados.
7. **Perseverancia:** busca mantener al equipo de trabajo motivado para buscar la mejor manera de llegar al objetivo propuesto.
8. **Orientación a la acción:** un buen líder debe ser capaz de encontrar soluciones a los problemas que se presenten y dar instrucciones que relacionadas con estos para poder sobrepasarlos sin mayores contratiempos.
9. **Negociación:** un líder debe ser capaz de negociar y lograr establecer relaciones mutuamente beneficiosas con su equipo de trabajo y con su entorno.
10. **Uso efectivo del tiempo:** Un buen líder debe orientarse a hacer las cosas de manera oportuna cuando y donde deben ser.

Si las necesidades de las organizaciones se enfocan en determinar la forma de movilizar a sus trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos, la alta dirección debe establecer cuáles pueden ser los mecanismos adecuados para lograrlo (Milhem, 2019). El estilo de liderazgo es uno de ellos, puesto que define la manera como las ideas se convierten en acciones; no obstante, esta influencia debe estar orientada desde la transformación personal a través de la identificación de las habilidades, aptitudes y los valores que componen la cultura organizacional (Stiles, 2018), circunstancia que se refleja en el clima de las organizaciones y permite la consecución de los resultados esperados (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

En efecto, la manera de trabajar del líder, es decir su estilo, repercute en la motivación, el desempeño y el clima organizacional para ampliar o reducir las brechas existentes en la organización para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Drzewiecka & Rocznieśwa, 2018). El líder carismático, es el de una persona que tiene los valores definidos y convicciones claras, que tiene la capacidad de influir en el pensamiento de otros, enfocando a los miembros del grupo de trabajo a dar lo máximo de sí mismos para lograr un fin común (Añazco, Valdivieso, & Sánchez, 2018). El liderazgo autoritario, no les permite a los trabajadores discutir, observar o cuestionar alguna de las acciones definidas por el líder, pues éstas son tomadas como órdenes y al ser coercitivas suelen asumirse incluso hasta los errores sin obtener retroalimentación del trabajo realizado (Solarte, 2015). Ahora bien, el liderazgo liberal, donde lo primordial es la libertad de todos frente a la toma de decisiones y el líder se convierte en el motivador y proveedor de recursos y herramientas, es un estilo que está enfocado para cierto tipo de tareas y responsabilidades (Neira, Cárdenas, &

Villavicencio , 2018). El liderazgo burocrático, usado por décadas en varias organizaciones es relacionado con la observancia de las políticas establecidas por la organización, no ofrece metas retadoras ni tampoco aporta incentivos y se evidencia en el cumplimiento de los objetivos sin que represente mayor complejidad para el trabajador (López, 2012).

En este contexto, los estilos de liderazgo brindan una perspectiva sistémica, que permite guiar el esfuerzo de los miembros de las organizaciones en la búsqueda de un resultado positivo para el SG-SST (Moya, 2014), porque apoya su administración y mantenimiento hacia el fortalecimiento de la percepción de seguridad, la relación de funciones preventivas y la gestión autónoma del riesgo, a través de la definición clara de los roles y las responsabilidades propias del sistema (Pons & Ramos, 2012).

Hay que reconocer la influencia que tiene ahora el liderazgo transformacional (Kim & Gausdal, 2017) propuesto por James MacGregor Burns, el cual es ejercido por personas que tienen una visión y personalidad fuerte, caracterizado por una influencia idealizada porque perciben al líder como un modelo a seguir, una motivación inspiradora porque conoce a cada uno de los miembros del grupo de trabajo y desde sus capacidades los guía para llegar a la meta que se propone, la estimulación intelectual porque se incita a las personas a pensar y proponer nuevas maneras de ejecutar el trabajo (Fernández-Muñiz, Montes, & Vázquez-Ordás, 2017) y consideración individualizada porque tiene un enfoque individual de cada uno miembros del equipo y se puede mejorar el desempeño y cumplir los objetivos desde un entorno laboral que implique retos y represente un alto nivel de compromiso, eficacia y calidad. (Flin & Yule, 2004).

