



**REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**PROYECTO DE DESARROLLO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TEMA:

**FACTORES DETERMINANTES EN EL NIVEL DE MADUREZ
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ESTABILIDAD
LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA.**

AUTOR:

ERICK DAMIÁN CARBO MURILLO

DIRECTORA:

LIC. MONICA ZEA VERA, MSC.

MILAGRO, 2022

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Sr. ERICK DAMIÁN CARBO MURILLO, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA y que acepto tutoría el estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 1 de marzo de 2022.



MONICA
ELIZABETH

MONICA ZEA VERA, MAP

C.I 0911855807

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Comité Académico del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 4 de Octubre de 2022.

 Firmado digitalmente por:
**ERICK DAMIAN
CARBO MURILLO**

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y DIRECCIÓN DE POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL CON MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

TRABAJO DE TITULACION	55.33
DEFENSA ORAL	35.33
PROMEDIO	90.67
EQUIVALENTE	Muy Bueno



Trabajo de Titulación por:
**MIGUEL ANGEL
CEDILLO
FAJARDO**

Mgs CEDILLO FAJARDO MIGUEL ANGEL
PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL



Trabajo de Titulación por:
**JAIME MARCELO
COELLO VIEJO**

Mgs COELLO VIEJO JAIME MARCELO
VOCAL



Trabajo de Titulación por:
**EDGAR ADRIAN
MUÑIZ QUEZADA**

Mgs MUÑIZ QUEZADA EDGAR ADRIAN
SECRETARÍA DEL TRIBUNAL

CESION DE DERECHOS DE AUTOR

Sr. Dr. Fabricio Guevara Viejó
Rector de la Universidad Estatal de Milagro.

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente proceso hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Cuarto Nivel de, cuyo tema fue FACTORES DETERMINANTES EN EL NIVEL DE MADUREZ INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ESTABILIDAD LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA, y que corresponde al Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.

Milagro, 4 de Octubre de 2022.

 Firmado digitalmente por:
ERICK DAMIAN
CARBO MURILLO

Dedicatoria

Dedico este proyecto principalmente a Dios, por haberme dado la vida, el conocimiento y permitirme llegar hasta esta etapa importante en mi formación profesional.

A mis padres, por su amor, sus enseñanzas y valores impartidos en toda mi vida.

A mi esposa Ing. Agr. Maribel Jessenia Vera Suárez. MBA, por su amor, apoyo incondicional, y ser el impulso durante este proyecto y culminación del mismo.

A mis hijas Milena Mercedes, Mary Damianna, Bárbara Damianna, por ser mis mayores tesoros en la vida que Dios me ha regalado y mi motivación para culminar este proyecto.



Erick Damián Carbo Murillo

C.I 120418510-0

Agradecimiento

A Dios, por la vida, sabiduría y conocimiento para culminar mis estudios de maestría.

A mi familia, especialmente a mi esposa e hijas, que son mi apoyo incondicional y mi motivación cada día de mi vida, por su paciencia durante el tiempo en que recibí los estudios, con la finalidad de a culminar con éxito este objetivo.

A los Docentes de la Universidad Estatal de Milagro, en el programa de Maestría en Educación, Mención Tecnología E Innovación Educativa, por compartir sus experiencias, capacidades y conocimientos en beneficio de la clase estudiosa del pueblo ecuatoriano.



Erick Damián Carbo Murillo

C.I 120418510-0

CAPITULOS

Derechos de autor.....	II
Aprobación del director del Trabajo de Titulación.....	III
Aprobación del tribunal calificador	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	3
Ambiente de control	4
Gestión y Prevención de Riesgos	5
Actividades de control	5
Información y Comunicación	5
Factores internos y externos de estabilidad laboral.....	9
Factores internos	10
Factores Externos.....	10
METODOLOGÍA	11
Estrategia de búsqueda	11
Muestra de criterios de inclusión y/o exclusión.....	11
Búsqueda de literatura	12
RESULTADOS.....	14
ANÁLISIS.....	22
CONCLUSIONES	24
Referencias.....	26

RESUMEN

Esta revisión sistemática se realiza con el fin de conocer las variables de madurez organizacional, en las variables se buscaron criterios de inclusión relacionados a gestión organizacional y los resultados se encuentran en diferentes autores que entre el 2000 y el 2020 se dedicaron a investigar sobre variables que crean un valor diferencial para las organizaciones, estas variables se encuentran a todos los niveles de la organización y la idea es construir con esta información un instrumento que permita medir el nivel de madurez organizacional en las entidades públicas del Ecuador.

Con la información encontrada se hace un análisis para agrupar la información en variables similares, de esta manera se evidencia en la revisión de los artículos que algunas de las variables son la cultura, el seguimiento y control, la orientación a la mejora, el enfoque basado en riesgos y el liderazgo. De esta manera se demuestra que, aunque hay variables representativas que no se encontraron en la revisión se puede construir un instrumento que permita medir el nivel de la madurez organizacional y cuál es su incidencia en la estabilidad laboral.

Palabras clave: madurez organizacional, modelos de madurez, variables de madurez, estabilidad laboral.

ABSTRACT

This systematic review is carried out in order to know the variables of organizational maturity, the variables search for inclusion criteria related to the management of organizations and the results are different authors who between 2000 and 2019 are dedicated to research on variables that create a differential value for organizations. These variables are found at all levels of the organization and the idea is to build with this information an instrument that allows measuring the level of organizational maturity in public entities in Ecuador.

With the information found, an analysis is made to group the information into similar variables, in this way it is evident in the review of the articles that some of the variables are Culture, Monitoring and control, improvement orientation, based approach in risks and leadership. In this way it is shown that, although there are representative variables that were not found in the review, an instrument can be constructed that allows measuring the level of organizational maturity.

Keywords: organizational maturity, maturity models, maturity variables, employment stability.

INTRODUCCIÓN

La madurez organizacional es una calificación que surge de la evaluación de procesos vinculados con la razón de ser de la organización, esta calificación está ligada a los modelos de madurez de capacidad y se miden a través de niveles que dependiendo de los autores pueden ir de 3 a 7 niveles, encontrando que la mayoría coincide en 5 niveles. Los atributos asociados a la madurez organizacional también se han identificado de acuerdo con las especialidades de los autores o con el tema que desarrollaron durante sus investigaciones.

La madurez de la gestión organizacional se entiende como “un proceso de negocio multidimensional, que incluye la alineación entre la estrategia, el control, los procesos, las personas y la tecnología” (Fisher, 2004), de esta manera se define que la “La gestión que se desarrolla debe ser de manera continua y dinámica, orientada a la mejora de los procesos” (Segredo, 2015) y como resultado “permite adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortaleciendo el trabajo en equipo y el liderazgo que permita una toma de decisiones de forma rápida y oportuna ante las situaciones de conflicto que se presenten en la organización” (Tamayo, Del Río y García, 2014).

Sin embargo, de acuerdo con una revisión sistemática de literatura se encuentra un vacío para medir de madurez organizacional. Esta investigación plantea identificar las variables teóricas para la medición de la madurez organizacional en las entidades públicas de Bogotá. Lo anterior se logra obteniendo información sobre las variables teóricas, posteriormente se realiza un análisis respecto a madurez organizacional y después se identifican las variables cualitativas en el campo organizacional, con el fin de determinar los atributos que conducen a la madurez de la gestión organizacional.

Objetivo general

Determinar en el nivel de madurez institucional y su relación con la estabilidad

laboral en una Institución pública.

Objetivos específicos

- Identificar los procesos que inciden en el desarrollo de la madurez institucional en una organización.
- Definir los comportamientos del personal que genera la estabilidad laboral en el personal.
- Establecer la estrategia de búsqueda sobre el análisis de los niveles de madurez institucional en una organización.

El desarrollo de la presente investigación, se define en función de la búsqueda de información basada en otros estudios, con la finalidad de realizar comparaciones y análisis entre los diferentes resultados obtenidos en los estudios semejantes, por ello la importancia de determinar la evolución de las organizaciones y con ello mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una organización.

MARCO TEÓRICO

Uno de los temas de interés que más preocupan a las empresas tanto públicas como privadas, ya sea que brinden servicios o su actividad económica este enfocada en la producción, es la posibilidad de contar con modelos que permitan medir el desempeño organizacional de cada una de las áreas que las componga, permitiéndoles tener un mayor control de las capacidades empresariales. De tal forma que se les permita mitigar los riesgos siniéstrales causados en las distintas etapas de ejecución de procesos ya sean estos administrativos o financieros (Montaño, Corona, & Medina, 2016).

