# Análisis de la cultura organizacional y liderazgo de los sistemas de gestión de salud y seguridad en empresas pequeñas. Una revisión de los últimos 10 años en Latinoamérica

Raymundo Nicolas Guerrero Cordero

Mabel Lizeth Martínez Rincón

Adriana Marcela Quintero Sambony

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá D.C., Colombia

2026

# Análisis de la cultura organizacional y liderazgo de los sistemas de gestión de salud y seguridad en empresas pequeñas. Una revisión de los últimos 10 años en Latinoamérica

Raymundo Nicolas Guerrero Cordero

Mabel Lizeth Martínez Rincón

Adriana Marcela Quintero Sambony

Tutor

Diana Derly Bueno Castro

Trabajo para optar al título de Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bogotá D.C., Colombia

2026

**Tabla de contenido**

Resumen ..... 8

Abstract ..... 9

Introducción ..... 10

1. Formulación del problema ..... 12

1.1. Pregunta de investigación ..... 13

2. Objetivos de la investigación ..... 14

2.1. Objetivo general ..... 14

2.2. Objetivos específicos ..... 14

3. Justificación ..... 15

4. Marco de referencia ..... 20

4.1. Marco teórico ..... 20

4.1.1. Cultura organizacional y cultura de seguridad en PYMES latinoamericanas. 20

4.1.2. Liderazgo y gestión de la SST en pequeñas empresas. ..... 21

4.1.3. Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en PYMES. ..... 22

4.1.4. Interrelación entre cultura organizacional, liderazgo y SGSST. ..... 23

4.2. Marco conceptual ..... 23

4.2.1. Estilos de liderazgo. ..... 23

4.2.2. Liderazgo autocrático. ..... 24

4.2.3. Liderazgo transaccional. ..... 25

4.2.4. Liderazgo delegativo. ..... 26

4.2.5. Liderazgo participativo o colaborativo. ..... 26

4.2.6. Liderazgo transformacional. ..... 27

5. Metodología ..... 29

5.1. Tipo de investigación y enfoque ..... 29

5.2. Estrategia de búsqueda y bases de datos ..... 30

5.2.1. Elección y categorización de fuentes (bases de datos). ..... 30

5.2.1.1. Fuentes de alto impacto (Globales). ..... 30

5.2.1.2. Fuentes de relevancia regional (Iberoamérica). ..... 30

5.2.1.3. Literatura gris y organismos técnicos. ..... 30

5.2.2. Desarrollo de ecuaciones de búsqueda y uso de metadatos. ..... 30

5.2.2.1. Sintaxis de búsqueda (español). ..... 31

5.2.2.2. Sintaxis de búsqueda (Inglés). ..... 31

5.3. Criterios de inclusión y exclusión ..... 32

5.3.1. Criterios de inclusión. ..... 32

5.3.1.1. Pertinencia temática y variables de estudio. ..... 32

5.3.1.2. Delimitación Poblacional (Pymes). ..... 32

5.3.1.3. Contexto geográfico regional. ..... 32

5.3.1.4. Temporalidad y vigencia. ..... 32

5.3.1.5. Calidad de la fuente. ..... 33

5.3.2. Criterios de exclusión. ..... 33

5.3.2.1. Discrepancia de escala ..... 33

5.3.2.2. Enfoque puramente técnico o clínico ..... 33

5.3.2.3. Debilidad metodológica. ..... 33

5.3.2.4. Barrera idiomática y geográfica. ..... 33

5.4. Análisis de datos. Matriz de análisis documental ..... 34

6. Resultados ..... 36

6.1. Resultados primer objetivo: establecimiento de los niveles de cultura organizacional ..... 36

6.1.1. Tipología detallada de niveles identificados. ..... 37

6.1.1.1. Nivel Patológico. ..... 37

6.1.1.2. Nivel Reactivo. ..... 37

6.2. Identificación de los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad de la seguridad y salud en el trabajo en las pequeñas empresas de américa latina ..... 38

6.2.1. El liderazgo autocrático. ..... 39

6.2.2. El liderazgo Delegativo. ..... 39

6.2.3. El liderazgo transaccional. ..... 39

6.2.4. El liderazgo participativo. ..... 40

6.2.5. El liderazgo transformacional. ..... 40

6.3. Análisis de las características de las pymes latinoamericanas con cultura y liderazgo en SST (2016-2026). ..... 41

6.3.1. Liderazgo de "proximidad" y estilo transformacional. ..... 41

6.3.1.1. Compromiso visible. ..... 41

6.3.1.2. Empoderamiento. ..... 41

6.3.2. Cultura de la "interdependencia" y cuidado mutuo. ..... 42

6.3.2.1. Variables grupales ..... 42

6.3.2.2. Comunicación asertiva. ..... 42

6.3.3. Integración normativa estratégica (ISO 45001). ..... 42

6.3.3.1. Gestión por procesos. ..... 42

6.3.3.2. Adaptabilidad. ..... 42

6.3.4. Enfoque en el clima organizacional y factores psicosociales. ..... 43

6.3.4.1. Relación clima-seguridad. ..... 43

6.3.4.2. Bienestar integral. ..... 43

6.3.5. Visión prospectiva y mejora continua. ..... 43

6.3.5.1. Alineación con planes nacionales ..... 43

6.3.5.2. Evaluación basada en evidencia. ..... 43

7. Discusión ..... 44

8. Conclusiones ..... 53

Referencias ..... 56

Anexos ..... 62

## Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados búsquedas en bases de datos. 31

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión. 34

**Resumen**

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la cultura organizacional y el liderazgo de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) en empresas pequeñas de Latinoamérica durante los últimos 10 años (2016-2026). Como estrategia para cumplir con este objetivo el proceso investigativo se realizó con un enfoque cualitativo de orden descriptivo, la cual se fundamentó en una revisión documental de artículos de revistas indexadas y otras fuentes académicas sobre cultura de seguridad, liderazgo y sistemas de gestión en PYMES. Se elaboró una matriz de análisis documental con 25 artículos seleccionados que cumplieron con los criterios de inclusión definidos para la investigación, en los cuales se identificaron niveles de cultura organizacional, estilos de liderazgo y características organizacionales relacionadas a la gestión preventiva. Dentro de los resultados se muestra que en las PYMES latinoamericanas predominan las culturas reactivas y calculadoras, con avances puntuales hacia niveles proactivos y generativos cuando la alta dirección asume la seguridad como valor estratégico. Asimismo, se destaca que los estilos de liderazgo transformacional y participativo contribuyen al compromiso preventivo, al cuidado mutuo entre trabajadores y a la consolidación de sistemas de gestión más sostenibles, en contraste con estilos autoritarios, transaccionales o delegativos.

En conclusión, fortalecer la articulación entre cultura organizacional, liderazgo y SG-SST es condición necesaria para transformar la cultura preventiva y responder de manera integral a las necesidades de las pequeñas empresas latinoamericanas, más allá del mero cumplimiento legal.

*Palabras claves*: cultura organizacional; liderazgo; SG-SST; PYMES; Latinoamérica.

## Abstract

This research aimed to analyze organizational culture and leadership in occupational health and safety management systems (OHSMS) in small Latin American enterprises over the last 10 years (2016–2026). The study was conducted using a qualitative, descriptive approach, based on a documentary review of indexed journal articles and other academic sources on safety culture, leadership and management systems in SMEs. A documentary analysis matrix was developed with 25 selected articles that met the inclusion criteria defined for the research, in which levels of organizational culture, leadership styles and organizational characteristics related to preventive management were identified.

The results show that, in Latin American SMEs, reactive and calculative safety cultures predominate, with specific advances toward proactive and generative levels when top management assumes safety as a strategic value. It is also highlighted that transformational and participative leadership styles contribute to preventive commitment, mutual care among workers, and the consolidation of more sustainable management systems, in contrast to authoritarian, transactional, or delegative styles.

In conclusion, strengthening the linkage between organizational culture, leadership and OHSMS is necessary to transform preventive culture and respond to the needs of small Latin American enterprises beyond mere legal compliance.


*Keywords*: Organizational culture; leadership; OHSMS; SMEs; Latin America.

## Introducción

En los últimos diez años, la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) ha dejado de ser percibida como un simple cumplimiento normativo para entenderse como un componente estratégico del desempeño empresarial. Aunque la implementación efectiva de estos sistemas enfrenta desafíos estructurales, particularmente en las pequeñas empresas de Latinoamérica. Según Contreras & Lesmez (2021), las organizaciones de menor escala se diferencian de las grandes corporaciones por que presentan dinámicas internas donde la cultura organizacional y el estilo de liderazgo ejercen una influencia determinante sobre la prevención de riesgos laborales.

La forma en que se vive la cultura organizacional en muchas empresas latinoamericanas; todavía refleja estructuras muy jerarquizadas y una cierta resistencia al cambio, tanto en lo técnico como en lo administrativo. Por otro lado, la manera en que las pequeñas empresas perciben el riesgo y la importancia que se le da a la seguridad dependen, en gran medida, de la visión del propio empleador. Cuando la alta dirección no asume la seguridad y salud en el trabajo como un valor estratégico, los sistemas de gestión de SST terminan reduciéndose a simples documentos, registros o protocolos formales, sin realmente transformar las condiciones del entorno laboral (Guzman, 2023; OIT, 2022). Dicha situación, según Gómez (2025), resulta especialmente preocupante si se considera que las pequeñas empresas constituyen la base del tejido productivo de la región y, al mismo tiempo, presentan los mayores índices de informalidad y accidentalidad.

Sin embargo, se han presentado avances normativos importantes en países como Colombia, Chile, México y Perú, ya que los estudios muestran que la puesta en marcha de los modelos de SST en pequeñas empresas sigue enfrentando muchas barreras. Entre las principales

se destacan la falta de recursos económicos y la escasa formación en liderazgo preventivo por parte de quienes dirigen estos negocios.

Frente a esta perspectiva, se hace necesario realizar una revisión sistemática documental de artículos de los últimos 10 años para identificar de qué manera las interacciones humanas y las estructuras de mando han influido en la efectividad de los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en las MiPymes latinoamericanas. Este análisis busca no solo ofrecer un diagnóstico del estado actual, sino también trazar una ruta que permita a las pequeñas empresas avanzar desde una seguridad reactiva hacia una cultura de cuidado más proactiva, humana y sostenible.

## 1. Formulación del problema

En las empresas los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo han servido para prevenir accidentes, evitar enfermedades laborales y fortalecer su desempeño. Sin embargo, en los últimos diez años en las pequeñas empresas latinoamericanas, su implementación no ha sido sencilla; ya que enfrentan diversos obstáculos, como la falta de recursos, la informalidad en su estructura, procesos de planificación débiles y la fuerte dependencia de las decisiones que tomen los directivos o propietarios.