Por otra parte, la cultura organizacional le imprime identidad a las empresas, porque se construye con el paso del tiempo; está compuesta de algunos elementos que la definen tales como el estilo directivo, las creencias, los valores, principios y normas establecidas que contribuyen a dar forma a las diversas relaciones que tiene la organización con su entorno (Perilla & Gómez, 2017). Es aquí donde el liderazgo cobra sentido y se convierte en un elemento necesario del clima organizacional, entendido como la relación de los trabajadores con los aspectos propios de la empresa que repercuten de manera significativa en el desarrollo de sus actividades, reflejado en la motivación, aumento de la productividad, la consecución de objetivos (Gómez, 2002). Así mismo el establecimiento de controles permite evaluar si se está dando cumplimiento a todo lo planeado, para atender no solamente las necesidades y expectativas de los clientes, sino también mantener un recurso humano comprometido con el cumplimiento de los objetivos propuestos, usando una comunicación visible, necesaria y en doble vía, como un aspecto crítico para tomar decisiones de manera correcta basados en hechos e información (Yorio, Dana, & Moore, 2015).

Ahora, es oportuno hablar de los sistemas de gestión normalizados, que son herramientas que apoyan a las organizaciones en el fortalecimiento y aumento de la productividad (Antúnez, 2016), la interrelación con el entorno y la creación de escenarios donde se aprovechen sus ventajas competitivas desde las fortalezas y oportunidades, lo que se traduce en procesos cohesionados entre las organizaciones y la sociedad representado en un crecimiento económico y la protección del trabajador y del medio ambiente; pues el desarrollo sostenible organizacional está alineado con tres pilares fundamentales: gobierno, organizaciones y personas, teniendo en cuenta la

disponibilidad de recursos, la cantidad de habitantes y los hábitos de consumo (Tejada Losada & Peña Guarín, 2009).

La gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, como sistema normalizado, busca prevenir y evitar las enfermedades laborales y mantener la calidad de vida de los trabajadores, que son indiscutiblemente el activo más importante de las organizaciones (Anaya, 2017). La cultura de seguridad en el trabajo está relacionada con este sistema y tiene como una de sus metas, que los empleados se sientan satisfechos y comprometidos en el desarrollo de sus actividades (Skład, 2019), a través de líneas de comunicación clara, efectiva y eficiente con los clientes, proveedores, y demás miembros de la organización; pues se incorpora solidaridad y disciplina al desarrollo de los procesos (Nawang Sari & Sutawijaya, 2018), impulsando un comportamiento colectivo y con el tiempo, se convierte en una costumbre para aquellos que están en la organización.

El liderazgo, los valores y las percepciones que hacen parte de esa cultura y le aportan una identidad propia al SG-SST y permite a los trabajadores apropiarlo, conocerlo y reconocerse como miembros activos de este y establecer mecanismos de autocuidado. (Yorio, Dana, & Moore, 2015)

Hay otro aspecto que se debe tener en cuenta y que permite tener un diagnóstico del estado en el que se encuentra la gestión empresarial, es la madurez organizacional propuesta por primera vez por Phillip Crosby (Ayca, Oktay, & Hajo, 2016) y se define como "el estado de estar completo, perfecto o listo" y en 2001 por Kerzner que habla de una curva de aprendizaje donde la madurez se relaciona con el crecimiento y la

permanencia en el mercado y solo se alcanza con años de trabajo. A nivel administrativo, la madurez se caracteriza por aportar a la organización de los procesos y las tareas, definición de los roles y las responsabilidades, alta calidad en los productos o servicios, la toma de decisiones basada en la evidencia, la aplicación de estilos de liderazgo, innovación y aprendizaje hacia el logro de resultados (Tamayo Salamanca, Del Río , & García Ríos, 2014). Este crecimiento es progresivo, porque no todas las empresas son iguales, por lo tanto, cada error se convierte en un aprendizaje para la aplicación de estrategias administrativas acordes con cada situación, que mejoren la competitividad y la productividad desde el enfoque de la prevención, la autogestión y la adaptación a un entorno globalizado y que cambia vertiginosamente.

Los modelos de medición del nivel de madurez, son un mecanismo utilizado por las organizaciones para analizar en qué nivel de gestión se encuentran, identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; para poner su empeño en la planeación de las acciones de mejora con sus respectivos controles de efectividad (Portella, Gonçalves, Rösing, Bessa, & Texeira, 2016). Estos mecanismos de evaluación han venido evolucionando y se enfocan en aspectos esenciales del contexto empresarial. Estas metodologías y herramientas pueden ser aplicadas a un proyecto particular, a un sistema de gestión (calidad, medio ambiente, SG-SST) o a la totalidad de la organización en el desarrollo de su objeto social.