Las organizaciones empresariales son únicas en cuanto a la ejecución de sus actividades y responde a una singularidad en particular, que determina si la administración de recursos está ligada al éxito o fracaso de la misma. La administración de dichos recursos, capacidades, los factores que la definen, el entorno competitivo en la que se logra desenvolverse, las capacidades de adaptarse a las condiciones que se presentan en el exterior o aspectos que la organización no logra controlar (Vega, Nieves, & Pérez, 2017).

Para poder entender un poco este tema, nos enfocaremos primero en el significado de madurez organizacional, (SEDESOL, 2004) en su libro nos indica que la madurez organizacional se define de acuerdo con el Modelo de Madurez Organizacional para Servicios Urbanos como: la capacidad que tiene una organización de aprender y utilizar los conocimientos adquiridos en el tiempo, para disminuir su desperdicio organizacional e incrementar su eficiencia de gestión., entendemos que es un proceso gradual, que requiere de cierto tiempo para su desarrollo, en el que es necesario implantar acciones específicas correspondientes a una planeación estratégica con visión de largo plazo.

Básicamente el modelo de madurez organizacional es la técnica que tiene una organización para de esta manera estudiar y ejecutar los conocimientos captados en el transcurso del tiempo, y así llegar a ser una empresa exitosa. (Montaño & Corona, 2017) nos menciona que, entre las características que un modelo de

madurez para empresas debe presentar, se encuentran las siguientes:

- Expresividad suficiente para representar las relaciones.
- Ayudar a que tengan flexibilidad, capacidad de adaptación y evolucionar rápidamente en función de las relaciones encontradas.
- Capacidad de comunicación (entender el modelo para así poder definir procesos colaborativos). Siendo la finalidad del modelo; la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Se debe hacer énfasis que los recursos son limitados y diversos, para cada organización y que estos pueden presentar cambios de organización en organización, por lo que, la contribución a un desempeño exitoso no lo determina su posesión o cuantía, sino, la manera en cómo se administran en el desarrollo de la operación; por lo que se podría hacer referencia a que una empresa con pocos recursos puede alcanzar un mejor desempeño debido al control y la aplicación administrativa es menor, en comparación con otra que cuenta con abundancia de dichos recursos (Pacheco, 2019).

Cabe recalcar que dichos factores dependerán única y exclusivamente de la administración y tratamiento que se les den a estas, considerando que, de la administración pública, el manejo de recursos debe estar normado y parametrizado por las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, según lo detallado en sus normas 300- 01, 300-02, 300-03, 300-04 (Contraloría General del Estado, 2009).

Los factores que determinan el nivel de madurez organizacional son las actividades o rutinas que la organización desempeña en su día a día, por ello los factores a evaluar, pueden ser:

Ambiente de control

- Planeación, planes de trabajo anual, mensual o individual, Integridad y valores éticos
- Idoneidad demostrada

- Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.

Gestión y Prevención de Riesgos

- Identificación de riesgos y detección del cambio
- Determinación de los objetivos de control
- Plan de prevención de riesgos.

Actividades de control

- Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización
- Documentación, registro y adecuado de las transacciones y hechos,
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros
- Rotación del personal en las tareas claves
- Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- Indicadores de rendimiento y de desempeño (García, 2017).

Información y Comunicación

- Sistema de información, flujos y canales comunicacionales
- Contenido de Calidad y Responsabilidad
- Rendición de Cuentas Supervisión y Monitoreo
- Evaluación y determinación de la eficiencia del Sistema de Control Interno
- Comité de prevención y Control (Oscar, 2018).

No obstante, se debe considerar que estas dependerán únicamente de las actividades desempeñadas por lo que, para una identificación apropiada de dichos factores, se recomienda agrupar dependiendo de las capacidades a nivel organizacional, siendo estas:

Capacidad de marketing. - Habilidad de la organización para relacionarse con su entorno, clientes, proveedores, competidores, considerando demás entes gubernamentales y de control.

Capacidad de innovación. - Destreza en utilizar los recursos y capacidades con

los que cuenta la organización, teniendo en cuenta y priorizando las necesidades presentadas por las distintas áreas, en función de la implementación que se les brinde dentro de la organización (Zárate, 2013).

La gestión basada en procesos se define como un nuevo concepto de estructura organizativa que mira a toda la organización y asocia todos los procesos como un sistema. Mallar (2010) afirma que la gestión basada en procesos es la misión de una organización para satisfacer las expectativas de los grupos de interés, más que centrarse en aspectos estructurales como la cadena de suministro, es decir, para satisfacer a los grupos de interés, y señala que tiene como objetivo desarrollar lo que hace. Gestión y funcionamiento de departamentos individuales. El autor también señala que la nueva gestión agregará el concepto de valor a los destinatarios (clientes internos o externos), esto permitirá el desarrollo organizacional de las instituciones públicas.

Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner. La base para lograr la excelencia en la gestión de proyectos se puede ilustrar con el Modelo de Madurez de la Gestión de Proyectos (PMMM), que consta de cinco niveles; cada nivel representa un nivel específico de madurez de la gestión de proyectos Este modelo fue desarrollado por el Dr. Harold Kerzner. Los niveles de madurez indicados en el modelo son:

Nivel 1 - Lenguaje común: en este nivel, la organización descubre y reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de comprender y manejar los conceptos básicos y la terminología relacionada con la gestión de proyectos.

Nivel 2 - Proceso Común: En este nivel, la organización reconoce el proceso común requerido para que el éxito de un proyecto pueda ser replicado en otros proyectos.

Nivel 3 - Metodología Única: En este nivel, existe un efecto sinérgico de combinar todas las metodologías organizacionales en una metodología única, cuyo centro es la gestión de proyectos.

Nivel 4 - Evaluación comparativa de nivel 4: este nivel significa reconocer que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Las empresas deben definir con quién comparar y quién será comparado.

Nivel 5 - Mejora Continua: En este nivel, la organización evalúa los resultados obtenidos en el análisis comparativo y luego decide si la información puede mejorar en un solo enfoque.

El trabajo, es una de las principales manifestaciones del ser humano. Cuando el hombre apareció la tierra tuvo que dedicar su actividad y esfuerzo a satisfacer sus necesidades vitales para así obtener su bienestar y de los que lo rodeaban.

La provisión del sustento, así como la adecuación de la vivienda, la confección de su vestuario, posteriormente, diversas situaciones han determinado que una parte de los seres humanos se apropie de los medios de producción y emplee en su provecho la fuerza de trabajo a cambio de una remuneración que satisfaga necesidades tanto índole personal como familiar.

Es indudable que todo ser humano tiene el derecho y el deber de trabajar como una necesidad primordial tanto de cuidado y conservación del derecho a la vida como a la sociedad en general, en cumplimiento de brindar protección a sus miembros buscando la incorporación duradera de los trabajadores en las empresas como mecanismos para asegurar la estabilidad laboral, a través del derecho del trabajo.

Existen efectos sociales que generan estabilidad laboral en un servidor público, resulta pertinente recalcar que los servidores públicos se encuentran en los sectores estratégicos de un Estado: salud, seguridad y educación. Por este motivo, la estabilidad laboral en los trabajadores nombrados con anterioridad provocará un aumento positivo en el rendimiento de los colaboradores, mejorándola calidad de los servicios prestados en los sectores descritos, provocando mejoras significativas en la calidad de vida de los ciudadanos, lo que se traduce en un efecto social positivo de magnitud general (Balestero, 2020).

Además, la estabilidad laboral se ha constituido como uno de los principales mecanismos para solucionar la fuga de capital humano e intelectual, favorece a la conformación de una sólida estructura organizacional, por lo que también puede ser considerada como una inversión cuyos réditos se plasman en la eficiencia de

las actividades realizadas (Pedraza & Conde, 2016). A continuación, se procede a sintetizar los efectos sociales de forma específica que se producen con la estabilidad en términos laborales de los servidores públicos en los sectores seleccionados como objeto de estudio:

- **Salud:** Aunque sin lugar a dudas es un sector que va evolucionando y requiriendo nuevos perfiles profesionales, que los galenos cuenten con estabilidad en sus funciones provocaría una mejora sustancial del sistema de salud nacional. Se debería constituir cómo uno de los objetivos principales del Ministerio de Salud Pública.
- **Seguridad:** Contar con trabajadores que se encuentran constantemente aplicando medidas de contingencia para salvaguardar la integridad de la ciudadanía en general, provocará un aumento en la confianza de la población económicamente activa cuyas actividades se encuentren fuera de un establecimiento fijo, los demás profesionales presentarán un mayor grado de cumplimiento de actividades.
- **Educación:** La estabilidad laboral en este tipo de servidores públicos se replica en una gran acumulación y producción de capital intelectual que, contando con una estructura adecuada, provoca que se formen un mayor índice de profesionales cualificados para resolver las necesidades más relevantes de la población general, especialmente a los que se encuentran en proceso de desarrollo y aprendizaje.