Diversos estudios han señalado que, más allá del cumplimiento normativo, la efectividad de los sistemas de gestión de SST está profundamente influenciada por factores organizacionales de carácter intangible, entre los que destacan la cultura organizacional y el liderazgo. En particular, la manera en que los líderes perciben el riesgo prioriza la seguridad y comunican los valores preventivos incide directamente en el comportamiento de los trabajadores y en la sostenibilidad de las prácticas de SST, especialmente en organizaciones de menor tamaño.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento teórico de esta relación, la literatura científica en Latinoamérica presenta una dispersión conceptual y metodológica respecto al análisis conjunto de cultura organizacional, liderazgo y sistemas de gestión de SST en pequeñas empresas. Muchos estudios abordan estos elementos de forma aislada, con énfasis normativo o técnico, sin profundizar en su interrelación ni en las particularidades contextuales propias de la región, como la informalidad laboral, la diversidad económica y las brechas en formación gerencial.

Adicionalmente, se evidencia una limitada sistematización de los hallazgos producidos en la última década, lo que dificulta identificar tendencias, enfoques predominantes, aportes relevantes y vacíos de conocimiento que orienten tanto la investigación académica como la toma

de decisiones en el ámbito organizacional. Esta situación resulta crítica si se considera que organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022) han señalado que las pequeñas empresas concentran una alta proporción de la accidentalidad laboral en la región.

En este contexto, surge la necesidad de realizar una revisión analítica y estructurada de la producción académica reciente que permita comprender cómo se ha estudiado la relación entre cultura organizacional, liderazgo y sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en pequeñas empresas latinoamericanas, así como identificar los principales hallazgos, limitaciones y vacíos existentes. La ausencia de este análisis integral constituye el problema central que aborda la presente monografía.

### 1.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es la mejor forma de analizar la cultura organizacional y liderazgo de los sistemas de gestión de salud y seguridad en empresas pequeñas en Latinoamérica durante los últimos diez años?

# 2. Objetivos de la investigación

## 2.1. Objetivo general

Analizar la producción académica de los últimos diez años en Latinoamérica sobre la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en pequeñas empresas, con el fin de identificar enfoques predominantes, hallazgos relevantes y vacíos de investigación.

## 2.2. Objetivos específicos

1. Establecer los niveles de cultura organizacional de las pequeñas empresas latinoamericanas identificadas en los artículos analizados en los últimos 10 años.
2. Identificar los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad del SST en las pequeñas empresas de América Latina.
3. Describir las características de las pequeñas empresas latinoamericanas que han desarrollado cultura y liderazgo en SST en los últimos diez años.

## 3. Justificación

El estudio de la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) en pequeñas empresas latinoamericanas resulta pertinente por varias razones. En primer lugar, las pequeñas empresas constituyen un sector fundamental en la economía de la región, pero suelen enfrentar limitaciones en recursos y capacidades para implementar sistemas de gestión sólidos (OIT, 2022). En este contexto, la cultura organizacional y el liderazgo emergen como factores críticos que determinan la eficacia y sostenibilidad de las prácticas de SST (Estrella, et al., 2023).

En la última década, cada vez más estudios científicos han mostrado interés por comprender cómo la cultura organizacional influye en cómo las personas perciben el riesgo y adoptan medidas preventivas (Garavito, et al., 2023). También se ha comprobado que los estilos de liderazgo participativo y transformacional contribuyen de manera significativa a la construcción de entornos de trabajo más seguros y saludables en las pequeñas empresas (Estrella, et al., 2025).

No obstante, aún existen vacíos importantes en la sistematización de estos hallazgos, especialmente en el contexto latinoamericano. Las particularidades socioeconómicas y regulatorias de la región demandan un análisis más profundo y contextualizado, que permita comprender mejor cómo interactúan estos factores en cada país (Rincón & Aldana, 2021).

La relevancia de esta investigación radica en su capacidad para identificar los enfoques más comunes en la producción científica de los últimos diez años, así como los principales hallazgos y vacíos que aún persisten. Este trabajo busca fortalecer la comprensión sobre el papel que tienen la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo dentro de las pequeñas empresas. Con ello, se espera ofrecer insumos útiles para el

diseño de políticas públicas, programas de formación y estrategias de intervención que respondan realmente a la realidad latinoamericana.

Además, el estudio pretende generar evidencia que refuerce la importancia de integrar la norma ISO 45001 en las prácticas empresariales, considerando no solo los aspectos técnicos, sino también los factores culturales y de liderazgo que determinan su aplicación (Gómez, 2025). En suma, esta investigación se justifica por su potencial para aportar conocimiento práctico y útil en la mejora de la seguridad y salud laboral de las pequeñas empresas, un sector que, a pesar de su relevancia económica y social, sigue siendo altamente vulnerable frente a los riesgos ocupacionales.

Al abordar la relación entre cultura organizacional y liderazgo, se busca ofrecer una visión integral que supere enfoques fragmentados y que contribuya a la construcción de entornos laborales más seguros y sostenibles en Latinoamérica, por ellos se hace también un análisis por dimensiones.

Desde la dimensión social y humana la importancia de esta investigación radica en el impacto directo sobre la calidad de vida de la fuerza laboral en Latinoamérica. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan el mayor porcentaje del tejido empresarial en la región; no obstante, presentan los índices más críticos de siniestralidad laboral debido a la precariedad de sus recursos y a una visión de la seguridad limitada al cumplimiento reactivo. Como lo señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), la seguridad y salud en el trabajo (SST) en las pequeñas empresas no puede gestionarse con las mismas estructuras que en las grandes corporaciones; requiere una adaptación que priorice el factor humano. Esta investigación se justifica al buscar estrategias que reduzcan la vulnerabilidad de los trabajadores mediante el fortalecimiento de la cultura preventiva.

La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una empresa. En el ámbito de la SST, una cultura organizacional sólida se traduce en mayor compromiso con la prevención de riesgos, cumplimiento normativo y sostenibilidad de las prácticas de seguridad (Garavito, et al., 2023). Sin embargo, en pequeñas empresas latinoamericanas, la literatura evidencia que la cultura organizacional suele ser frágil, dependiente de la visión del propietario y con escasa formalización de procesos (Rincon & Aldana, 2021). Analizar esta dimensión permitirá identificar los niveles de cultura organizacional presentes y cómo éstos condicionan la implementación de sistemas de gestión.

El liderazgo juega un papel clave en la consolidación de los sistemas de seguridad y salud en el trabajo. Estudios recientes muestran que estilos de liderazgo transformacional y participativo generan climas laborales más seguros y fomentan la adopción de prácticas preventivas (Estrella, et al., 2025). En contraste, liderazgos autoritarios o centrados exclusivamente en la productividad tienden a invisibilizar la seguridad y salud de los trabajadores. La revisión de la literatura permitirá identificar qué estilos de liderazgo han sido más efectivos en pequeñas empresas de la región y cómo se relacionan con la sostenibilidad de los sistemas de gestión.

Los sistemas de gestión de SST, especialmente aquellos alineados con la norma ISO 45001, buscan estructurar políticas, procedimientos y prácticas que garanticen ambientes laborales seguros (Gómez, 2025). No obstante, en pequeñas empresas latinoamericanas, la implementación enfrenta barreras como falta de recursos, desconocimiento normativo y resistencia cultural (OIT, 2022). La literatura revisada muestra que, más allá del cumplimiento de la normativa, el verdadero éxito de estos sistemas depende de cómo se relacionan la cultura

organizacional y el liderazgo dentro de las empresas. Esta conexión confirma la importancia y la vigencia del presente estudio.

Desde una perspectiva teórica, aún persiste una brecha importante en la comprensión de cómo se relacionan la cultura organizacional y el liderazgo en contextos donde los recursos son limitados. Mientras la norma ISO 45001 orienta sobre *qué* debe hacerse, es la cultura organizacional la que define *cómo* se vive realmente la seguridad en las prácticas cotidianas (Rincón & Aldana, 2021). Revisar la literatura de los últimos diez años permite observar si los modelos de liderazgo en Latinoamérica han evolucionado de un estilo más autoritario hacia uno transformacional, considerado más efectivo para asegurar la sostenibilidad de los sistemas de gestión (Araya, 2023). Este estudio busca reunir y analizar los hallazgos que vinculan las dinámicas grupales con las conductas seguras, contribuyendo así a que la teoría de la administración de riesgos se ajuste mejor a la realidad y particularidades culturales de la región latinoamericana.

Desde la práctica administrativa, las Pymes suelen ver la SST como un gasto y no como una inversión preventiva. Según Guzman (2019), los sistemas de gestión funcionan como herramientas de prevención de riesgos laborales solo si están respaldados por un compromiso real de la alta dirección. Esta investigación justifica su ejecución al proporcionar un análisis de los métodos e instrumentos de evaluación más efectivos reportados en la última década (Reina, 2023). Esto ofrece a los gerentes de Pymes y a los profesionales de SST una hoja de ruta basada en evidencia para implementar liderazgos que fomenten un clima laboral positivo, reduciendo así los costos asociados a multas, ausentismo y accidentes (Chiquillo, et al, 2023).

Finalmente, la relevancia metodológica de esta revisión sistemática reside en su capacidad para consolidar información dispersa. Al cubrir el periodo 2016-2026 (proyectado en

las tendencias actuales), se logra una visión evolutiva de la cultura de seguridad en la región (Davila & Bringas, 2023). La investigación no solo describe lo que se ha hecho, sino que identifica los "vacíos de conocimiento" —aquellas áreas donde la ciencia aún no ha dado respuestas claras para las Pymes—, sirviendo como base para futuras investigaciones empíricas y para el diseño de políticas públicas de salud ocupacional más robustas y realistas en el contexto latinoamericano.

# 4. Marco de referencia

## 4.1. Marco teórico

### 4.1.1. Cultura organizacional y cultura de seguridad en PYMES latinoamericanas.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, supuestos y prácticas compartidas que orientan la conducta de los miembros de una organización y confieren sentido a sus decisiones cotidianas (Chiavenato, 2022). En el contexto de las PYMES latinoamericanas, esta dimensión cumple un papel crítico en la forma como se abordan la productividad, las relaciones laborales y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SST), especialmente en escenarios de recursos limitados y alta informalidad (Gómez, 2025). Estudios recientes señalan que, incluso en empresas con estructuras simples, la cultura puede favorecer el compromiso, la adaptación al cambio y la innovación, siempre que exista coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales (Garavito, et al., 2023 ;Davila & Bringas, 2023).