La aplicación de los modelos de madurez depende de cada organización y de factores tales como la complejidad, el tamaño, la profundidad de la evaluación para verificar si la gestión integral, sistemática y gradual. La escala de medición (García, 2013) que presentan la mayoría de instrumentos analizados consta de cinco niveles con

características similares entre sí, los cuales relacionan las actividades que una empresa ha venido desarrollando de manera progresiva y registran la madurez en la planificación, ejecución y evaluación de procesos, alineación de sistemas de gestión normalizados con el logro de los objetivos estratégicos y definición de acciones encaminadas al mejoramiento continuo y aumento de la productividad (Wojtkowiak, Cyplik, Cyplik, & Adamczak, 2019). A continuación, se presenta un cuadro a través del cual se presenta un análisis de algunos de los modelos de medición del nivel de madurez organizacional.

Cuadro 1. Análisis de los diferentes modelos de evaluación de la madurez.

NOMBRE DEL MODELO	NIVEL DE MADUREZ	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MODELO
GARATUZ (OSARTEN, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables.</li> <li>2. Implantar y mejorar el SG-SST.</li> <li>3. Integrar la Seguridad, Salud y Bienestar en el trabajo en la gestión empresarial</li> <li>4. Desarrollar la cultura preventiva</li> <li>5. Gestionar en las personas un entorno de empresa saludable</li> <li>6. Contribuir al desarrollo de una cultura de Salud y Bienestar en el trabajo.</li> </ol>	<p>Liderazgo como una línea visible dentro del desarrollo de la cultura preventiva, porque le permite a las organizaciones el desarrollo de mejores procesos de comunicación, lograr un alto nivel de influencia que oriente las acciones hacia una cultura organizacional del autocuidado y el de los demás a través de la implementación de comportamientos seguros y saludables.</p>
ISO 9004 (ICONTEC, 2018)	<p>Nivel 1. Sin enfoque formal.                      Nivel 2. Organización reactiva.                      Mínimo requerido para alcanzar ISO 9001.                      Nivel 3. Enfoque estable y formalizado.                      Nivel 4. Mejora continua                      Nivel 5. La organización es líder en un mercado específico.</p>	<p>El nivel de madurez o éxito sostenido está relacionado con la manera en que las organizaciones generan una planeación a largo plazo que contemple la manera en la que se puede satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</p>
Modelo de medición de la Madurez desde el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (Wojtkowiak, Cyplik, Cyplik, & Adamczak, 2019)	<p>Nivel 1. Ignorancia.                      Nivel 2. Definición.                      Nivel 3. Adaptación.                      Nivel 4. Administración.                      Nivel 5. Integración.</p>	<p>Inicia con la evaluación de 3 áreas desde el punto de vista de la norma ISO 9001, Factor Humano, Factor Técnico y Factor de Gestión Organizacional. Los objetivos de desarrollo sostenible están relacionados de manera transversal con el contexto de la organización. Los resultados que se obtienen son medidos en relación con los procesos y el</p>