La estabilidad laboral podría definirse como el derecho del trabajador a conservar su puesto de trabajo durante su vida laboral. La estabilidad laboral puede generar un estado de confort, es decir, el Servidor Público se siente seguro en su puesto de trabajo.

Para entender los efectos sociales que genera la estabilidad laboral del servidor público, debemos saber quién es un servidor público o quienes lo conforman. (Buitrón, 2011), lo cual consiste en la confirmación del personal humano, el mismo que debe tener una capacidad operativa, administrativa para llevar a cabo correctamente un cargo público, con el fin de cumplir con los intereses de la

población; protegiendo los intereses institucionales.

La inestabilidad laboral en el servicio público ecuatoriano es una problemática que se ha agudizado preocupantemente en la última década. La preferencia por los nombramientos provisionales, el incremento exponencial de contratos ocasionales, la supresión de partidas y en especial "la compra de renuncia obligatoria", son algunas de las causas que profundizan el fenómeno de la inestabilidad laboral.

La estabilidad de un servidor público implica el derecho a conservar un empleo, siempre y cuando subsista su puesto de trabajo que no pierda su capacidad física o mental para desempeñar el cargo con eficiencia que el servidor no cometa una falta grave que la ley considere una causal de la destitución que subsista la institución para la cual se preste el servicio y que el puesto no sea de aquellos cuyo desempeño requiera de confianza personal o política.

La finalidad de la estabilidad laboral se fundamenta en el derecho que tiene toda persona de trabajar, es a través del trabajo que toda persona alcanza su realización y dignificación, consigue ingresos para sustentar sus necesidades primarias y secundarias, así como de quienes dependen económicamente del trabajador.

La estabilidad laboral es una institución propia del derecho individual del trabajo, de tal manera, Caldera (1960) manifiesta que: "la estabilidad se justifica por el hecho de considerar dotada la relación laboral de un atributo de permanencia a favor del trabajador", por lo tanto, dice que "el despido cuando no se base en causa legal no sólo se considere como excepcional sino como imposible" (pág. 417).

Factores internos y externos de estabilidad laboral

Para Armnstrong y Murlis (1998) citado por Morataya (2009), refiere que la estabilidad laboral responde a distintos factores internos y externos, los cuales son:

Factores internos

Política salarial de la empresa: hace énfasis en que los salarios que devengan los colaboradores deben ser justos y proporcionales a las funciones que desempeña. De acuerdo con la autora, estas políticas aumentan la capacidad de la empresa de atraer y retener personal competente. Plan de Incentivos: que los colaboradores contribuyan física e intelectualmente esperando recibir una compensación por ello, pero cuando hablamos de incentivos no nos referimos únicamente al pago de salarios, sino también a aspectos no financieros que contribuyen en la motivación, satisfacción y estabilidad laboral, entre los cuales cabe mencionar: seguridad, comunicación efectiva, reconocimiento por méritos, ascensos, etc. Y entre los financieros encontramos: bonos de productividad, comisiones, incrementos por méritos, etc (Valdizón, 2015, p.18).

Factores Externos.

Estos factores se clasifican en políticos, económicos, sociales, tecnológicos, gobierno, legales y ambientales. Empresa: tamaño físico, tecnológico y de recurso humano con que cuenta la empresa. Situación económica: se convierte en una tentativa de continuar laborando en la empresa, si este aspecto es fuerte. **Mercado laboral.** Integración de cualquier persona que sea capaz de trabajar. Lo interesante en este aspecto es que actualmente escases de empleo y capacidades, por lo cual el mercado laboral se ha reducido.

Demanda de trabajo. Cantidad de personas que estén buscando empleo, y dispuestas a trabajar en calidad de asalariado.

METODOLOGÍA

La recopilación de artículos sobre gestión organizacional es un reto debido a la cantidad de publicaciones académicas relacionadas que soportan información entorno al concepto en cuestión. Sin embargo, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica sobre artículos relacionados y publicados en estos temas entre el año 2000 y 2020.

Además, se mide el nivel de estabilidad laboral y criterios sobre compromiso laboral en 3 instituciones públicas de la provincia de Los Ríos.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda de los artículos se realizó a través de las siguientes bases de datos: Science Direct, Taylor & Francis Group y Google Scholar (buscador de artículos en editores de investigación).

Muestra de criterios de inclusión y/o exclusión

Los criterios de inclusión se basaron en el concepto de gestión organizacional vinculado a modelos de madurez. En el proceso de la revisión y mediante el análisis a través de mapas de ciencia se definieron los siguientes criterios:

- El documento debía contener definiciones relacionadas y/o puntuales de gestión organizacional. Dentro del cumplimiento de este criterio de inclusión se tuvo la necesidad de abordar conceptos tales como “gestión del conocimiento”, “gestión del cambio”, “gestión de las capacidades”, “gestión por procesos”, “gestión de la calidad”, “gestión de la SST / gestión de las personas” y “gestión del riesgo” porque con base en la información tomada de los mapas de ciencia, no es clara una orientación puntual de los documentos hacia gestión organizacional.
- Los documentos debían contener una estrecha relación con modelos de madurez y por tanto con modelos de madurez de la gestión organizacional. Se

debía también, tener en cuenta y explorar aquellos documentos que relacionaran modelos de madurez involucrados a cualquiera de los conceptos mencionados en el ítem anterior.

- Se contemplaron aquellos documentos que fuesen aplicados dentro de una organización/empresa/institución y que permitiesen la apropiación de información en cuanto a estado, orientación e implementación de madurez de gestión.

Búsqueda de literatura

Se realizó una búsqueda sistemática entre junio y septiembre de 2019 utilizando los términos de búsqueda “gestión organizacional” y “modelos de madurez”, sin embargo, durante el proceso se requirió hacer uso de otros términos clave con el fin de precisar los resultados de la revisión sistemática. Los términos añadidos fueron: “desarrollo sostenible”, “Planeación estratégica”, “toma de decisiones”, “Estrategia corporativa”, “Gestión estratégica” y “Mejora continua”. La orientación sobre conceptos de esta búsqueda estuvo guiada como se puede ver en la tabla 1 Análisis de coocurrencia 1 – palabras clave hacía “gestión del conocimiento”, “gestión de proyectos”, “gestión del cambio”, “gestión de las capacidades”, “gestión por procesos”, “gestión de la calidad”, “gestión de la SST / gestión de las personas” y “gestión del riesgo”. Toda la información de los artículos se clasificó en una matriz de Excel.

A continuación, se presenta el proceso de depuración de artículos a través de las bases de datos.

Tabla 1. Análisis de coocurrencia

Nº	Etapas	Descripción	Cantidad
1	Palabras claves	Gestión organizacional, modelo de madurez	2678
2	Año de publicación	2000-2019	2178

3	Tipo de documento	Articulo – Tesis	1469
4	Área temática	Ciencias sociales - Administrativas	1176
5	Discriminados por temática	Madurez organizacional – institucional	276
6	Revisión de resumen	Vinculante al objetivo del Trabajo	82
7	Revisión de texto completo	Identificación de hallazgos	21

Fuente: Elaboración propia

La revisión fue realizada en un plazo de 14 semanas, en las que se definieron parámetros de lectura y puntos de encuentro.