Diversas investigaciones sobre PYMES de la región evidencian que la cultura organizacional suele estar fuertemente ligada a la figura del propietario o gerente, generando una alta dependencia de su visión personal sobre la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo (Davila & Bringas, 2023). Cuando la seguridad se percibe como un requisito impuesto desde el exterior y no como un valor interno, los sistemas de gestión tienden a volverse principalmente documentales, con efectos limitados sobre la reducción real de la siniestralidad (Guzman, 2019). En este sentido, revisiones bibliográficas destacan que la formalización de procesos no es suficiente si no se acompaña de una cultura de aprendizaje y mejora continua orientada a la prevención (Rincon & Aldana, 2021).

En el ámbito específico de la SST, la literatura diferencia entre cultura organizacional general y cultura de seguridad, entendida esta última como el subconjunto de valores, actitudes y

comportamientos que determinan el grado en que la seguridad es priorizada frente a otros objetivos, como la producción o la reducción de costos (Garavito, et al., 2023; Rincon & Aldana, 2021). Su nivel influye no solo en la ocurrencia de incidentes, sino también en la percepción del riesgo y en la disposición de los trabajadores a reportar condiciones inseguras (Rincon & Aldana, 2021). Cuando es débil, los incidentes se normalizan y la gestión de la SST se limita a reaccionar ante accidentes, en lugar de anticiparlos (Reina, 2023).

En PYMES latinoamericanas, se documenta la coexistencia de culturas fuertemente jerárquicas con una limitada participación de los trabajadores en decisiones relacionadas con la SST, lo que resulta en culturas de seguridad más reactivas, centradas en el cumplimiento mínimo legal (OIT, 2022). No obstante, estudios de caso muestran que, cuando la alta dirección asume la seguridad como valor estratégico y promueve la comunicación abierta, la cultura evoluciona hacia niveles proactivos y generativos, donde el cuidado mutuo y el aprendizaje se convierten en prácticas habituales (Davila & Bringas, 2023).

#### 4.1.2. Liderazgo y gestión de la SST en pequeñas empresas.

El liderazgo se ha consolidado como factor determinante en la consolidación de una cultura preventiva y en la eficacia de los sistemas de gestión de SST (Chiquillo, et al, 2023; Estrella, et al., 2025). No se limita a la posición jerárquica, sino que implica influir en otros para orientar comportamientos hacia objetivos compartidos, incluyendo la protección de la vida y la salud de los trabajadores (Estrella, et al., 2025). En PYMES latinoamericanas, el estilo de liderazgo impacta directamente en la percepción de las normas de seguridad, la credibilidad de las políticas de SST y la participación del personal en actividades preventivas (Guzman, 2019).

Los estudios revisados destacan estilos transformacional, participativo, transaccional y autoritario, con matices propios del contexto regional (Alatrista, 2020). El transformacional

inspira y motiva, internalizando la seguridad como valor y creando climas laborales seguros con mayor adherencia voluntaria a medidas preventivas (López, et al., 2019; Araya, 2023). El participativo, por su parte, fomenta la consulta e inclusión, favoreciendo la construcción conjunta de soluciones (Alatrista, 2020).

En contraste, liderazgos autoritarios o centrados en la productividad invisibilizan las preocupaciones de seguridad, relegándola frente a metas de producción, lo que lleva a ocultar incidentes para evitar sanciones (Gómez, 2025; Estrella, et al., 2025). Estilos transaccionales refuerzan el cumplimiento formal mediante recompensas y castigos, pero sin compromiso genuino, limitando la sostenibilidad del sistema (Reina, 2023).

En América Latina, conviven elementos participativos con rasgos paternalistas y de control rígido, configurando estilos híbridos que generan ambivalencias en los trabajadores ante mensajes contradictorios sobre la prioridad de la seguridad (Contreras & Lesmez, 2021).

### 4.1.3. Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo en PYMES.

Los sistemas de gestión de SST (SGSST) son conjuntos estructurados de políticas, procedimientos y recursos para identificar peligros, evaluar riesgos y garantizar ambientes seguros (ISO, 2018; Organización Internacional de Normalización, 2018). En la última década, la norma ISO 45001 se ha consolidado como referencia para sistemas bajo lógica de mejora continua, aunque su adopción en PYMES latinoamericanas enfrentan restricciones financieras, desconocimiento normativo y barreras culturales (OIT, 2022; Organización Internacional de Normalización, 2018).

Revisiones destacan una transición desde enfoques reactivos hacia modelos integrales con participación de trabajadores y gestión psicosocial, aunque persisten brechas entre diseño formal e implementación efectiva (Hernández & Villegas, 2024; Guzman, 2023). Las

microempresas concentran alta accidentalidad por precariedad de recursos, requiriendo culturas preventivas y liderazgo coherente más allá de estándares (OIT, 2022; Casanova, 2023).

#### 4.1.4. Interrelación entre cultura organizacional, liderazgo y SGSST.

La eficacia de los SGSST en PYMES surge de la interacción dinámica entre cultura organizacional, liderazgo y estructuras formales: la cultura define significados sobre el riesgo, el liderazgo los traduce en comportamientos, y el sistema los materializa (Rincon & Aldana, 2021; Estrella et al., 2024). Su alineación incrementa entornos seguros y sostenibles (Davila & Bringas, 2023).

En contextos jerárquicos con liderazgo autoritario, la seguridad permanece reactiva; en cambio, el liderazgo transformacional integra cultura y sistema para culturas proactivas (Rincon & Aldana, 2021). Esta perspectiva integradora orienta la revisión de literatura de la última década, identificando tendencias y vacíos para intervenciones en PYMES latinoamericanas.

### 4.2. Marco conceptual

#### 4.2.1. Estilos de liderazgo.

El liderazgo es un componente fundamental de la cultura organizacional y juega un papel esencial en la implementación y sostenibilidad de los sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo, pues su influencia supera el liderazgo formal e incide directamente en la conducta del grupo y en cómo se enfrentan los riesgos laborales dentro de la entidad. El enfoque normativo sostiene que la alta dirección debe mostrar un auténtico compromiso con el sistema, no únicamente a través de la asignación de recursos, sino también fomentando enérgicamente la inclusión de la seguridad en los procesos estratégicos, así como la participación y el progreso continuo (ISO, 2018). Siguiendo este argumento, el estilo de liderazgo seleccionado influyendo en la interiorización de los valores organizacionales y define la manera en que los trabajadores

asimilan las practicas preventivas. Conforme a lo que señalan las investigaciones académicas, el clima de la organización y la forma en que se compromete el talento humano en términos de prevención y la forma en que compromete el talento humano en términos de prevención están determinados por la actitud del líder (Garavito, et al., 2022). Esto afecta directamente la efectividad del SG-SST.

Los estilos de liderazgo se refieren a las pautas de comportamiento que son relativamente constantes y que orientan la manera en que se ejerce la influencia dentro de una organización, generando así dinámicas relacionales entre los empleados y la dirección. Dentro del SG-SST, estos estilos no solo afectan la producción, sino que también reflejan el grado de madurez de la cultura preventiva y la habilidad del sistema para persistir a lo largo del tiempo (Garavito, et al., 2022). Este vínculo evidencia que la gestión de la seguridad no puede ser analizada únicamente desde una perspectiva normativa o técnica; también es imprescindible comprender las interacciones humanas que conforman el entorno de trabajo. En consecuencia, la investigación de los estilos de liderazgo permite establecer cómo se definen las prácticas de seguridad, cómo se consolidan las conductas seguras y cómo se refuerzan los principios organizacionales relacionados con la protección de la vida laboral y la salud

### 4.2.2. Liderazgo autocrático.

El liderazgo autocrático se caracteriza por una concentración intensa de autoridad. En este caso, el jefe toma decisiones de manera unilateral y define lineamientos precisos, y además mantiene un control riguroso sobre cómo se llevan a cabo las tareas que se le asignan. La normalización de los procesos, el control constante y la disciplina son aspectos en los que este método hace hincapié. Esto puede ser útil en situaciones que requieren una respuesta rápida o en las que el riesgo es elevado. Esta metodología tiene el potencial de ayudar a implementar de

manera estricta las normas y procedimientos, especialmente en situaciones críticas que requieren un control inmediato sobre las operaciones en el campo de la seguridad y salud laboral. Sin embargo, diversos análisis acerca de la cultura organizacional advierten que si las decisiones se imponen desde lo alto, puede haber un efecto negativo en la motivación de los trabajadores y una reducción del sentido de pertenencia, lo que podría llevarlos a involucrarse menos en el manejo del riesgo. En las compañías pequeñas, donde la dirección suele estar muy centralizada, esta perspectiva puede generar una dependencia excesiva y debilitar la corresponsabilidad en el ámbito de la prevención (Garavito, et al., 2022). Esto puede amenazar la creación de una cultura de seguridad estable a largo plazo.

### 4.2.3. Liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional se fundamenta en una lógica de intercambio, en la que el cumplimiento de metas está vinculado directamente con sistemas de recompensas o castigos. Esto crea un vínculo claro entre el desempeño y los resultados. En este modelo, el líder fija metas específicas, comprueba su cumplimiento y utiliza incentivos contingentes para asegurar que las metas de la organización se cumplan. En el SG-SST, este tipo de control está asociado a procesos oficiales, como la verificación del cumplimiento de las normas , el seguimiento de indicadores y las auditorías internas ISO 45001 (ISO, 2018). Esto posibilita la aplicación estructurada de los requisitos establecidos en normas internacionales. Pese a que la literatura especializada indica que el compromiso organizacional tiende a ser superficial (López, et al., 2022); cuando la motivación de los trabajadores se fundamenta únicamente en castigos o premios, estas acciones son efectivas para controlar y cumplir. Esto quiere decir que, aunque el sistema se aplique formalmente, no se asegura una verdadera internalización de la cultura preventiva, lo que provoca que los resultados no sean sostenibles a largo plazo.

### 4.2.4. Liderazgo delegativo.

El liderazgo delegativo, conocido también como laissez-faire, se caracteriza porque el líder participa poco en las tareas de la organización y deja que los trabajadores tomen decisiones con gran autonomía. Este tipo de administración podría darse en empresas pequeñas en el momento en que la dirección delega la gestión del SG-SST sin establecer métodos precisos para su monitoreo o supervisión. La falta de un liderazgo visible puede hacer que la integración del sistema de gestión en los procesos estratégicos se debilite, pese a que la autonomía puede ser beneficiosa en equipos con mucha experiencia y madurez. El método se basa en un enfoque pasivo, lo que contrasta con la normativa internacional, según la cual es necesario un liderazgo comprometido y activo, así como fácilmente demostrable. La carencia de liderazgo puede producir ambigüedad al dar prioridad a la seguridad en términos de cultura organizacional, lo cual afecta la coherencia del proceso de toma de decisiones y menoscaba la sostenibilidad del sistema. Por ende, este enfoque solamente es efectivo cuando las condiciones de la organización garantizan claridad y disciplina en el manejo de la prevención (Garavito, et al., 2022).