		cumplimiento de objetivos sostenibles claramente definidos.
MODELO LISI (Guédria, Chen, & Naudet, 2015)	Nivel Empresa - Universal. Nivel Dominio - Integrado. Nivel Funcional - Repartido. Nivel Conectado - De igual a igual. Nivel Aislado - Manual.	Este modelo se aplica para analizar la interoperabilidad e intercambio de información. La inmediatez y la veracidad de los datos existentes le permite a la alta dirección tomar decisiones basadas en evidencias y definir estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
MODELO ORGANIZACIONAL DE INTEROPERATIVIDAD (Guédria, Chen, & Naudet, 2015)	Nivel 0. Independiente. Nivel 1. Ad Hoc. Nivel 2. Colaborativo. Nivel 3. Integrado. Nivel 4. Unificado.	Este modelo analiza la interoperabilidad en términos de transmisión de datos, sin embargo, tiene inmerso el análisis de la planificación de los procesos, la cultura organizacional, la disponibilidad de la información y el liderazgo aplicado desde la alta dirección.
NMI (Guédria, Chen, & Naudet, 2015)	Nivel 1. Datos no estructurados. Nivel 2. Datos Estructurados. Nivel 3. Compartir sin problemas de datos. Nivel 4. Intercambio de información sin interrupciones.	Se propuso el Modelo de niveles de interoperabilidad conceptual para abordar la madurez de la interoperabilidad conceptual, el cual relaciona los datos desde los datos no estructurados a un intercambio de información sin interrupciones.
Modelo de mejoramiento continuo de tres etapas (Fryer & Ogden, 2014)	1. Integración del mejoramiento continuo en la organización. 2. Alcance del mejoramiento continuo a los proyectos. 3. Apoyo administrativo. 4. Gestión estratégica del desempeño 5. Formación y aprendizaje del mejoramiento continuo.	Este modelo evalúa la madurez de manera integral desde las siguientes áreas clave: 1. Integración del mejoramiento continuo en la organización. 2. Alcance del mejoramiento continuo a los proyectos. 3. Apoyo administrativo. 4. Gestión estratégica del desempeño 5. Formación y aprendizaje del mejoramiento

	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Sistema de Recompensas</li> <li>7. Culpar a la cultura</li> <li>8. Comunicación</li> </ul>	<p>continuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6. Sistema de Recompensas</li> <li>7. Culpar a la cultura</li> <li>8. Comunicación</li> </ul>
Niveles de Madurez en Proyectos Kerzner 2005 (Castellanos, Gallego, & Delgado, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel 1. Lenguaje Común.</li> <li>Nivel 2. Procesos Comunes.</li> <li>Nivel 3. Metodología única.</li> <li>Nivel 4. Bechmarking.</li> <li>Nivel 5. Mejoramiento Continuo.</li> </ul>	Este modelo está enfocado en el manejo de la comunicación dentro de la organización y el desarrollo de los procesos con el fin de atender constantemente los resultados obtenidos frente a las metas propuestas y fomentar acciones de mejoramiento continuo.
MODELO OPM3 (Tarhan, Turetken, & Reijers, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel: Estandarizado</li> <li>Nivel: Medido</li> <li>Nivel: Controlado</li> <li>Nivel: Mejora Continua</li> </ul>	<p>Contiene tres elementos para medir la madurez:</p> <p>Conocimiento: En la administración de proyectos organizacionales, su madurez y sus resultados.</p> <p>Evaluación: Definición de las herramientas para evaluar las prácticas y capacidades de la organización.</p> <p>Mejoramiento: actividad continua para mejorar las capacidades de la organización.</p>
MODELO PM2 (Tarhan, Turetken, & Reijers, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Etapa AD-HOC</li> <li>2. Etapa de planificación</li> <li>3. Etapa de administrado</li> <li>4. Etapa integrada</li> <li>5. Etapa de sostenimiento</li> </ul>	Este modelo presenta una evaluación integral que define la eficacia en la gestión organizacional, de manera sistemática y gradual. Puede usarse para la evaluación de proyectos. Analiza la documentación de procesos, los resultados de la administración frente a la planificación.
Maturity by Project Category Model (MPCM) (Tarhan, Turetken, & Reijers, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Inicial- Embrionaria o AD HOC</li> <li>2. Conocido</li> <li>3. Definidos o normalizados</li> <li>4. Administrado</li> <li>5. Optimizado</li> </ul>	Este modelo sirve no solo para analizar a la organización a nivel general sino también para analizar el desarrollo de algún proyecto de manera particular. Permite evaluar la gestión desde un nivel inicial en el las actividades se desarrollan de