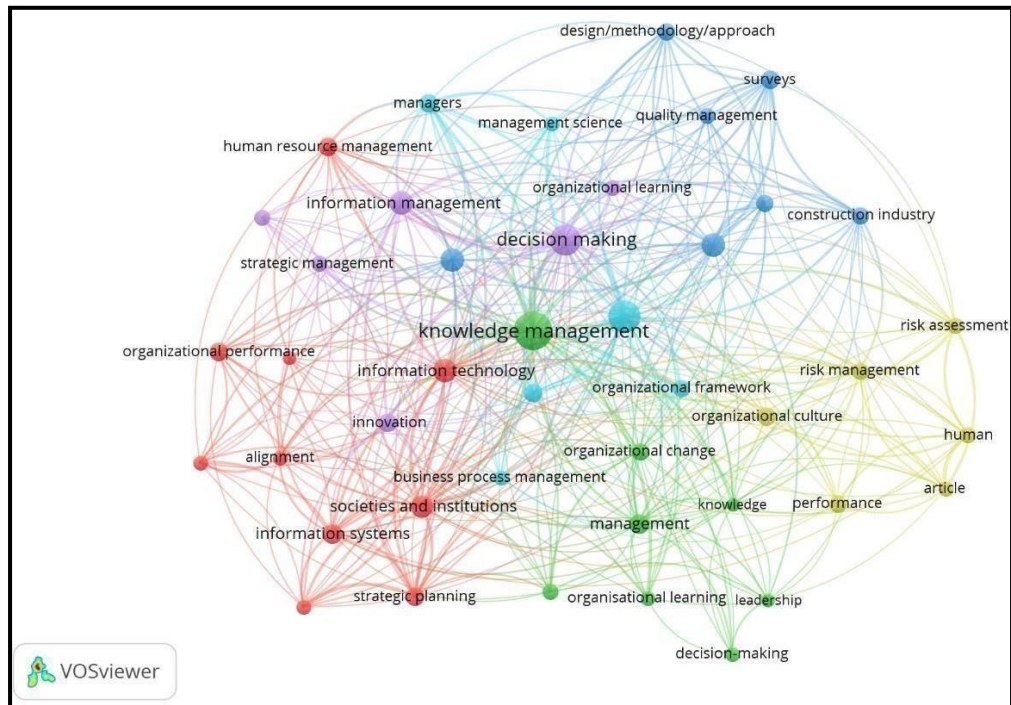


Figura 2. Análisis de coocurrencia – Decision making
 Fuente: Elaboración propia

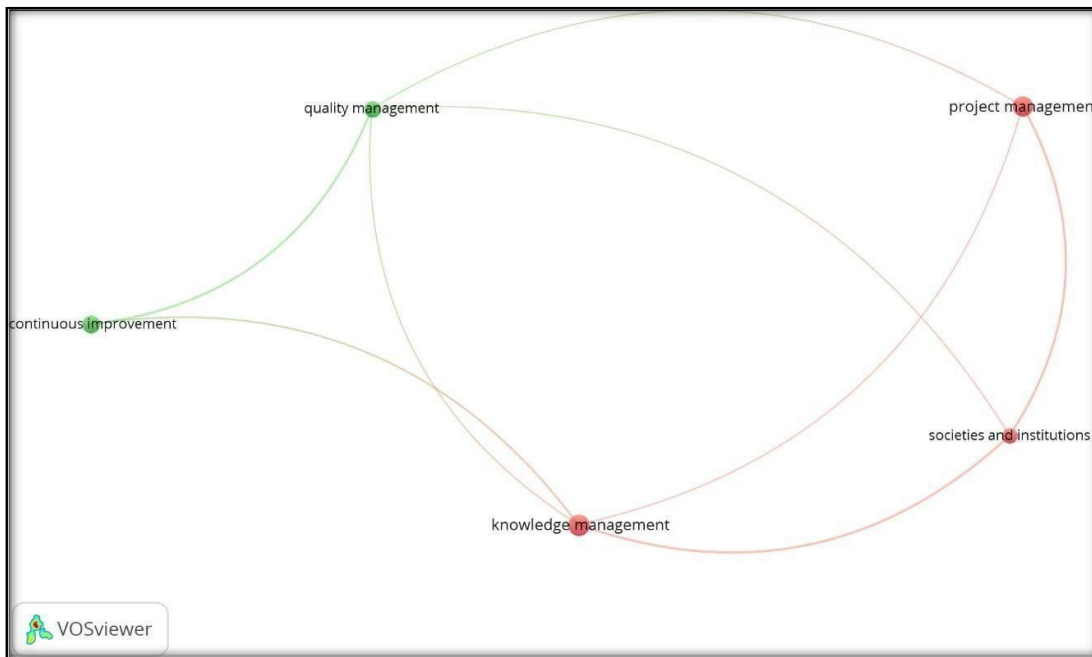


Figura 3. Análisis de coocurrencia – Improvement continuous
 Fuente: Elaboración propia

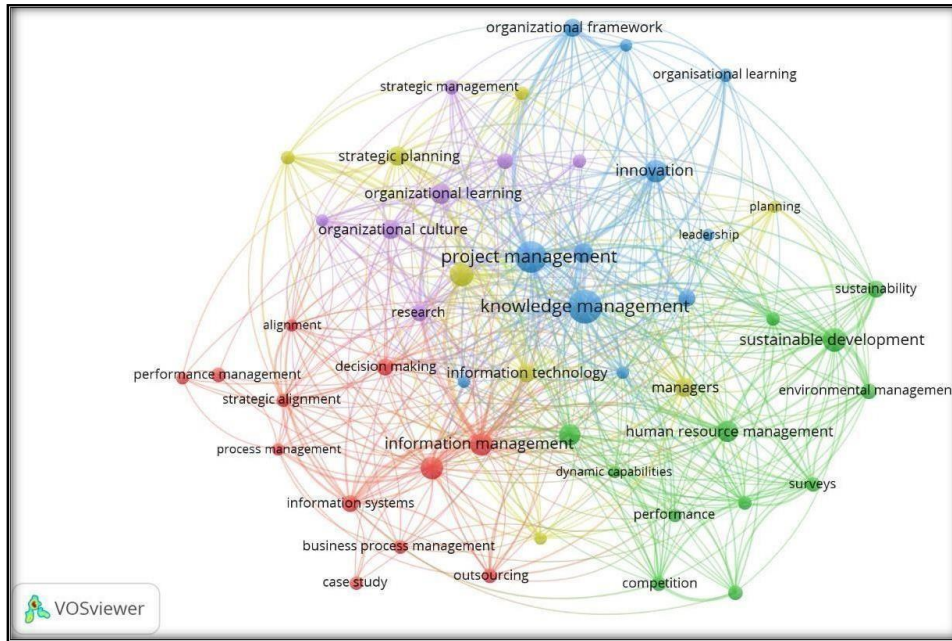


Figura 4. Análisis de coocurrencia – Strategic Corporate
 Fuente: Elaboración propia

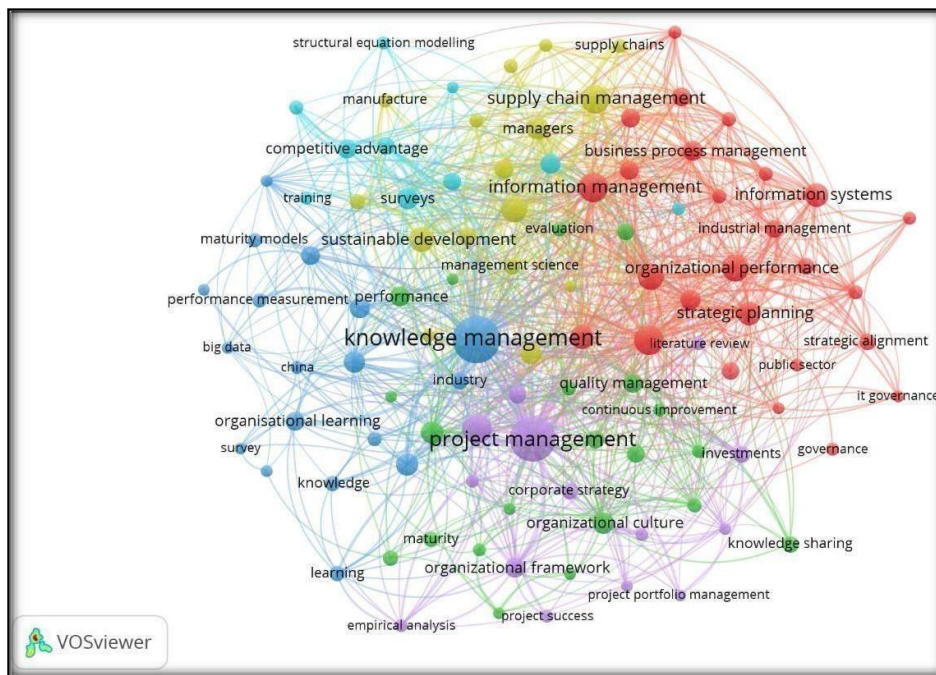


Figura 5. Análisis de coocurrencia – Strategic management
 Fuente: Elaboración propia