### 4.2.5. Liderazgo participativo o colaborativo.

El liderazgo participativo tiene como objetivo generar decisiones colectivas, promoviendo la participación activa de los trabajadores cuando se identifican riesgos y se establecen medidas de mejora. Este punto de vista fortalece la comunicación en ambas direcciones e impulsa la corresponsabilidad organizativa, factores fundamentales para instaurar una sólida cultura de seguridad. Las regulaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo enfatizan la importancia de que los empleados participen y sean consultados como elementos fundamentales para la eficacia del sistema. Desde la perspectiva de la organización, participar incrementa los niveles de confianza y compromiso, además de acoger los principios de la institución; esto conduce a una mayor

aceptación de las medidas preventivas. Este estilo, en organizaciones de menor complejidad como las empresas pequeñas, permite que se fortalezcan los lazos entre el líder y el equipo, lo que facilita la inclusión de la seguridad en la rutina diaria. Por lo tanto, el liderazgo participativo promueve la madurez del SG-SST al transformar la prevención en un deber compartido (Garavito, et al., 2022).

#### 4.2.6. Liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se define como una perspectiva con un fuerte impacto en el ambiente organizativo (López, et al., 2022), debido a su capacidad para influir en los comportamientos, las actitudes y los valores de los trabajadores más allá de las prácticas tradicionales de control. Esta perspectiva se fundamenta en la formación de una visión compartida, en la inspiración y el modelo ético del líder; estos elementos permiten que el compromiso del talento humano se dirija hacia objetivos de la organización más ambiciosos (Garavito, et al., 2022). En el marco de las pequeñas compañías, múltiples investigaciones han evidenciado que esta clase de liderazgo mejora la confianza y optimiza el rendimiento organizacional, ya que promueve una relación significativa entre los trabajadores y la empresa. A diferencia de los métodos que se centran en castigar o recompensar, el liderazgo transformacional busca la interiorización de principios. Esto es fundamental para crear una cultura de seguridad sólida y perdurable.

Esta modalidad propicia que la seguridad se tome en cuenta como un valor organizacional desde una perspectiva de seguridad y salud laboral, lo cual posibilita ir más allá del limitado enfoque de cumplir con la ley y aceptar un enfoque integral orientado a la prevención (ISO 45001,2018). Los principios del liderazgo transformacional están estrechamente relacionados con la normativa internacional, que subraya lo relevante que es para el liderazgo promover una cultura organizativa que esté alineada con los resultados del sistema. En las entidades en las que el gerente asume la responsabilidad de las decisiones estratégicas, el liderazgo tiene un impacto significativo

en priorizar la seguridad y mantener el SG-SST, creando así un ambiente de trabajo enfocado en salvaguardar la vida y mejorar el estado integral de los empleados.

# 5. Metodología

La metodología en una monografía de compilación es crucial, ya que describe de manera clara y sistemática cómo se llevará a cabo la investigación incluye los siguientes aspectos:

a. Tipo de investigación y enfoque (enfoque cualitativo de orden descriptivo)
b. Estrategia de búsqueda y bases de datos
c. Criterios de inclusión y exclusión.
d. Análisis de datos.

## 5.1. Tipo de investigación y enfoque

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo de orden descriptivo; según Hernández, et al. (2014) el enfoque cualitativo se define como un proceso inductivo y recurrente que analiza realidades subjetivas en su contexto natural, donde el investigador es el principal instrumento de recolección de datos, con énfasis en la profundidad interpretativa, holística y flexible, generando categorías y hipótesis a partir de los datos mismos. En este tipo de enfoque se puede realizar preguntas e hipótesis previamente, en el proceso o después de la recopilación y análisis de la información, esto permite determinar claramente las preguntas de investigación y después resolverlas, en especial se trata de observar, examinar, describir para generar una perspectiva teórica.

La clasificación descriptiva corresponde al alcance de la investigación que busca detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sin manipular variables, proporcionando una imagen precisa de la situación estudiada en el momento de la indagación (Hernández, et al., 2014).

Este enfoque cualitativo-descriptivo permite identificar, describir y analizar patrones, tendencias y relaciones entre las variables de estudio como niveles de madurez cultural, estilos de

liderazgo efectivos y características organizacionales relevantes, sin manipulación de variables ni análisis cuantitativo, basándose en la revisión crítica de fuentes secundarias; permitiendo sistematizar e interpretar la producción académica de los últimos diez años sobre la cultura organizacional, liderazgo y sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) en pequeñas empresas latinoamericanas.

## 5.2. Estrategia de búsqueda y bases de datos

### 5.2.1. Elección y categorización de fuentes (bases de datos).

La búsqueda no se limitó a un solo repositorio, sino que se estratifica para cubrir diversos espectros del conocimiento académico y técnico:

***5.2.1.1. Fuentes de alto impacto (Globales).*** Se consultaron scopus y web of science (WoS) para extraer marcos teóricos de vanguardia y estudios comparativos con indicadores bibliométricos sólidos.

***5.2.1.2. Fuentes de relevancia regional (Iberoamérica).*** Se priorizaron SciELO, Redalyc y Dialnet, dado que estas plataformas indexan la mayor producción científica de las facultades de administración y salud ocupacional en países como Colombia, México, Chile y Brasil.

***5.2.1.3. Literatura gris y organismos técnicos.*** Se realizó una búsqueda avanzada en los repositorios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para integrar guías técnicas y reportes de cumplimiento normativo específicos para el sector de las pymes.

### 5.2.2. Desarrollo de ecuaciones de búsqueda y uso de metadatos.

Para la recuperación efectiva de la información, se diseñaron algoritmos de búsqueda basados en la combinación de descriptores controlados y operadores lógicos. Se utilizaron

términos derivados de los tesauros DeCS (Descriptores en Ciencias de la Salud) y MeSH (Medical Subject Headings).

***5.2.2.1. Sintaxis de búsqueda (español).*** "Cultura organizacional" OR "clima de seguridad" AND "liderazgo" OR "estilos de mando" AND "SST" OR "seguridad y salud en el trabajo" AND "pymes" OR "pequeñas empresas" AND "Latinoamérica" OR "América Latina".

***5.2.2.2. Sintaxis de búsqueda (Inglés).*** "Organizational culture" OR "safety climate" AND "leadership" AND "occupational health and safety" OR "OHS" AND "SMEs" AND "Latin America".

Se emplearon truncadores (*) para capturar variaciones léxicas (ej. *lideraz** para liderazgo, liderar, liderado) y comillas ("") para asegurar la recuperación de términos compuestos exactos.

Los resultados iniciales arrojaron un total de 635 documentos identificados, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 1):

**Tabla 1**

*Resultados búsquedas en bases de datos*

| Combinación de Palabras Claves | Resultados |
|---|---|
| "cultura organizacional" AND "PYMES" | 135 |
| "cultura de seguridad" AND "América Latina" | 120 |
| "liderazgo transformacional" OR “liderazgo” AND "SG-SST" | 155 |
| " sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo " OR" SG-SST " AND "PYMES" | 110 |
| “SG-SST " AND " pequeñas empresas” " AND "América Latina" | 115 |
| TOTAL | 635 |

*Nota:* Elaboración propia (2026)

De este universo inicial, se seleccionaron 25 documentos que cumplieron con los criterios de inclusión definidos para la investigación.

## 5.3. Criterios de inclusión y exclusión

La delimitación de la selección documental se rigió por criterios de elegibilidad detallados y, diseñados para asegurar que la evidencia recolectada fuera pertinente al tema a desarrollar o investigar, que además fuera actual y metodológicamente sólida. Estos criterios permiten reducir el sesgo de selección y garantizar que los hallazgos sean aplicables a la realidad de las pequeñas empresas en el contexto latinoamericano.

### 5.3.1. Criterios de inclusión.

Se incorporaron al estudio aquellos documentos, artículos, revistas que cumplieron de manera simultánea con las siguientes condiciones:

***5.3.1.1. Pertinencia temática y variables de estudio.*** Artículos y documentos que analicen explícitamente la incidencia del liderazgo (estilos transformacional, transaccional o compromiso gerencial) y la cultura organizacional (valores, creencias y clima de seguridad) como factores determinantes en el desempeño de los sistemas de gestión de SST.

***5.3.1.2. Delimitación Poblacional (Pymes).*** Investigaciones centradas en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Se incluyeron estudios que aborden los desafíos estructurales, financieros y administrativos propios de este segmento empresarial.

***5.3.1.3. Contexto geográfico regional.*** Publicaciones cuyo trabajo de campo o análisis teórico se sitúe en países de América Latina, considerando la homogeneidad relativa en marcos normativos y comportamientos culturales laborales de la región.

***5.3.1.4. Temporalidad y vigencia.*** Documentos publicados en una ventana de observación de los últimos 10 años (2016-2026). Este criterio responde a la necesidad de analizar la evolución de la SST tras hitos globales como la pandemia de COVID-19 y la transición hacia normativas más robustas (como la ISO 45001).

***5.3.1.5. Calidad de la fuente.*** Literatura con arbitraje por pares (artículos científicos), tesis de grado de niveles de maestría o doctorado, y documentos técnicos de organismos internacionales (OIT, OPS, OMS).

**5.3.2. Criterios de exclusión.**

Para mantener el rigor de la monografía, se descartaron los registros que presentaron las siguientes características:

***5.3.2.1. Discrepancia de escala.*** Estudios realizados en grandes corporaciones, multinacionales o sectores públicos masivos, dado que sus recursos y estructuras de liderazgo no son comparables con la realidad operativa de una pequeña empresa.

***5.3.2.2. Enfoque puramente técnico o clínico.*** Investigaciones centradas exclusivamente en la epidemiología de enfermedades laborales, ergonomía física o ingeniería de procesos que no consideren el factor administrativo, el comportamiento humano o la gestión del liderazgo.

***5.3.2.3. Debilidad metodológica.*** Artículos de opinión, editoriales, blogs, presentaciones de diapositivas (PowerPoint), notas de prensa o trabajos de pregrado que no cuenten con una metodología de investigación validada y que permitan obtener un criterio sólido de soporte a la monografía y al tema a investigar.