		manera intuitiva hasta la planificación y mejoras del rendimiento.
P3M3 (Tarhan, Turetken, & Reijers, 2016)	Nivel 1: Proceso de Conocimiento Nivel 2: Proceso Repetible Nivel 3: Proceso Definido Nivel 4: Proceso Gestionado Nivel 5: Proceso de Optimización	Este es uno de los modelos más utilizados para analizar la madurez en la gestión organizacional. El modelo analiza siete perspectivas de proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Control de Gestión</li> <li>* Gestión de Beneficios</li> <li>* Gestión Financiera</li> <li>* Gestión de riesgos</li> <li>* Gestión de Recursos</li> <li>* Gestión de Interesados</li> <li>* Gobernabilidad Organizacional</li> </ul>
Modelo de madurez de la Capacidad (CMM) (Aguirre & Cordoba , 2008)	Nivel 1 inicial. Nivel 2 Manejado. Nivel 3 Definido. Nivel 4 Cuantitativamente manejado. Nivel 5 Optimizado.	Es un modelo que analiza la madurez desde su nivel inicial donde se evidencia que no hay planeación ni documentación de procesos hasta el nivel de optimización y mejora de procesos.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez analizados el liderazgo, la cultura organizacional, el SG-SST y la madurez de manera individual, es importante comprender cuál es la relación que existe entre estos factores:

Figura No. 2 Relación de variables.



Fuente: Elaboración Propia

La gestión organizacional es permanente, inicia con la planificación donde se definen las metodologías, acciones, recursos, objetivos y metas que permitan evaluar el desempeño de la empresa (Tamayo, García, & Cortina, 2014); continúa con la ejecución y seguimiento a través de los resultados de los indicadores KPI'S y de manera tangencial directamente asociadas variables como el liderazgo y compromiso,

el enfoque por procesos, el clima y cultura organizacional, que apoyan la aplicación de los sistemas de calidad, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión del cambio, la capacitación y se mantiene a través del seguimiento a su ejecución y al control de los resultados, en aras de cerrar el ciclo teniendo en cuenta la necesidad de hacer revisiones periódicas y establecer mediante el enfoque de la mejora continua un mecanismo para impulsar un buen rendimiento de los procesos.

Así mismo, la cultura organizacional es la encargada de brindarle identidad a la empresa, a través de la definición de principios y valores (Sarmiento, 2017). Requiere el establecimiento de comportamientos individuales y grupales alineados con la esencia de la organización, los que determinen en sinergia las acciones de cada trabajador, motivadas por un líder que conoce su equipo de trabajo, establece metas realmente alcanzables porque conoce sus fortalezas y limitaciones, entiende que lo que se propongan lo lograrán de manera progresiva y tienen claramente definido a dónde quieren llegar.

De hecho, la madurez es una herramienta de evaluación de la gestión organizacional a través de una revisión del cumplimiento de variables relacionadas con la gestión de recursos y personal, el establecimiento de controles, la capacidad financiera y tecnológica, de igual forma cumplimiento de normas técnicas y de calidad, SG-SST, que evidencian un progreso en varios niveles y de manera ascendente, manteniendo la visión empresarial desde la teoría de los sistemas propuesta por (Bertalanffy, 1976); y para que el sistema funcione se deben generar engranajes entre los procesos para cumplir con las expectativas de todas las partes interesadas y la gestión de un buen líder capacitado, comprometido y alineado al direccionamiento

estratégico facilita el cumplimiento de los objetivos, situación que se evidencia en el aumento de competitividad, eficiencia y el mejoramiento continuo.

La gestión de la seguridad y salud en el trabajo – SG-SST, depende de la cultura existente y de los niveles de gestión organizacional que cada empresa ha alcanzado es decir de su madurez. Los procesos que plantean las organizaciones frente a la cultura de la salud en el trabajo usualmente son reactivos y se enfocan en el cumplimiento de los requisitos mínimos que exige la normatividad vigente. Una gestión madura muestra un enfoque preventivo, dedicado a fortalecer la calidad de vida del trabajador, estableciendo políticas y objetivos claros. El líder es quien logra que las organizaciones lleguen a las metas planteadas, creando oportunidades de mejoramiento constantemente, pues es la persona que conoce de primera mano las percepciones y necesidades de los trabajadores que afectan su clima laboral y los motiva a desarrollar actividades de manera consciente, eficiente y altamente comprometida; disminuyendo el ausentismo, los accidentes de trabajo, aumentando el desempeño para alcanzar y mantener el éxito operacional.

- Cierre

El resultado de esta revisión de literatura, permite identificar que el liderazgo no es solamente una habilidad gerencial, es un componente que aporta permanentemente a la gestión de una organización desde el punto de vista de la madurez, pues motiva al grupo, lo conoce y sabe quién puede hacer cada una de las actividades, cuáles son sus puntos débiles y como debe generar la motivación correcta para que los resultados en indicadores se vean reflejados de manera coherente frente a lo planificado.