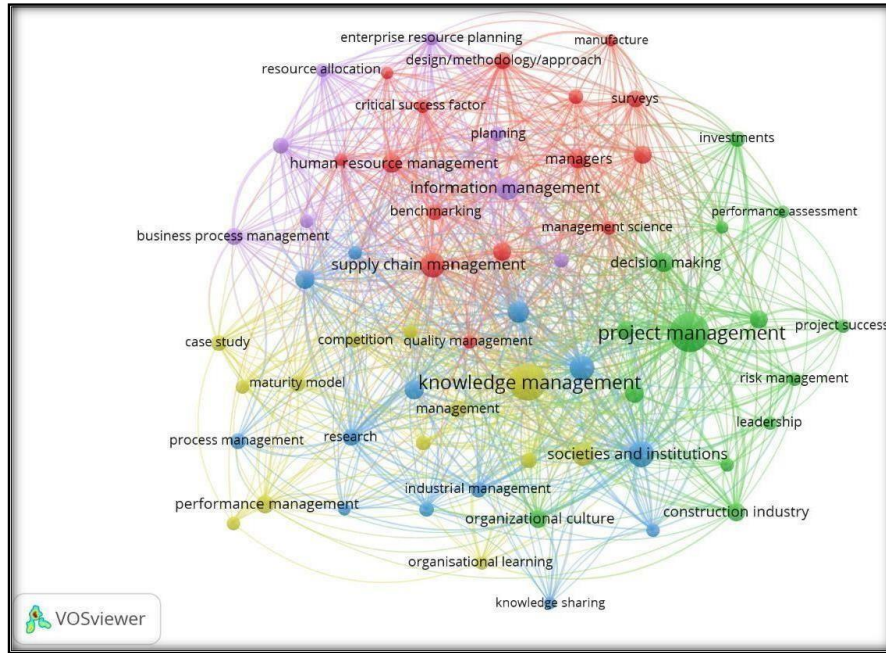


Figura 6. Análisis de coocurrencia – Strategic planning

Fuente: Elaboración propia

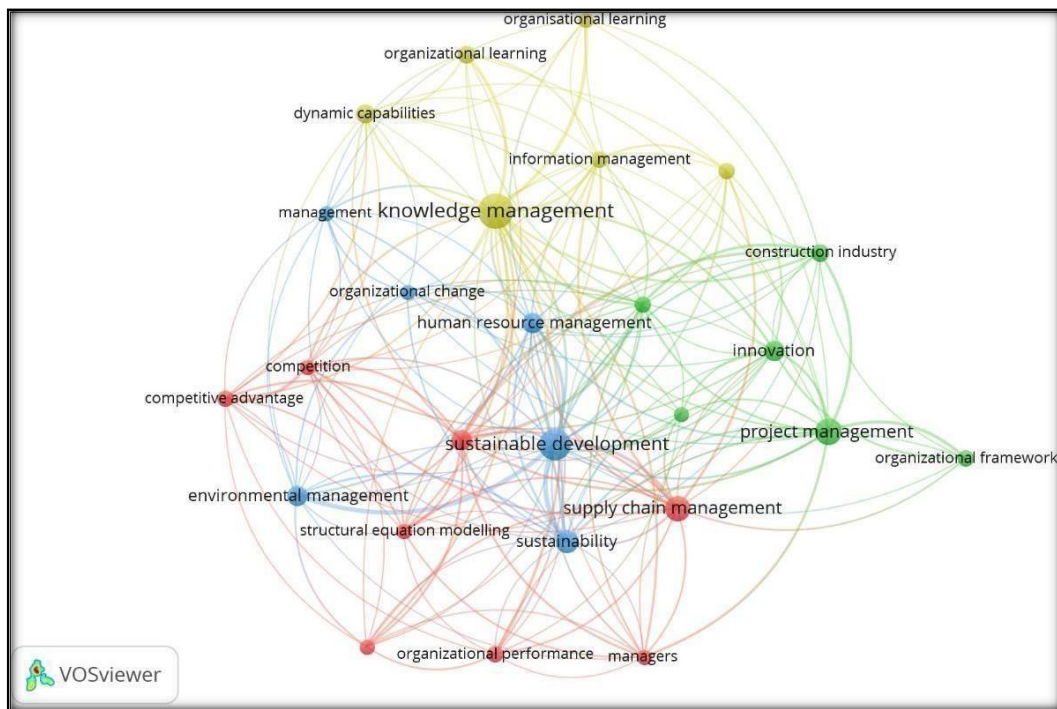


Figura 7. Análisis de coocurrencia – Sustainable development

Fuente: Elaboración propia

Entre las variables que se encontraron en la revisión de los artículos sobresale la cultura, que tiene entre otros aspectos asociados el de cultura de seguridad entendido como “una propiedad que refleja aspectos personales, conductuales y otras características que representan el aprendizaje acumulado” (Karakhan, Rajendran, Gambatese y Nnaji, 2018), En el tema de la gestión, además, se cuenta variables como seguimiento y control, orientación a la mejora, el enfoque basado en riesgos, el liderazgo y compromiso, el clima organizacional, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio, la capacitación y la prevención.

Para desarrollar el concepto de la cultura se desprenden atributos como el pensamiento sistémico, la responsabilidad social empresarial y cultura de la gestión, en la investigación desarrollada la cultura de seguridad es un atributo que sobresale, definida como “el producto de valores, actitudes, percepciones, competencias y patrones de comportamiento individuales y grupales que determinan el compromiso y el estilo y la competencia de la gestión de seguridad y salud de una organización”(Haghighi, Taghdisi, Nadrian, Moghaddam, Mahmoodi y Alimohammadi, 2017). Apegados a esta información es complicado determinar cuantitativamente el valor o importancia de la cultura, pero esto no quiere decir que no se pueda medir, se interpreta revisando si la organización cuenta con un lenguaje común, los procesos están desarrollados, utilizando una metodología y replicando buenas prácticas, dejando registros de las lecciones aprendidas. Sin ser independiente la cultura de seguridad es importante y repercute en la mejora del desempeño, para poner en práctica se puede basar en metodologías como el “lean” que apoyan a la construcción y mejora colectiva dejando de lado el silencio organizacional.

Una variable importantísima es el seguimiento conformado en su mayoría por Indicadores Clave de Desempeño, que “son herramientas para medir diferentes aspectos dentro de un proceso” (Podgórski, 2015) y que pueden prever inconvenientes, prediciendo el comportamiento y aportando información para el logro de los objetivos jugando un papel importante para mejorar el desempeño de los procesos.

El control se aplica por medio de autoevaluación y auditorías, el primero

proporciona una revisión global de los logros del sistema de gestión y el segundo revisa el cumplimiento de lo propuesto para generar un efecto positivo en lo económico, financiero y competitivo de la organización.

En la revisión se encontró que un aspecto a tener en cuenta es el riesgo, es la posibilidad de que ocurra algún inconveniente que afecte el cumplimiento de los objetivos, para la minimizar la posibilidad que se origine un riesgo se hace una identificación de los peligros que afecten a la organización y se hace una evaluación para definir el nivel de riesgo definido por la probabilidad y las consecuencias, después se aplica un control definido por la organización y coherente con el nivel para mitigar al máximo que el riesgo se materialice. La gestión del riesgo ha demostrado “reducir la tasa de accidentes, mejorar la productividad y por consiguiente los resultados económicos y financieros” (Fernández, Montes y Vazquez, 2008).

Socialmente se viene fortaleciendo el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo mostrando interés por los trabajadores, previniendo la ocurrencia de un potencial accidente de trabajo disminuyendo pérdidas económicas y otro tipo de pérdidas. Este resultado se logra con un sistema de buenas prácticas que promuevan la cultura de seguridad enfocándose en los riesgos y peligros mejorando la condición de salud ocupacional en la organización.

Para cumplir con los requisitos debe implementar lo establecido en el marco legal en materia de salud y Seguridad en el trabajo, después se toman decisiones para mejorar la situación de los empleados involucrando a la alta dirección y repercutiendo en últimas a la sociedad.