***5.3.2.4. Barrera idiomática y geográfica.*** Documentos en idiomas distintos al español, inglés o portugués, así como estudios realizados en contextos culturales radicalmente distintos (Asia, Europa o Norteamérica), cuya aplicación en Latinoamérica requeriría una adaptación transcultural fuera del alcance de este estudio.

Tras aplicar dichos criterios (Tabla 2), de todos los documentos identificados, se consolida una muestra final de 25 documentos, sistematizados en la matriz de análisis documental construida para esta monografía.

**Tabla 2**

*Criterios de inclusión y exclusión*

| Categoría | Criterios de Inclusión (Aceptar) | Criterios de Exclusión (Rechazar) |
|---|---|---|
| Población | MiPyMEs (Micro, pequeñas y medianas). | Grandes empresas y multinacionales. |
| Variables | Liderazgo, cultura, clima y gestión SST. | Solo riesgos físicos o medicina del trabajo. |
| Geografía | Latinoamérica. | Resto del mundo. |
| Periodo | 2016 a 2026. | Anterior a 2016. |
| Tipo de Fuente | Artículos indexados, tesis postgrado, OIT. | Blogs, opiniones, prensa, pregrado. |

*Nota:* Elaboración propia (2026)

### 5.4. Análisis de datos. Matriz de análisis documental

Se realiza una matriz de análisis documental con el fin de organizar y relacionar fuentes bibliográficas aplicables a la monografía titulada "Análisis de la cultura organizacional y liderazgo en los sistemas de gestión de salud y seguridad en empresas pequeñas: una revisión de los últimos 10 años en Latinoamérica".

En la matriz se registran los datos correspondientes al título en español, título en inglés, país, año y autor(es) de cada publicación. Asimismo, se describe de manera general el objetivo principal de cada documento y se incorpora el enlace de consulta para facilitar su verificación y visualización.

Durante el desarrollo de la matriz se clasificaron tres grandes categorías de análisis: cultura organizacional, tipos de liderazgo y características de las empresas, considerando exclusivamente documentos publicados en los últimos diez años.

A partir de la revisión específica de los 25 documentos seleccionados, se identificó que la cultura organizacional se subdivide en los siguientes niveles: patológica, reactiva, calculadora,

proactiva y generativa (resiliente). En la categoría de liderazgo se analizaron los estilos transaccional, delegativo, autocrático, participativo/colaborativo y transformacional. Finalmente, en la categoría de características empresariales se identificaron dimensiones estratégicas, operativas/técnicas, psicosociales y de innovación/tecnología.

# 6. Resultados

De acuerdo con la revisión de 25 documentos científicos que abordan información de países como Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú y tendencias generales aplicables a América Latina, se identificaron estudios asociados a los tres objetivos centrales de esta monografía. Estos son: Objetivo 1, establecer los niveles de cultura organizacional en pequeñas empresas latinoamericanas reportados en artículos de los últimos 10 años; Objetivo 2, identificar los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad de los sistemas de SST en estas empresas; y Objetivo 3, describir las características de las pequeñas empresas latinoamericanas que han desarrollado cultura organizacional y liderazgo en SST durante el mismo período.

Los artículos analizados relacionan temas clave como la cultura organizacional, el liderazgo y las características empresariales. Por consiguiente, la matriz analítica centrada en la cultura organizacional y el liderazgo en los sistemas de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en Pequeñas Empresas —fundada en una revisión de los últimos diez años en Latinoamérica— se establece como un pilar esencial para la revisión literaria, aportando de forma significativa al desarrollo de la monografía.

## 6.1. Resultados primer objetivo: establecimiento de los niveles de cultura organizacional

La revisión sistemática de la matriz de análisis documental y los 25 artículos seleccionados solo 11 se enfocan en la cultura organizacional en PYMEs latinoamericanas (2016-2025), con énfasis en su relación con la seguridad y salud en el trabajo (SST); y de estos 6 establece una tipología exhaustiva de niveles de cultura organizacional.

Garavito, et al. (2022) conceptualizan la cultura organizacional como "un modelo de presunciones básicas descubiertas por un grupo al enfrentar problemas de adaptación externa e

integración interna, que se enseñan como el modo correcto de percibir, pensar y sentir". Por su parte, Gómez (2025) la define como "el conjunto de creencias, valores, supuestos, prácticas y comportamientos compartidos que orientan cómo las personas actúan, se relacionan y toman decisiones en la organización".

Según la matriz, se definen 5 niveles de cultura organizacional: patológica, reactiva, calculadora (o de cumplimiento formal), proactiva y generativa (o resiliente/cuidado); cada uno con sus propias características específicas, documentadas en los artículos analizados y validadas empíricamente a través de modelos de madurez como Hudson (cinco etapas: patológica-generativa) y Bradley (cuatro fases: reactiva-interdependiente), que establecen una progresión desde el cumplimiento reactivo hasta la integración ética y el cuidado mutuo.

### 6.1.1. Tipología detallada de niveles identificados.

***6.1.1.1. Nivel Patológico.*** Caracterizado por la "falta de interés en la seguridad; las reglas se ignoran y solo se actúa cuando ocurre un accidente o para evitar sanciones legales" . Garavito, et al. (2022) lo asocian a organizaciones donde "la seguridad se percibe como actividad auxiliar y secundaria", predominante en PYMEs con baja institucionalidad y priorización de resultados económicos sobre bienestar laboral.

***6.1.1.2. Nivel Reactivo.*** La organización considera la seguridad importante, pero "solo actúa después de que los incidentes han ocurrido". Gómez (2025) describe este nivel como aquel donde "la seguridad se aborda solo tras incidentes, con responsabilidad delegada exclusivamente al área de SST". El enfoque es correctivo puntual, sin sistemas preventivos sistemáticos.

***6.1.1.3. Nivel Calculador/Formal.*** "La empresa tiene sistemas de gestión, reglas y procedimientos definidos. Se recolectan datos y se cumplen las normas por obligación". Rincón & Aldana (2021) lo vinculan a culturas donde "la seguridad aún se percibe como algo impuesto

por la administración", con cumplimiento estricto de normativas para evitar multas pero sin internalización de valores.

***6.1.1.4. Nivel Proactivo.*** "La organización se anticipa a los problemas. Los líderes y trabajadores se involucran activamente en la identificación de peligros antes de que causen daños". Estrella, et al. (2025) enfatizan que este nivel requiere "liderazgo transformacional que convierte la seguridad en un valor fundamental mediante comunicación efectiva y aprendizaje continuo".

***6.1.1.5. Nivel Generativo/ Cuidado / Resiliente.*** Representa el nivel superior donde "la seguridad está integrada en todas las operaciones. Existe confianza total entre niveles jerárquicos, y la prevención de riesgos es una forma de vida natural". Garavito, et al. (2022) lo describen como el estado donde la cultura de seguridad se fusiona completamente con la cultura organizacional. Caracterizado por el "cuidado mutuo voluntario donde los trabajadores no solo se cuidan a sí mismos, sino también a sus compañeros". Gómez (2025) destaca la Curva de Bradley, donde este nivel refleja "orgullo organizacional y colaboración grupal como valores compartidos".

## 6.2. Identificación de los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad de la seguridad y salud en el trabajo en las pequeñas empresas de américa latina

Al realizar la revisión documental se identifican que el comportamiento organizacional, se encuentra direccionado a través de los diferentes estilos de liderazgo tales como el autocrático, delegativo, el transaccional, participativo y transformacional. Cada uno funciona distinto y tiene efectos diferentes dentro de la organización. La diferencia principal está en el nivel de control del líder y en qué tanto permite la participación de su equipo y esto, en Seguridad y Salud en el Trabajo, no es un detalle menor. Dependiendo del estilo, los trabajadores pueden involucrarse

más o menos en la identificación de riesgos. López, et al. (2019) lo explican bien: el liderazgo no solo orienta el trabajo, también influye en qué tan efectiva termina siendo la organización.

### 6.2.1. El liderazgo autocrático.

Es bastante directo. El líder toma decisiones y el resto ejecuta. Puede ser útil en situaciones donde se necesita control o rapidez, eso no se puede negar. Pero en temas de seguridad laboral tiene una limitación importante: reduce la participación y cuando los trabajadores no participan, se pierde información clave. Además, se dificulta construir una cultura de seguridad donde todos se sientan responsables. De hecho, varios estudios advierten que este estilo puede afectar negativamente los entornos laborales seguros (Guzmán, 2023).

### 6.2.2. El liderazgo Delegativo.

Su ventaja es que el líder interviene de manera necesaria y los colaboradores pueden tener la autonomía de realizar su actividades, pero para el SST podría reflejarse en falta de dirección o baja productividad en las actividades afectando la sostenibilidad del sistema, por otra parte la carencia de liderazgo puede producir ambigüedad  en relaciona a la cultura organizacional, lo cual afecta la coherencia del proceso de toma de decisiones y menoscaba la sostenibilidad del sistema. Por ende, este enfoque solamente es efectivo cuando las condiciones de la organización garantizan claridad y disciplina en el manejo de la prevención (Garavito, et al., 2022).

### 6.2.3. El liderazgo transaccional.

Por su parte, funciona con una lógica de intercambio: cumplimiento a cambio de recompensas, o incumplimiento con sanciones. Es práctico, sí, y puede servir para que se respeten las normas de seguridad. Pero tiene un problema, no genera compromiso real. La gente cumple porque le toca y eso, a largo plazo, no es suficiente. Como menciona Araya (2023), este estilo necesita complementarse con enfoques más orientados a la motivación.

### 6.2.4. El liderazgo participativo.

Cambia bastante el panorama. Aquí los trabajadores tienen voz, pueden opinar, incluso proponer y eso hace una diferencia importante. Porque cuando las personas se sienten escuchadas, se involucran más. También mejora la comunicación y facilita la identificación de riesgos desde la experiencia real del trabajador. Este estilo ayuda a construir una cultura preventiva más sólida, basada en la corresponsabilidad. Además, favorece el aprendizaje dentro de la organización y la mejora continua (Aguilar, et al., 2021).

### 6.2.5. El liderazgo transformacional.

Es el que, en muchos casos, genera mejores resultados. No se trata solo de dirigir o controlar, sino de inspirar. De lograr que las personas crean en lo que están haciendo. Este tipo de liderazgo fortalece la confianza, promueve la cooperación y genera un mayor compromiso organizacional traduciéndolo en comportamientos más seguros. López, et al., (2019) señalan que este enfoque mejora la motivación y el desempeño dentro de las pequeñas empresas.