Un líder apoya la implementación, fortalecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión normalizado. En el caso particular del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST, fomenta la cultura de la prevención y el autocuidado, visualiza al trabajador como uno de los activos más importantes de la organización.

Finalmente, para dar cumplimiento a los planes y proyectos de las organizaciones que se encuentran definidos en la estrategia, se debe iniciar con la interrelación del contexto y usar el liderazgo como una variable fuerte y permanente a todas las acciones directivas, para generar compromiso en todos los trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos. Respecto al SG-SST, se deben convertir las ideas en acciones de seguridad involucrando a los trabajadores en procesos como la construcción de políticas, estrategias y asignación de recursos suficientes contribuyendo a mejorar el rendimiento y haciendo el seguimiento permanente a los riesgos y oportunidades (Shanmugapriya, 2016).

La madurez organizacional, entrega una radiografía de la realidad de las organizaciones y brinda elementos de consideración aumentando la productividad, mejorando la calidad y la satisfacción de las partes interesadas, fomentando la toma de decisiones teniendo información que oriente la adopción de metodologías de acción, la eficiencia y la construcción del éxito sostenido.

## REFERENCIAS

- Aguirre, S., & Córdoba, N. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas Colombianas. *Ingeniería y Universidad*, 245 - 256. URL: <http://www.scielo.org.co/pdf/inun/v12n2/v12n2a04.pdf>
- Anaya, A. (2017). Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad de las organizaciones (SSeTGIS). *Ciencia & trabajo*, 95 - 104. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000200095>
- Antúnez, V. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin La Habana*. URL: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001)
- Añazco, K., Valdivieso, R., & Sánchez, O. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *Innova Research Journal*, 142 - 148. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Ayca, T., Oktay, T., & Hajo, R. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 122 - 134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría general de sistemas. Fundamento, desarrollo*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Castellanos, T., Gallego, J., & Delgado, J. (2014). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. *Universidad San Buenaventura*. URL: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056\\_1131054\\_1131185\\_ANEXO\\_Cap%C3%ADtulo.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf)
- Drzewiecka, M., & Rocznińska, M. (2018). The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology. *European Review of Applied Psychology*, 161-169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.002>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fernández-Muñoz, B., Montes, J. M., & Vázquez-Ordás, C. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 403-415. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2017.11.001>
- Flin, R., & Yule, S. (2004). Leadership for safety: Industrial experience. *Quality and Safety in Health Care*. DOI: <https://doi.org/10.1136/qshc.2003.009555>

- Fryer, K., & Ogden, S. (2014). Modelling continuous improvement maturity in the public sector: key stages and indicators. *Total Quality Management & Business*. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.733262>
- García, G. (2013). Modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 61 - 87. URL: <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/2303>
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable. *Revista de Psicología Social*, 60 - 88. DOI: <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- Gómez, C. A. (2002). LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología.*, 61 - 77.
- Gualdron, L., Acosta, J., & Bohorquez, L. (2017). Organizational structures and adaptation to changing environmental conditions: Challenges and implications. *Ingeniería Solidaria*, 101 - 121. URL: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/in/article/view/1983>
- Guédria, W., Chen, D., & Naudet, Y. (2015). Maturity model for enterprise interoperability. *Enterprise Information Systems*, 1 - 28. DOI: <https://doi.org/10.1080/17517575.2013.805246>
- Hermosilla D, A. A. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 135-143. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández Varna, Q. L. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38. URL: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572009000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007)
- ICONTEC. (2018). *Norma Técnica Colombiana ISO-9004. Gestión para el éxito sostenido de una organización*. Bogotá: ICONTEC Internacional.
- Ikpefan, O., Agwu, M., & Taiwo, J. (2017). Leadership of modern financial institutions and the changing paradigm of Banking in Nigeria. *Internet Bank Commer*, 137. DOI: <http://dx.doi.org/10.4172/1204-5357.1000137>
- Judge, T. A. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 755-768. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, T., & Gausdal, A. (2017). Leading for safety: A weighted safety leadership model in shipping. *Reliability Engineering and System Safety*, 458–466. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2017.05.002>