Relacionado al Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo se encuentra el Clima organizacional, “se define como las percepciones compartidas de los empleados sobre la importancia y la prioridad correcta de seguridad, políticas, procedimientos y prácticas de seguridad en su organización” (Oah y Moon, 2018), se convierte en un sentimiento general relacionado a varios aspectos del trabajo que incluso como objeto de estudio ya tiene metodologías para la evaluación con unas rubricas específicas. El aspecto más relevante es el clima de seguridad entendida

como una estrategia para la mejora de la organización y se manifiesta en las creencias de seguridad y se cree que predice comportamientos de seguridad, basado en la cultura desarrollada en la organización se logra la satisfacción laboral y por ende la orientación general del logro de los objetivos.

Sin dejar de lado las demás características es su punto más alto se encuentra en enfoque a la mejora, “que es una acción natural de las empresas que comprenden la relación entre los resultados económicos logrados y el funcionamiento de los procesos interno” (Manzur, 2015) y se puede evidenciar a todos los niveles de la organización, se puede realizar de manera resiliente, es decir recuperándose de las adversidades gestionando el desarrollo organizacional y sostenible sin comprometer la operación. Para obtener los resultados esperados las organizaciones se pueden apoyar en modelos de modernización que apoyen la mejora en diferentes componentes (Planeación, cultura organizacional, innovación, gestión financiera, entre otros) o teniendo una estructura sistémica que permita alinear los objetivos con las tecnologías de la información.

Como requisito previo para que una organización logre la madurez organizacional es necesario que los colaboradores tengan liderazgo y compromiso para lograr un mejor desempeño y conseguir el logro de los objetivos, se deben respetar los roles y responsabilidades, las personas de niveles inferiores deben ser apoyados cuando así lo requieran y así los resultados se van a evidenciar en éxitos repetidos en la organización y prácticas más confiables para las partes interesadas.

Las personas se terminan convirtiendo en el mayor capital de las organizaciones por eso la capacitación se convierte en una inversión y no en un gasto, es una variable que especializa el trabajo. Se debe generar estrategias para llegar a todos los niveles, profundizar en los temas críticos para la organización con el fin de minimizar la probabilidad que haya imprevistos en la operación y en buscar de soluciones a los problemas de la organización. Además, la capacitación promueve el desarrollo humano y la motivación de los colaboradores.

Al final de las variables obtenidas, se encuentra que las organizaciones deben gestionar el cambio, no importa la radicalidad de las decisiones que se tomen para que no afecten negativamente a la organización se debe contar con la participación y el apoyo constructivo de los colaboradores aplicando ciencias de comportamiento de toma de decisiones y evaluando las fases de un proceso de cambio, para la gestión del cambio se debe contar con procesos estandarizados y formalizados donde se pueda cuantificar el desempeño y comparar frente a lo esperado y que aplique una serie de técnicas estandarizadas para mejorar.

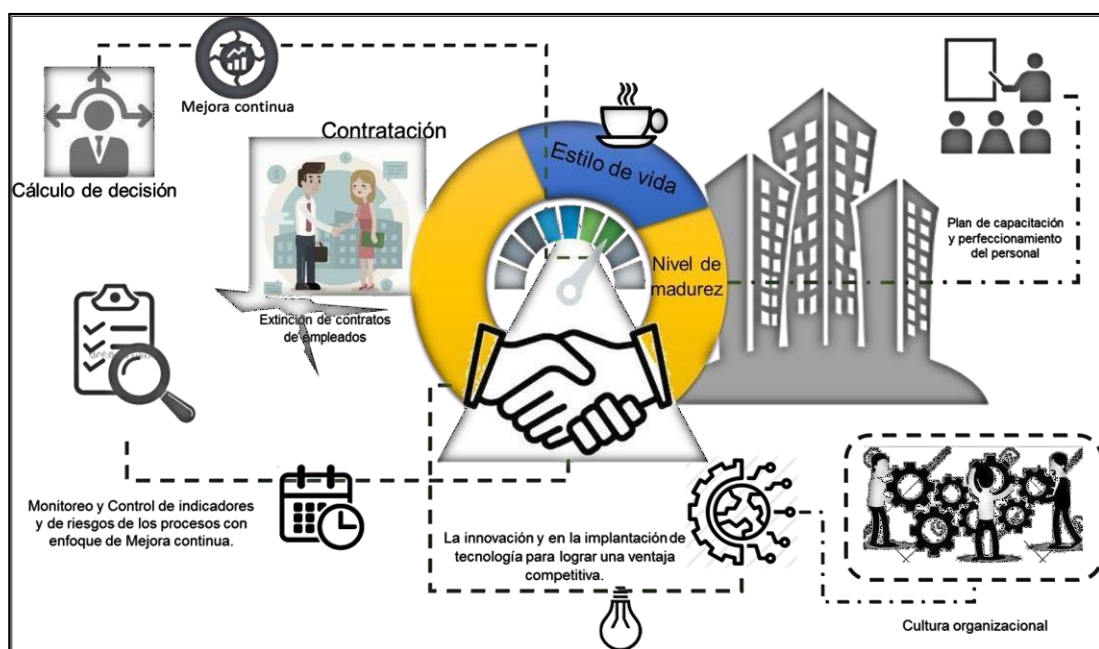


Figura 8. Análisis de variables

Fuente: Elaboración propia

Para llegar a un nivel de madurez óptimo cada trabajador debe ser responsable de las actividades del control de riesgos, de innovación y optimización de sus procesos, trabajando en conjunto con la alta dirección en el monitoreo y control de los objetivos, afanando en un modelo para la toma de decisiones con un enfoque a la mejora continua basado en evidencia como se muestra en la Figura 8.

Además, los planes de capacitación y el tipo de contratación de los empleados influyen en aumentar la motivación, el buen clima laboral, la especialización del trabajo y la cultura, todo esto influye en el estilo de vida de los facilitadores y se

extiende al entorno con el fin de contribuir a la Sociedad.

ANALISIS

De acuerdo con la información suministrada en la figura 9 se evidencia que la cultura es una variable fundamental, si se agrega al cambio tendría más del 20% de la participación entre 9 variables, un caso similar sucede con los riesgos y la prevención, donde al darse la fusión también aumentaría al 18%, logrando jugar con las variables, identificar las métricas de evaluación y la participación que se le entrega a cada una para lograr que una organización se considere que cuenta con madurez organizacional.

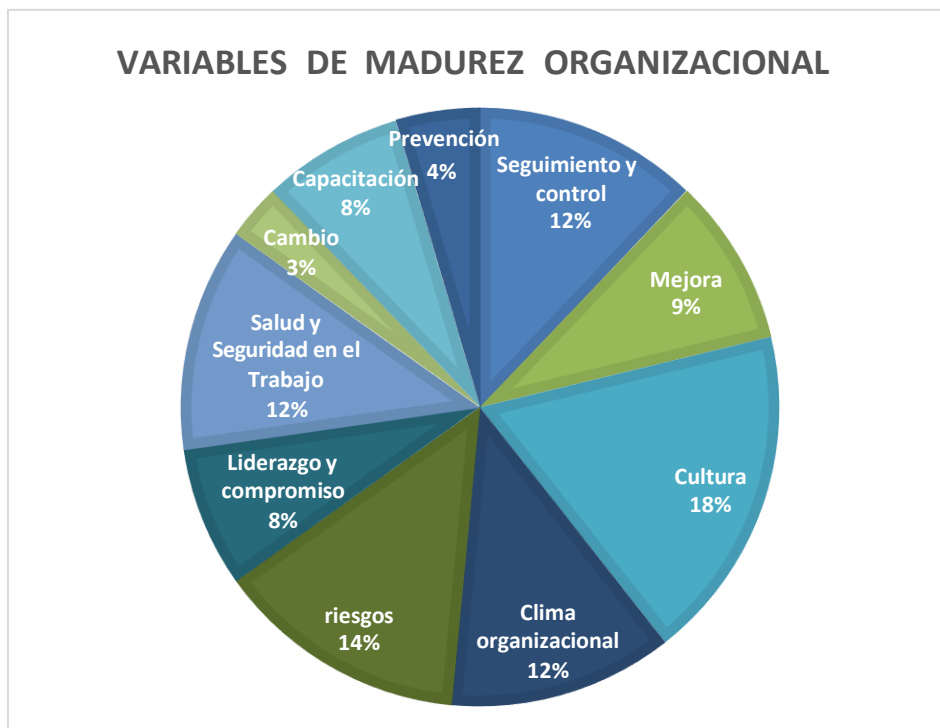


Figura 9. Distribución de variables de madurez organizacional

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la estabilidad laboral, se pudo evidenciar que los elementos que corresponden a los niveles de madurez organizacional tienen cierta relación con la estabilidad laboral, esta aseveración se argumenta, con los datos recopilados de las 3 instituciones públicas en las que se aplicó el instrumento vinculado a la estabilidad laboral.