Además, hay algo clave; promueve el aprendizaje constante. No se queda en lo básico, sino que impulsa mejoras continuas. En el contexto de la SST, esto permite anticiparse a los riesgos y no solo reaccionar cuando ya ocurrió un problema. También ayuda a que las empresas se adapten mejor a los cambios. Por eso, no es exagerado decir que el liderazgo transformacional es uno de los enfoques más efectivos para sostener en el tiempo los sistemas de seguridad y salud en el trabajo, especialmente en pequeñas empresas de América Latina (García, et al., 2023).

Por lo anterior, la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) en las pequeñas empresas, viéndolo de manera práctica, no depende tanto de lo que esté escrito en un documento o en un sistema formal, sino de cómo actúan realmente las personas que lideran la organización.

Es decir, de lo que hacen en el día a día. Porque una cosa es tener el sistema implementado y otra muy distinta es que funcione de verdad.

## 6.3. Análisis de las características de las pymes latinoamericanas con cultura y liderazgo en SST (2016-2026).

De acuerdo con la revisión de la literatura y los documentos normativos de la última década, que se han venido desarrollando a lo largo de este trabajo de investigación; se puede manifestar que las pequeñas empresas en Latinoamérica que han logrado un desarrollo robusto en sus Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) comparten cinco dimensiones características fundamentales:

### 6.3.1. Liderazgo de "proximidad" y estilo transformacional.

Contrariamente a las corporaciones de gran envergadura, las pequeñas y medianas empresas exitosas se benefician de su estructura plana. El liderazgo no constituye una noción abstracta, sino una presencia física y operativa que debe ser incrustada en la cultura organizacional de dichas entidades o corporaciones.

***6.3.1.1. Compromiso visible.*** El líder de la Pyme (dueño o gerente) se involucra en las inspecciones, hace parte integral de ellas, está inmerso desde el inicio hasta la toma de decisiones preventivas. Según García, et al. (2023), este compromiso es el motor que impulsa el clima laboral; cuando el trabajador ve al líder comprometido, la percepción de riesgo se agudiza y la accidentabilidad disminuye.

***6.3.1.2. Empoderamiento.*** Se transita de un liderazgo autoritario a uno que delega responsabilidades, confían en sus equipos de trabajo evidenciando seguridad en mandos medios y trabajadores, fomentando el autocuidado (Inceptum, 2018).

### 6.3.2. Cultura de la "interdependencia" y cuidado mutuo.

Desde el contexto latinoamericano, la cultura de seguridad se apoya en los lazos interpersonales las buenas relaciones y el manejo adecuado de la comunicación.

***6.3.2.1. Variables grupales.*** Las Pymes que sobresalen han logrado que la seguridad sea un valor compartido. Vera, et al. (2021) señalan que la "conducta segura" en estas empresas no depende de la vigilancia, sino de la cohesión del equipo de adoptar la seguridad como propia y no como una obligación para dar cumplimiento a las políticas de una empresa. El trabajador se cuida porque valora a su compañero (colectivismo laboral).

***6.3.2.2. Comunicación asertiva.*** Se eliminan las barreras del miedo hay canales de comunicación adecuados, pertinentes. Las empresas con cultura sólida permiten el reporte de incidentes y condiciones inseguras sin represalias, transformando el error en aprendizaje organizacional (JSTRI, 2023).

### 6.3.3. Integración normativa estratégica (ISO 45001).

Las empresas líderes han dejado de ver la norma como un gasto para verla como una inversión en sostenibilidad, pues al adoptarla como una forma de cultura a futuro esta inversión inicial se va haber reflejada en la disminución de la accidentalidad.

***6.3.3.1. Gestión por procesos.*** La adopción de la ISO 45001 (2018) ha permitido a las Pymes organizar su operación bajo el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Esto garantiza que la SST no sea una actividad aislada, sino parte de la calidad del servicio o producto (Ramírez, 2024; ISO, 2018).

***6.3.3.2. Adaptabilidad.*** Según la OIT (2022), la característica principal es la capacidad de "simplificar" lo complejo. Estas empresas traducen requisitos técnicos legales en manuales visuales y sencillos adaptados a su realidad operativa.

### 6.3.4. Enfoque en el clima organizacional y factores psicosociales.

Existe una comprensión profunda de que un trabajador satisfecho es un trabajador seguro.

***6.3.4.1. Relación clima-seguridad.*** Las Pymes exitosas monitorean el clima laboral como un indicador preventivo de SST hacen mediciones como mínimo cada dos años y establecen un plan de trabajo y seguimiento al cumplimiento del mismo. Un ambiente de trabajo positivo reduce los errores humanos derivados del estrés o la insatisfacción laboral (García, et al., 2023).

***6.3.4.2. Bienestar integral.*** Se observa una tendencia a incluir programas de salud mental y bienestar que van más allá de lo exigido por la ley local, entendiendo que el factor humano es el activo más valioso de la pequeña empresa (Rincón & Aldana, 2021).

### 6.3.5. Visión prospectiva y mejora continua.

Las Pymes que han sobrevivido y crecido en la última década planean a largo plazo.

***6.3.5.1. Alineación con planes nacionales.*** En Colombia, por ejemplo, las empresas alineadas con el Plan Nacional de SST 2022-2031 demuestran mayor resiliencia ante cambios económicos, ya que la prevención les evita costos imprevistos por multas o indemnizaciones (Ministerio del Trabajo, 2022).

***6.3.5.2. Evaluación basada en evidencia.*** Utilizan métodos e instrumentos de evaluación que miden no solo accidentes (indicadores reactivos), sino la madurez de la cultura (indicadores proactivos), permitiendo corregir el rumbo antes de que ocurra una fatalidad (Reina, 2023).

Las Pymes latinoamericanas con cultura de SST no son aquellas que tienen más tecnología, sino aquellas que han logrado que su liderazgo sea coherente y su cultura sea participativa, utilizando la normativa (ISO 45001) como una herramienta de gestión estratégica y no meramente documental.

## 7. Discusión

La revisión sistemática de 25 documentos reveló que solo 11 abordaron explícitamente la cultura organizacional en PYMES en el contexto de la seguridad y salud en el trabajo (SST), y de ellos, únicamente seis desarrollaron tipologías de madurez cultural que permiten clasificarla en niveles diferenciados. A partir de esta evidencia, se consolidó una estructura de cinco niveles —patológico, reactivo, calculador, proactivo y generativo—, que sintetiza las caracterizaciones empíricas de los estudios revisados y las articula con modelos de madurez cultural ampliamente validados en la literatura.

Este tipo de estudio es particularmente relevante, porque muestra una producción científica concentrada en el nivel conceptual y descriptivo, con muy pocas contribuciones en el nivel cuantitativo sobre la distribución real de las PYMES latinoamericanas en cada nivel. Sin embargo, el modelo propuesto provee un marco conceptual sólido para interpretar la manera en que estas organizaciones conciben y viven la seguridad, desde contextos patológicos donde la seguridad es ignorada sistemáticamente, hasta culturas generativas donde el cuidado mutuo y la prevención constituyen valores internalizados y prácticas cotidianas.

La estructura de cinco niveles identificada es consistente con los modelos clásicos de madurez de la cultura de seguridad, originados en industrias de alto riesgo. Hudson (2003) plantea una escalera evolutiva que pasa desde culturas patológicas –en las que se niegan los riesgos– hasta etapas reactivas, calculadoras, pro-activas y generadoras, en las que la seguridad está orgánicamente integrada en la toma de decisiones. Esta secuencia se superpone de forma significativa con los niveles que se obtienen a partir de la revisión, lo que confirma que es aplicable al contexto de las PYMES latinoamericanas.

De igual modo, la Curva de Bradley (DuPont Bradley Curve) describe una progresión desde culturas reactivas, pasando por fases de dependencia e independencia, hasta la interdependencia, donde la seguridad emerge como responsabilidad compartida. Los resultados reflejan un nivel generativo donde la prevención se experimenta como "una forma de vida" y promueve el cuidado mutuo, coincidiendo conceptualmente con esta etapa de interdependencia y resaltando la necesidad de pasar de conductas reguladas a compromisos autónomos y colectivos.

Si bien los criterios de inclusión se limitaron a publicaciones entre 2016 y 2026, la tipología empleada permite realizar comparaciones con estudios previos, poniendo de manifiesto patrones de continuidad en las brechas culturales de las PYMES. En su evaluación sobre la gestión de SST en 19 PYMES industriales venezolanas, Quijada & Ortiz (2010) obtuvieron un puntaje promedio de 57/100, lo que indicaba que los sistemas eran insuficientes y que la cultura de seguridad estaba en desarrollo, acercándose a niveles reactivos o calculativos donde la prevención depende de exigencias normativas más que de valores internos.

Hudson (2003), por otra parte, documentaba en el sector salud una predominancia de culturas reactivas, con respuestas post incidente en vez de anticipación sistemática. La continuidad de estos patrones en la literatura reciente sobre PYMES latinoamericanas sugiere que el avance hacia culturas proactivas y generativas es paulatino y se enfrenta con barreras estructurales persistentes.

También, Bascompta, et al., (2016) detectaron en actividades mineras latinoamericanas que la madurez cultural aumenta con el tamaño empresarial y la adopción de sistemas de mejora continua, coincidiendo con los resultados del objetivo 1: las PYMES sin estructuras formales tienden a niveles inferiores.

La comparación con PYMES fuera de América Latina reafirma que los desafíos culturales comparten rasgos estructurales. Yin, et al., (2025) crearon un modelo Lean-SQCDP para PYMES chinas, obteniendo disminuciones en siniestralidad superando sistemas incompletos y normativas deficientes, equivalentes a niveles calculadores. Estos paralelismos sugieren que las dificultades para alcanzar madurez proactiva se deben a limitaciones universales de las PYMES (recursos escasos, baja formalización) más que a características regionales exclusivas.

Los resultados obtenidos con relación a los niveles de cultura organizacional ofrecen a las PYMES un instrumento diagnóstico para el SG-SST, resaltando que las culturas patológicas y reactivas restringen la eficacia de los sistemas a meras formalidades, mientras que las proactivas y generativas las incorporan estratégicamente. Las intervenciones exitosas, según la literatura comparada, deben priorizar liderazgo coherente, participación obrera y mejora continua, acorde con la ISO 45001.

Dentro del análisis realizado sobre la identificación de los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad de la seguridad y salud en el trabajo SST en las pequeñas empresas de América Latina, diversos autores coinciden en que liderazgo es clave para orientación y buen desarrollo de las empresas, ya que es referencia para orientar y coordinar a las personas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos, en este caso en el marco del SST (Obando, et al., 2020)

Por otra parte, cabe reconocer que las PYMES en Latinoamérica representa un 95%, generando un 64.26% de empleo y es conformada en muchas ocasiones de manera familiar o dirigida de forma personalizada o autónoma por el propietario (Cardozo, et al., 2012), lo que puede dar como resultado una gestión de las actividades de manera positiva o negativa especialmente a la hora de liderar.