- Llanes-Font, M., & Isaac, L. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255 - 264. URL: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300002)
- López, F. J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81-98. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Milhem, M. M. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*. DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Moya, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 96 - 107. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Navarro, C., & Moreno, Á. (2013). Características del liderazgo en el sector de Relaciones Públicas. Resultados Comparativos del Cross-Cultural. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 111 - 132. DOI: <https://doi.org/10.5783/RIRP-5-2013-07-111-132>
- Nawangari, L., & Sutawijaya, A. (2018). The strategic of implementation health and safety to improved performance construction management system. *International Journal of Engineering & Technology*, 176-181. DOI: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13312>
- Neira, D., Cárdenas, H., & Villavicencio, I. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*. URL: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100331](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100331)
- Nicole S.N. Yiu, D. W. (2019). Implementation of safety management system in managing construction. *Safety Science*, 23 - 32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.027>
- Novak, J. F.-W. (2017). Safety outcomes for engineering asset management organizations: Old problem with new solutions? . *Reliability Engineering and System Safety*, 67-73. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2016.12.004>
- OSARTEN. (2018). OSARTEN,. *Garatuz, Modelo para el Desarrollo de la Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo*. URL: [https://www.osarten.com/ataria/es/modelo-garatuz#\\_48\\_INSTANCE\\_7EXrqOB4v14o\\_=garatuz.php](https://www.osarten.com/ataria/es/modelo-garatuz#_48_INSTANCE_7EXrqOB4v14o_=garatuz.php)
- Patterson, M. G. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, 20 - 35. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3153331>

- Pérez Ortega, G., Jiménez Valdes, G. L., & Romo Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00048.pdf>
- Perilla, L. E., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 95–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pinto, A., & Waterson, P. (2018). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety Science*, 192 - 211. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.017>
- Ponce, A. R. (2004). *Administración moderna*. México: Noriega Editores.
- Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 81 - 98. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Portella, R., Gonçalves, V., Rösing, M., Bessa, A., & Texeira, S. (2016). Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 195 - 224. URL: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/066-octubre-2016/Tondolo.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría*. México: Pearson Prentice Hall.
- Sarmiento, S. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352 - 365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 3 - 8. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Science Direct*, 117 - 125. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Shanmugapriya, S. &. (2016). Developing a PLS path model to investigate the factors influencing safety performance improvement in construction organizations. . *KSCE Journal of Civil Engineering*, 1138 -1150. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

- Skład, A. (2019). Assessing the impact of processes on the Occupational Safety and Health Management System's effectiveness using the fuzzy cognitive maps approach. *Safety Science*, 71-80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.021>
- Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 60 - 79. DOI: <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Stiles, S. R. (2018). Evaluating attitudes to safety leadership within rail construction projects. *Safety Science*, 134-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.030>
- Sutawijaya, A., & Nawangsari, L. (2018). The strategic of implementation health and safety to improved performance construction management system (Case in Arcamanic project, Indonesia). *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 176 - 181. DOI: <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13312>
- Tamayo Salamanca, Y., Del Río , A., & García Ríos, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 70 - 77. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
- Tamayo-García, C. &. (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. *Ciencias Holguín*. URL: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/894/1002>
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 122 - 134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Tejada Losada, F., & Peña Guarín, G. (2009). Reflexiones sobre las características constitutivas de la gestión integral. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 79 - 93. DOI:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2009.0002.08>
- Urrego, C. D. (2012). *Diez Competencias Del Dirigente Líder. Un Marco Conceptual Desde El Enfoque Del Liderazgo Transformacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Wojtkowiak, D., Cyplik, P., Cyplik, P., & Adamczak, M. (2019). Concept for measuring organizational maturity supporting sustainable development goals. *Logforum* 15. URL: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-5b69312a-9fa8-403e-b302-c67c15d8ccb8>
- Yiu, N., Chan, D., Shan, M., & Sze, N. (2019). Implementation of safety management system in managing construction projects: Benefits and obstacles. *Safety Science*, 23-32. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.027>
- Yorio, P., Dana, W., & Moore, S. (2015). Health and safety management systems through a multilevel and strategic management perspective: Theoretical and

empirical considerations. *Safety Science*, 221- 228. DOI:  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.03.022>