La tabla 2, explica los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento sobre la estabilidad laboral, en la que se fundamenta en el tiempo que tiene el colaborador y la relación contractual que posee el mismo para con la empresa.

Tabla 2. Aplicación del instrumento sobre la estabilidad laboral

Nº	Nombramiento	Ocasional	Observación de la autoridad
1	36%	64%	La relación laboral y el rendimiento del “ocasional”, se detalla que la mayor cantidad de tareas solicitadas las realiza el profesional contratado
2	23%	80 %	Se enmarca mucho el ímpetu de los colaboradores, pero sin la seguridad no existe una foto oficial
3	41	59%	

Fuente: Elaboración propia

La institución 1 es el Hospital General de Babahoyo, en caso 2 se observa al registro civil y para finalizar se presta atención a lo resuelto por el Hospital Martin Icaza.

CONCLUSIONES

Un modelo de madurez es un conjunto de buenas prácticas que describe el proceso de mejora de gestión de proyectos, procesos y desempeño pasando por etapas o niveles secuenciales. Es importante realizar una evaluación de modelo de madurez en todas las organizaciones debido a que es determinante en la relación con los colaboradores.

Para las etapas de “planear” y “hacer” se busca fortalecer competencias con el fin de evitar al máximo las fallas y que la organización incurra en costos prevenibles. Se puede ver que las variables encontradas en los diferentes artículos crean una base más amplia para llenar, de cierto modo, el vacío para medir la madurez organizacional, abriendo un poco los temas para poder aprovechar toda la información que se ha generado al respecto.

Las variables teóricas de la madurez organizacional encontradas en esta revisión se convierten en un insumo, el trabajo a desarrollar será definir la pertinencia de cada variable para posteriormente desarrollar un modelo que determine el nivel de madurez de las organizaciones, que pueda ser aplicado y de acuerdo con el resultado se pueda presentar ante expertos que realicen su validación.

La estabilidad laboral en los trabajadores nombrados con anterioridad provocará un aumento positivo en el rendimiento de los colaboradores, mejorando la calidad de los servicios prestados en los sectores descritos, provocando mejoras significativas en la calidad de vida de los ciudadanos, lo que se traduce en un efectosocial positivo de magnitud general.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos.

RECOMENDACIONES

- La búsqueda de información se debe realizar en bases de datos de mayor relevancia, puesto que existen documentos de mayor exigencia en la revisión y análisis de resultados.
- Una de las limitantes en el desarrollo del documento fue el tiempo disponible para la realización, así como el acceso a base de datos de mayor relevancia, por cuanto no existe las credenciales adecuadas para la exploración de y ubicación de artículos con mayor rigurosidad de revisión y presupuestos.
- Incentivar en el desarrollo de investigaciones relacionadas al nivel de madurez institucional en las organizaciones y que estén ajustadas a las realidades de América Latina.

Referencias

- Al-Sharhan, S., Omran, E., & Lari, K. (2019). An integrated holistic model for an eHealth system: A national implementation approach and a new cloud-based security model. *International Journal of Information Management*, 47, 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.009>
- Álvarez-Santos, J., Miguel-Dávila, J., Herrera, L., & Nieto, M. (2018). Safety Management System in TQM environments. *Safety Science*, 101, 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.08.019>
- Amir-Heidari, P., Maknoon, R., Taheri, B., & Bazyari, M. (2017). A new framework for HSE performance measurement and monitoring. *Safety Science*, 100, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.11.001>
- Bianchini, A., Donini, F., Pellegrini, M., & Sacconi, C. (2017). An innovative methodology for measuring the effective implementation of an Occupational Health and Safety Management System in the European Union. *Safety Science*, 92, 26–33. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.09.012>
- Bluff, L. (2003). *Systematic Management of Occupational Health and Safety*.
- Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. A., & Merchán, L. (n.d.). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos 1*.
- Chacón, G. G. (n.d.). *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales / N° 49 / 2013 Modelo de madurez organizacional para la gestión de los cambios*.
- Da, R., Portella, R., Vilmar, T., Gonçalves, A., Manuela, T., Agostini, R., ... De Mello, T. (n.d.). *Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector*.
- Domingues, J. P., & Sampaio, P. (n.d.). *3. Maturity models: a useful solution to assess current OHS management system*.
- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: A maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.103>
- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science*, 47(7), 980–991. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.10.022>

- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2017). The role of safety leadership and working conditions in safety performance in process industries. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 50,403–415. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2017.11.001>
- Fisher, D. M. (2004). *The Business Process Maturity Model The Business Process Maturity Model A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. Retrieved from www.bptrends.com
- Fleming, M., & Meakin, S. (2004). Cultural Maturity Model: Health and Safety Improvement through Involvement. *SPE International Conference on Health, Safety, and Environment in Oil and Gas Exploration and Production*. <https://doi.org/10.2118/86623-MS>
- Foster, P., & Hoult, S. (2013). The safety journey: Using a safety maturity model for safety planning and assurance in the UK coal mining industry. *Minerals*, 3(1), 59–72. <https://doi.org/10.3390/min3010059>
- Garnica, G. B., & Barriga, G. D. C. (2018). Barriers to occupational health and safety management in small Brazilian enterprises. *Producao*, 28. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20170046>
- Ghahramani, A., & Salminen, S. (2019). Evaluating effectiveness of OHSAS 18001 on safety performance in manufacturing companies in Iran. *Safety Science*, 112, 206–212. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.10.021>
- Goh, Y. M., Love, P. E. D., Stagbouer, G., & Annesley, C. (2012). Dynamics of safety performance and culture: A group model building approach. *Accident Analysis and Prevention*, 48, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.05.010>
- Goncalves Filho, A. P., & Waterson, P. (2018, June 1). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety Science*, Vol. 105, pp. 192–211. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.017>
- González, G., Montequín, R., Balsera, V., & Alonso, B. (n.d.). *METHODOLOGY FOR ASSESSMENT OF THE R&D PROCESS MATURITY OF AN ORGANIZATION*.
- Grote, G. (2008). Diagnosis of safety culture: A replication and extension towards assessing “safe” organizational change processes. *Safety Science*, 46(3), 450–460. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.05.005>
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding Safety Culture and Its

- Relationship to Safety Management. *Risk Analysis*, 30(10), 1466–1480.
<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01452.x>
- Gunderson, S. (2005, September). A review of organizational factors and maturity measures for system safety analysis. *Systems Engineering*, Vol. 8, pp. 234–244. <https://doi.org/10.1002/sys.20033>
- Haghighi, M., Taghdisi, M. H., Nadrian, H., Moghaddam, H. R., Mahmoodi, H., & Alimohammadi, I. (2017). Safety Culture Promotion Intervention Program (SCPIP) in an oil refinery factory: An integrated application of Geller and Health Belief Models. *Safety Science*, 93, 76–85.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.11.019>
- Hale, A. R., Guldenmund, F. W., van Loenhout, P. L. C. H., & Oh, J. I. H. (2010). Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: Effective intervention strategies. *Safety Science*, 48(8), 1026–1035.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.05.006>
- Hamja, A., Maalouf, M., & Hasle, P. (2019). The effect of lean on occupational health and safety and productivity in the garment industry—a literature review. *Production and Manufacturing Research*, 7(1), 316–334.
<https://doi.org/10.1080/21693277.2019.1620652>
- Hedlund, M., Landstad, B. J., & Vinberg, S. (2017). Tightrope walking: external impact factors on workplace health management in small-scale enterprises. *Society, Health & Vulnerability*, 8(sup1), 1350551.
<https://doi.org/10.1080/20021518.2017.1350551>
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Akbar Hosseini, A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- Introducción a la madurez organizacional Agustín de la Herrán Gascón Universidad Autónoma de Madrid. (n.d.).
- Javier Arévalo López. Jhon Alexander Nieto Troncoso, W. (n.d.). *GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA INVERSIONES BOYACÁ LTDA.*
- Kaassis, B., & Badri, A. (2018). Development of a Preliminary Model for Evaluating Occupational Health and Safety Risk Management Maturity in Small and Medium-Sized Enterprises. *Safety*, 4(1), 5.