En ese sentido, el liderazgo termina siendo más importante de lo que a veces se cree. Sobre todo, en empresas pequeñas, donde no hay tantos recursos ni estructuras tan organizadas. Ahí es donde se nota rápido si el tema de la seguridad es prioridad o simplemente un requisito que se cumple por obligación. Cuando los líderes se involucran, pero de forma real, no solo en reuniones o en papeles, eso se empieza a reflejar en la cultura de la empresa y esa cultura es la que finalmente influye en cómo se comportan los trabajadores frente a los riesgos.

Ahora, algo que pasa con frecuencia es que ese compromiso se da por hecho, pero no siempre es así y cuando no existe, se nota dando como resultado la antítesis del liderazgo, es decir el autoritarismo. Según Gallardo (2026) este tipo de orientación se basa en un control exhausto y centralizado de las decisiones impartidas por la gerencia reflejándose en menos actividades, desorientando a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y en algunas ocasiones lo dando como resultado es el aislamiento de los procesos porque no saben cuál es la alineación hacia el cumplimiento de los objetivos.

Además, Gallardo ( 2026) afirma que cuando un líder quiere tener el control de todo lo que genera es un círculo donde no se tiene la posibilidad de mejorar debido al exceso de control que está siendo transmitido por parte de la gerencia o dueño de la empresa; por lo cual y al reconocer que no está mejorando la empresa el resultado final puede ser endurecer el control de las actividades para intentar orientarlas provocando aún más desconexión por parte del personal al cumplimiento de lo proyectado y en el caso de del SST se podría reflejar en el cumplimiento de las actividades mas no en la interiorización de la importancia del sistemas de seguridad y salud en el trabajo.

Adicionalmente y como se refleja en lo descrito por Gallardo (2026) el autoritarismo se materializa en desmotivación debido a la limitación de la toma de decisiones dando como resultado

ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización, al llevarlo al cumplimiento del SST se reflejaba hasta en multas por que la organización no está dando gestión de las actividades o solo se está limitando a cumplir, pero no a tener en el ADN de la empresa la importancia de trabajar con seguridad.

Así mismo esta tendencia del autoritarismo prevalece más cuando se tiene organizaciones constituidas de manera familiar ya que un integrante refleja más su poder en la toma de decisiones que los otros (Laura, 2018); por lo que puede frenar el crecimiento de la empresa llegando a temer hasta limitantes en una comunicación asertiva.

Por otra parte, y dentro del análisis realizado sobre la identificación de los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad de la seguridad y salud en el trabajo SST en las pequeñas empresas de America Latina, se identificó que diversos autores coinciden que el liderazgo más valioso y con más influencia hacia resultados positivos para las Pymes es el transformacional. Según Ormaza, et al. (2023) este tipo de liderazgo conduce a las organizaciones a tener una visión compartida promoviendo cambios positivos trascendiendo a los intereses de los trabajadores generando bienestar en los mismos, lo cual es muy importante que este tipo de resultados o de compromiso se reflejándose en el SST aún más cuando se trata de mitigar incidentes o accidentes.

El contraste tan radical entre el autoritarismo  y el liderazgo transformacional es según Ayala (2023) a través del carisma que refleja el líder generando confianza, con motivación inspiradora para dar sentido a las diferentes actividades laborales, así como la estimulación frente a mejorar el conocimiento y la parte intelectual de los colaboradores de la empresa y por último pero no menos importante, el líder está para los empleados generando comunicación asertiva frente a las necesidades de cada individuo.

Por lo anterior y al desarrollar las actividades del sistema de seguridad y salud en el trabajo en el marco de un liderazgo transformacional en Pymes daría como resultado según Ormaza, et al. (2023) ventajas competitivas a la organización mejorando la estructura del negocio a través de una innovación y mejoramiento continuo , así mismo daría resultados en rendimiento operativo y financiero evitando reprocesos y aún más importante maximizando el compromiso y satisfacción por los trabajadores dando como resultado sentido pertenencia frente a lo que se realiza en cada área o por cada individuo a la organización.

Así mismo y cuando sí hay participación de los líderes (cuando están pendientes, preguntan, incluso corrigen), se empiezan a ver cambios concretos. No de inmediato, pero sí progresivamente: menos incidentes, más cuidado, más conciencia. Guzmán (2023) plantea que los sistemas de SST ayudan a reducir riesgos y mejorar la productividad, pero deja claro que eso depende directamente del compromiso organizacional, es decir a través de un liderazgo transformacional.

Por otro lado, aunque suene repetitivo, las pequeñas empresas en América Latina cumplen un papel clave en la economía. Eso está claro. Pero también hay que decir que tienen bastantes limitaciones cuando se trata de implementar sistemas de gestión de seguridad. Falta presupuesto, falta formación técnica y, en muchos casos, no hay personal con el conocimiento suficiente para liderar estos procesos. Entonces, lo que termina pasando es que se generan vacíos en la gestión de riesgos. Y esos vacíos, tarde o temprano, afectan la sostenibilidad de cualquier estrategia de seguridad, de ahí la importancia de tener personal comprometido y basado en un liderazgo transformacional (Ormaza, et al., 2023)

Este liderazgo toma un valor distinto. Ya no es solo importante, es necesario. Los directivos no solo toman decisiones, también influyen a veces sin darse cuenta en la forma en que las personas

trabajan. En lo que se permite, en lo que se exige, en lo que se ignora. Como señalan Garavito, et al. (2022), tanto la cultura organizacional como el liderazgo tienen un impacto directo en la implementación de las políticas de seguridad y eso se ve en la práctica, no solo en la teoría.

En consecuencia y de acuerdo con lo anterior es importante resaltar que las organizaciones deberían trabajar cada día más en lograr un liderazgo Transformacional en el cumplimiento del SST, dando como resultado un líder que inspira a los trabajadores no solo del cumplimiento normativo, sino a través de la seguridad como un valor personal, fomentado a su vez la participación e innovación en la prevención de riesgos.

Al hacer el análisis de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) latinoamericanas que han desarrollado cultura y liderazgo en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) durante la última década nos muestra una serie de características que se relacionan entre sí con los hallazgos reportados en la literatura especializada. Para ello empezaremos desgranando uno a uno cada elemento pata ello iniciaremos con el liderazgo de proximidad el cual con su enfoque transformacional se identifica como un elemento determinante para el fortalecimiento de la cultura de seguridad en cada una de las empresas pequeñas y medianas. Estudios como los de López, et al. (2022) y Araya (2023) ratifican que este tipo de liderazgo, caracterizado por la implicación directa del líder en la operación y la delegación de responsabilidades, lleva a un mayor compromiso, empoderamiento y percepción de riesgo en los trabajadores, ayudando a la disminución de incidentes laborales. Esta reflexión nos lleva a traer a colación lo planteado por Aguilar, et al. (2021), quienes subrayan la conducta segura, estable es el resultado de la supervisión, al mostrar que el autocuidado surge y está acompañado de la confianza y la cohesión como equipo.

En cuanto a la cultura organizacional, se evidencia un fuerte componente de interdependencia y cuidado mutuo que refuerza la adopción voluntaria de prácticas seguras. Esto coincide con Davila & Bringas (2023), quienes señalan que la unión del equipo es un predictor de comportamientos seguros, recalcando que en las Pymes latinoamericanas la seguridad y salud en el trabajo se internaliza como valor simultáneo, más que como cumplimiento de la normatividad. Por otro lado, la comunicación asertiva y la gestión de incidentes sin represalias constituyen mecanismos que facilitan la transformación del error en aprendizaje organizacional, en línea con los postulados de JSTRI (2023) y Garavito, et al. (2022).

En consecuencia, la adopción estratégica de la norma ISO 45001 constituye otra dimensión diferenciadora, pues mientras que Guzman (2019) y Casanova (2023) referencian la normativa como un requisito documental, los resultados de este análisis muestran que las Pymes líderes la perciben como inversión estratégica, integrándose a la gestión por procesos y adaptándola a la operativa mediante la simplificación de requisitos complejos, por su lado esto lo sugiere la OIT (2022). Esta orientación estratégica fortalece la sostenibilidad de los SGSST y refleja la coherencia entre cumplimiento normativo y cultura organizacional (Contreras & Lesmez, 2021).

En cuanto al enfoque en el clima organizacional y los factores psicosociales se consolida como un determinante de la seguridad laboral. Para ello estudios de Chiquillo, et al. (2023) y García, et al. (2023) enseñan la relación entre bienestar laboral y desempeño en SST, concordando con los hallazgos presentes muestran la implementación de programas de salud integral y mediciones periódicas del clima laboral como estrategias preventivas. Esto amplía la perspectiva de Rincón & Aldana (2021) sobre la gestión de la cultura organizacional como soporte del sistema de SST, al evidenciar su efectividad práctica.

Finalmente, la visión prospectiva y la mejora continua emergen como componentes críticos de la resiliencia empresarial. La alineación con planes nacionales y la evaluación basada en indicadores proactivos, tal como indican Reina (2023) y el Ministerio del Trabajo (2022), permite a las Pymes anticipar riesgos y corregir desviaciones antes de que se materialicen en accidentes, consolidando la sostenibilidad de la organización.

En síntesis, las Pymes latinoamericanas que han conseguido fortalecer una cultura de SST robusta, donde se destacan por la integración estratégica de la normativa, un liderazgo cercano y transformacional, la promoción de valores compartidos de cuidado mutuo, el énfasis en el bienestar integral entre otros componentes de valor dentro de la SST. Estos hallazgos revalidan y da una mayor ampliación a una literatura existente, evidenciando que la efectividad en SST depende tanto de la gestión humana como del cumplimiento técnico, y como los factores socioculturales y de liderazgo se constituyen como elementos esenciales para el éxito organizacional en el contexto latinoamericano.