<https://doi.org/10.3390/safety4010005>

- Karakhan, A. A., Rajendran, S., Gambatese, J., & Nnaji, C. (2018). Measuring and Evaluating Safety Maturity of Construction Contractors: Multicriteria Decision-Making Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, *144*(7). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001503](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001503)
- Kirsten, W. (2008, June 27). Health and productivity management in Europe. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 1, pp. 136–144. <https://doi.org/10.1108/17538350810893928>
- Kontogianni, S., & Moussiopoulos, N. (2017). Investigation of the occupational health and safety conditions in Hellenic solid waste management facilities and assessment of the in-situ hazard level. *Safety Science*, *96*, 192–197. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.025>
- Lingard, H., Hallowell, M., Salas, R., & Pirzadeh, P. (2017). Leading or lagging? Temporal analysis of safety indicators on a large infrastructure construction project. *Safety Science*, *91*, 206–220. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.08.020>
- López González, B. (n.d.). *Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos*.
- Makin, A. M., & Winder, C. (2008). A new conceptual framework to improve the application of occupational health and safety management systems. *Safety Science*, *46*(6), 935–948. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.11.011>
- Malleuve Martínez, A., Superior Politécnico José Antonio Echeverría, I., La Habana, C., Daniel Alfonso Robaina, C., & Mavis Lis Stuart Cárdenas, C. (2015). Una aproximación hacia la evaluación del nivel de madurez de la arquitectura empresarial. In *Revista Cubana de Ingeniería*.
- Mohammadfam, I., Kamalinia, M., Momeni, M., Golmohammadi, R., Hamidi, Y., & Soltanian, A. (2017). Evaluation of the Quality of Occupational Health and Safety Management Systems Based on Key Performance Indicators in Certified Organizations. *Safety and Health at Work*, *8*(2), 156–161. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.09.001>
- Montero-Martínez, R. (n.d.). *Artículo original SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL SISTEMAS DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL Y PROCESOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO:*

ASPECTOS CLAVES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN EXITOSAS/ OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY MANAGEMENT SYSTEMS, AND BEHAVIOR-BASED PROCESSES: KEY ASPECTS FOR A SUCCESSFUL IMPLEMENTATION AND MANAGEMENT.

- Moore, L., Wurzelbacher, S., & Shockey, T. (2018). Workers' compensation insurer risk control systems: Opportunities for public health collaborations. *Journal of Safety Research*, 66, 141–150.
<https://doi.org/10.1016/j.jsr.2018.07.004>
- Muzaimi, H., Hamid, S. R., & Chew, B. C. (2016). Integrated Management System for Quality Management System Accreditation. In *Journal of Advanced Manufacturing Technology*. JAMT.
- Nordlöf, H., Wiitavaara, B., Högberg, H., & Westerling, R. (2017). A cross-sectional study of factors influencing occupational health and safety management practices in companies. *Safety Science*, 95, 92–103.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.02.008>
- Novak, J., Farr-Wharton, B., Brunetto, Y., Shacklock, K., & Brown, K. (2017). Safety outcomes for engineering asset management organizations: Old problem with new solutions? *Reliability Engineering and System Safety*, 160, 67–73.
<https://doi.org/10.1016/j.ress.2016.12.004>
- Oah, S., Na, R., & Moon, K. (2018). The Influence of Safety Climate, Safety Leadership, Workload, and Accident Experiences on Risk Perception: A Study of Korean Manufacturing Workers. *Safety and Health at Work*, 9(4), 427–433. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2018.01.008>
- Panuwatwanich, K., Al-Haadir, S., & Stewart, R. A. (2017). Influence of safety motivation and climate on safety behaviour and outcomes: evidence from the Saudi Arabian construction industry. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 23(1), 60–75.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1235424>
- Parker, A. W., Tones, M. J., & Ritchie, G. E. (2017). Development of a multilevel health and safety climate survey tool within a mining setting. *Journal of Safety Research*, 62, 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.06.007>
- Pęciłło, M. (2016, April 2). The concept of resilience in OSH management: a review of approaches. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, Vol. 22, pp. 291–

300. <https://doi.org/10.1080/10803548.2015.1126142>

- Podgórski, D. (2015). Measuring operational performance of OSH management system - A demonstration of AHP-based selection of leading keyperformance indicators. *Safety Science*, 73, 146–166. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.018>
- Poltronieri, C. F., Ganga, G. M. D., & Gerolamo, M. C. (2019). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 207, 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.250>
- Probst, T. M., Goldenhar, L. M., Byrd, J. L., & Betit, E. (2019). The Safety Climate Assessment Tool (S-CAT): A rubric-based approach to measuring construction safety climate. *Journal of Safety Research*, 69, 43–51. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.02.004>
- Quintero-Garzón, M. L., Carrión-García, A., Aurora Jordá-Rodríguez, M., & del Pilar Rodríguez- Córdoba, M. (2015). *Corporate Social Responsibility and the EFQM excellence model as a frame work for integration of management systems in organizations* (Vol. 17).
- Rahim, A., Hamid, A., & Singh, B. (n.d.). *Integration of safety, health, environment and quality (SHEQ) management system in construction: A review Time Management Practices View project*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/240636625>
- Roberts, A., Kelsey, J., Smyth, H., & Wilson, A. (2012). Health and safety maturity in project business cultures. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 776–803. <https://doi.org/10.1108/17538371211269059>
- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2019). Contributions and conditions of structured debates on work on safety construction. *Safety Science*, 113, 192–199. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.030>
- Rojas, F. S., González Hernández, R., José, S., & Rica, C. (2011). *INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA PROGRAMA DE MAESTRIA PROFESIONAL EN GERENCIA*.
- Salamanca, Y. T., Río Cortina, A. Del, & Ríos, D. G. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Santos-Neto, J. B. S. dos, & Costa, A. P. C. S. (2019, May 28). Enterprise maturity

- models: a systematic literature review. *Enterprise Information Systems*, Vol. 13, pp. 719–769. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1575986>
- Saracino, A., Antonioni, G., Spadoni, G., Guglielmi, D., Dottori, E., Flamigni, L., ... Pacini, V. (2015).
- Quantitative assessment of occupational safety and health: Application of a general methodology to an Italian multi-utility company. *Safety Science*, 72(1), 75–82. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.08.007>
- Segredo Pérez, A. M. (2016, January 1). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educacion Medica*, Vol. 17, pp. 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Shikdar, A. A., & Sawaqed, N. M. (2003). Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries. *Computers and Industrial Engineering*, 45(4), 563–572. [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(03\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(03)00074-3)
- Sociales, A., Molano Velandia, C., Hernando, J., & Pinilla, A. (2013). INNOVAR. Revista de Ciencias.
- Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828690003>
- Souza, J. P. E., & Alves, J. M. (2018). Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2667–2682. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.144>
- Stemn, E., Bofinger, C., Cliff, D., & Hassall, M. E. (2019). Examining the relationship between safety culture maturity and safety performance of the mining industry. *Safety Science*, 113, 345–355. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.12.008>
- Sutawijaya, A. H., & Nawangsari, L. C. (2018). THE strategic of implementation health and safety to improved performance construction management system (Case in Arcamanic project, Indonesia). In *International Journal of Engineering & Technology* (Vol. 7). Retrieved from www.sciencepubco.com/index.php/IJET
- Tamayo-García, C., & Francisco, P. (2015). XXI, núm. 3, julio-septiembre. *Ciencias Holguín*, 1–18.
- Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181541051005>
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity

- models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>
- Tesis, U., Para, P., El, O., De, T., & Lozano, J. M. (2015). *MODELO DE MADUREZ EN EL DOMINIO DE LOS PROYECTOS APLICADO A ORGANIZACIONES DE GESTION DE PROYECTOS EN MEDELLIN*.
- The business benefits of good occupational safety and health*. (n.d.). Retrieved from <http://osha.europa.eu>
- Ulrich Buhl, H., Maximilian Röglinger, by, Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity Models in Business Process Management. In *Business Process Management Journal* (Vol. 18). Retrieved from www.fim-online.eu
- Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information and Management*, 50(7), 466–488. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.002>
- Walpola, R. L., Chen, T. F., Fois, R. A., Ashcroft, D. M., & Lalor, D. J. (2017). Evaluation of a survey tool to measure safety climate in Australian hospital pharmacy staff. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 13(4), 789–795. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2016.10.001>
- Zhang, J., Chen, X., & Sun, Q. (2019). An assessment model of safety production management based on fuzzy comprehensive evaluation method and behavior-based safety. *Mathematical Problems in Engineering*, 2019. <https://doi.org/10.1155/2019/4137035>