## 8. Conclusiones

En términos generales, la revisión de la producción académica de los últimos diez años permitió comprender que la relación entre cultura organizacional, liderazgo y sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo en las pequeñas empresas latinoamericanas no es un asunto accesorio, sino el eje que diferencia a las organizaciones que se limitan al cumplimiento formal de la norma de aquellas que realmente asumen el cuidado de la vida de sus trabajadores como un valor estratégico; la evaluación de los 25 documentos seleccionados mostró que, en los contextos donde la seguridad se concibe como un valor compartido y no solo como un mandato jurídico, se consolidan ambientes laborales más saludables, climas de confianza y prácticas preventivas sostenibles en el tiempo, mientras que en escenarios marcados por culturas organizacionales inestables, liderazgos autoritarios o distantes y sistemas de gestión centrados en lo documental persisten altos niveles de vulnerabilidad para personas expuestas cotidianamente a riesgos tangibles en entornos de recursos limitados; en su conjunto, esta monografía ofrece una perspectiva integrada que organiza un conocimiento heterogéneo y brinda herramientas para que tomadores de decisiones, expertos en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y líderes de pequeñas y medianas empresas avancen hacia modelos de gestión más humanos, en los que la productividad y el cumplimiento normativo no prevalezcan sobre la dignidad, la salud y el proyecto de vida de quienes hacen posible la empresa, reforzando así la necesidad de transformar la cultura y el liderazgo como condiciones indispensables para la eficacia de los sistemas de gestión de SST en la región.

La revisión sistemática de la matriz documental ha permitido identificar claramente cinco niveles de cultura organizacional en las pequeñas empresas de América Latina: patológica, reactiva, calculadora o de cumplimiento formal, proactiva y generativa o resiliente. Cada uno de

estos niveles presenta características y consecuencias específicas que influyen en la percepción y gestión de la seguridad. Los estudios analizados indican que un gran número de Pymes aún se encuentran en niveles patológicos, reactivos o meramente calculadores. En estas organizaciones, la atención a la seguridad surge únicamente tras un accidente o se limita a cumplir con lo mínimo requerido para evitar sanciones, lo que mantiene a los empleados en condiciones que podrían mejorarse con una cultura más avanzada. En cambio, aquellas empresas que logran alcanzar niveles proactivos y generativos son aquellas que prevén riesgos, aprenden de sus errores y fomentan el cuidado mutuo. Esto demuestra que es posible transformar la cultura organizacional cuando la seguridad se integra en el lenguaje común, en las decisiones cotidianas y en los valores promovidos por la dirección. Reconocer estos niveles no es solo un ejercicio teórico, sino una herramienta profundamente humana: permite a las pequeñas empresas mirarse al espejo, identificar dónde están y trazar caminos realistas para evolucionar hacia culturas donde la vida, la salud y el bienestar de las personas sean el centro de toda decisión organizacional.

En conclusión y frente a la identificación de los estilos de liderazgo que favorecen la gestión y sostenibilidad de la seguridad y salud en el trabajo SST en las pequeñas empresas de América Latina demuestra que el enfoque transformacional refleja un mayor compromiso en los diferentes niveles de la organización, debido a que este modelo facilita la integración de los diferentes procesos de la empresa y fortaleciendo la comunicación. No obstante, es importante reconocer que muchas Pymes son orientadas bajo un estilo autoritario llevando a tensión frente a la toma de decisiones. Por lo cual y en definitiva las organizaciones deberían implementar un liderazgo transformacional con el fin de empoderar a las personas, priorizar las capacitaciones y contribuir al mejoramiento continuo de la empresa. Esto no solo incrementa el sentido de

pertenencia y satisfacción laboral, sino que resulta fundamental para la mitigación de peligros y la gestión de riesgos efectivas ante el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Finalmente en lo relacionado al objetivo describir las características de las pequeñas empresas latinoamericanas que han desarrollado cultura y liderazgo en SST en los últimos diez años, se puede concluir, que las pequeñas empresas latinoamericanas han avanzado significativamente en la consolidación de la cultura y el liderazgo en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), evidenciando que una cultura organizacional sólida y orientada a la seguridad favorece conductas laborales seguras, mayor compromiso del personal y entornos saludables que impactan positivamente el desempeño organizacional; asimismo, el liderazgo transformacional y participativo se posiciona como un factor clave en este proceso. La implementación de sistemas de gestión, especialmente aquellos alineados con la norma ISO 45001, ha facilitado que incluso las MIPYMES, pese a sus limitaciones de recursos, estructuren procesos claros, cumplan con la normatividad y promuevan ambientes laborales seguros y sostenibles. En conjunto, estas empresas no solo cumplen estándares legales, sino que fortalecen el compromiso de sus colaboradores, reducen riesgos y consolidan modelos de gestión replicables, destacando la importancia de continuar impulsando la formación en liderazgo, la cultura de seguridad y la adopción de sistemas formalizados para asegurar su sostenibilidad y competitividad.

## Referencias

Aguilar, C., Cetina, T., Centeno, G., & Ramírez, E. (2021). Cultura de seguridad organizacional: variables grupales relacionadas con la conducta segura. *Psicologia para América Latina,* (35), 31-43. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2021000100004&lng=pt&tlng=es.

Alatrista, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, *23*(46), 89-98. https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157

Ayala, L. (2023). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: Una revisión sistemática. *Talento. Revista de administración*, 5(9), 26-42. https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/1495/3033

Araya, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. https://doi.org/10.18359/rfce.6393

Bascompta, M., Sanmiquel, L., Oliva, J., Anticoi, H., & Guasch, E. (2016). Safety culture maturity in several latin America mining activities [Madurez de la cultura de seguridad en varias actividades mineras de América Latina]. In *World Congress on Mechanical, Chemical, and Material Engineering (MCM'16), Proceedings of the 2nd World Congress on Mechanical, Chemical, and Material Engineering (MCM'16).* https://hdl.handle.net/2117/116663

Casanova, Y. (2023). *Impacto de la seguridad y salud en el trabajo en las organizaciones colombianas: una revisión bibliográfica de los años 2017-2020*. [Trabajo de grado profesional, Universidad de San Buenaventura].

https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/14b8d90c-72ff-4962-8dc5-5d61f3398be6/content

Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill. https://indaga.ual.es/permalink/34CBUA_UAL/1a89it6/alma991002097469904991.

Chiquillo, J., Amaya, N. & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23

Contreras, O., & Lesmez, J. (2021). Enmarcando la seguridad y la salud en el trabajo: entre lo reglamentario, lo estratégico y lo moral. *Revista EAN*, (90), 101-122. https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2874

Dávila, J. & Bringas, V. (2023) Organizational Culture in Latin American SMEs, 2016 - 2023. [Cultura organizacional en PYMES latinoamericanas, 2016–2023]. *Journal of Scientific and Technological Research Industrial*, *4*(2), 07-13. https://journalindustrial.com/index.php/jstri/article/view/39/39

Cardozo E., Velásquez de Naime, Y. & Rodríguez, C. (2012). El Concepto y la clasificación de Pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1657-1668. http://eprints.uanl.mx/6150/1/6.%20ISSN-1931-0285-V7-N2-2012%20Costa%20Rica.pdf

Estrella, P., Cisnero, D. & Ortega, J. (2025). Liderazgo y cultura organizacional: Una revisión sistemática y su aplicación en contextos empresariales. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 9(1), 1-21. https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/280/6864

Gallardo, C. (2026). Más control, menos resultados: La paradoja del liderazgo autoritario desde una perspectiva del pensamiento sistémico. *ResearchGate.* https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16990.91209

García, G., Pérez, R., Martínez, R., & Guzmán, L. (2023). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Economía y Negocios*, *14*(2), 114-131. https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/1147/1058

Garavito, 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. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/8622/9232

Gómez, M. (2025). Cultura organizacional y su impacto en la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Protección & Seguridad*, (422), 58–61. https://publicaciones.ccs.org.co/pys/article/view/127/73

Guzman, F. (2019). Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo como herramienta de prevención de riesgos laborales en las Pymes. *Ideas*, *Innovation & Development in Engineering and Applied Sciences*, 5(2), 1-14. https://revistasojs.utn.edu.ec/index.php/ideas/es/article/view/915/773

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández, Z., & Villegas, L. (2024). *Análisis de la percepción de la cultura de seguridad y el nivel de gestión del liderazgo en Seguridad y salud en el trabajo de una empresa del*

*sector ferretero en Colombia en el 2024*. Trabajo de grado profesional, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/de0176b1-4638-4caf-b7fe-58d5e90fd0a8/content

Hudson, P. (2003). Applying the lessons of high risk industries to health care [Aplicación de las lecciones de industrias de alto riesgo al cuidado de la salud]. *Quality & Safety in Health Care*, 12(suppl 1), ii7-ii12. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1765769/pdf/v012p000i7.pdf

ISO. (2018). *Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso (ISO 45001:2018)*. Organización Internacional de Normalización. https://www.iso.org/standard/63787.html

Laura, M. (2018). *"Problemas de Liderazgo en Pizzería Familiar SIGLO XXI Center"*. [Trabajo final integrador, Universidad Nacional Villa María]. http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=45702

López, C., Peña, M., Chávez, A., Rivera, K., & Zamora, F.(2019). Impacto del liderazgo transformacional en las pequeñas empresas. *Inceptum*, 14(26), 57–68. https://inceptum.umich.mx/index.php/inceptum/article/view/229/221

Obando, M., Ruiz, E., Parrales, M., & Haz, Y. (2020). Estilos de liderazgo aplicados a las pymes. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(30), 55-61. https://fileserver-az.core.ac.uk/download/pdf/287162102.pdf

Organización Internacional de Normalización. (2018,). Sauld y seguridad en el trabajo ¿Está preparado para ISO 45001 ?. *ISOfocus*, 127. 1-48.

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/magazine/ISOfocus%20(2013-NOW)/sp/ISOfocus_127_sp.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT), (2022). *Seguridad y salud en las microempresas y pequeñas y medianas empresas: colección de cinco estudios de casos*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@lab_admin/documents/publication/wcms_860019.pdf

Ormaza, M., Lozano, G., Chávez, J., & Andrade, S. (2023). Liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28 (Especial 10), 1678-1692. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50

Quijada, N. & Ortiz, A. (2010). Management of occupational safety and health in the work: Application in the industrial SMEs [Gestión de seguridad y salud en el trabajo: aplicación en las Pymes industrials]. *uct*, 14(57), 251-260. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212010000400005

Reina, D. (2023). Métodos e instrumentos para la evaluación de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Revisión de literatura. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 15(2). https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/8656/7986

Rincón, O. & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión,* 13(2). https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/

Yin Y, Ouyang X, Zhang J, Chen H, Xu H, Zhang W, et al. (2025). Development and effectiveness analysis of a safety management model for SMEs integrating lean management innovation with SQCDP framework [Desarrollo y análisis de efectividad de

un modelo de gestión de la seguridad para PYMES que integra innovación en gestión Lean con el marco SQCDP]. *PLoS ONE*, 20(1), 1-17. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316299

## Anexos

https://docs.google.com/spreadsheets/d/10gxr8dQRp6h4l06JmaUhNp2jT29hA-U9/edit?usp=sharing&ouid=115947208936410194511&rtpof=true&sd=true