

# **El papel del líder en los sistemas integrados de gestión**

**Gabriela Andrea Murcia Corredor**

**Universidad de Boyacá**  
**Facultad Ciencias e Ingeniería**  
**Especialización en Sistemas Integrados de Gestión- QHSE**  
**Tunja**  
**2024**

**El papel del líder en los sistemas integrados de gestión**

**Gabriela Andrea Murcia Corredor**

**Ensayo de grado para optar al título de:  
Especialista en Sistemas Integrados de Gestión QHSE**

**Director (a):  
Elkin Yesid Veslin Diaz  
D.Sc Ingeniería Mecánica**

**Universidad de Boyacá  
Facultad Ciencias e Ingeniería  
Especialización en Sistemas Integrados de Gestión- QHSE  
Tunja  
2024**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Tunja, 21 de junio de 2024**

“Únicamente el graduando es responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo”.  
(Lineamientos constitucionales, legales e institucionales que rigen la propiedad intelectual).

Quiero expresar mi agradecimiento a Dios por darme sabiduría, paciencia, perseverancia para dar este paso en mi carrera profesional. A mi novio por inspirarme, por su apoyo, amor incondicional y su fe en mí, su esfuerzo y dedicación han sido un ejemplo para mí. A mi madre por su comprensión y aliento durante este proceso, gracias por ser mi refugio y mi fuente de fortaleza. A mis hermanos, por darme ánimos y hacerme reír aun en los días más difíciles. A Annya y Pimienta, por ser mi compañía, mi distracción, y compañeras de clases. A mis profesores, todos han marcado un lugar en mi corazón, gracias por compartir una parte de sus conocimientos y experiencias, son unos verdaderos líderes.

**Contenido**

	Pág.
Introducción .....	11
Liderazgo Transformacional y Pymes.....	13
Liderazgo en los sistemas integrados de gestión.....	16
Sistemas integrados de gestión en Boyacá.....	20
Conclusiones .....	22
Referencias .....	23
Anexos.....	25

**Lista de Figuras**

	Pág
Figura 1. Empresas activas por tamaño 2024.....	14
Figura 2. Rango de edad de empresas 2024 .....	14
Figura 3. Estructura de alto nivel .....	17

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo A. Propuesta de ensayo.....	27

## Resumen

**Título:** El papel del líder en los sistemas integrados de gestión.

El liderazgo es la una de las habilidades esenciales para lograr los objetivos de la organización, la persona responsable de la toma de decisiones tiene en sus manos el futuro de la empresa y de sus colaboradores.

Por eso este ensayo se enfoca en el papel que juega el líder en los Sistemas integrados de Gestion, especialmente a las PYMES, observando cómo afrontan los desafíos, que avances han sido obtenidos y como en el departamento de Boyacá se ve reflejado el liderazgo en este tipo de empresas.

Se realizó una revisión documental de alrededor de 50 artículos, libros y revistas provenientes de fuentes como Dialnet, Publimed, Scielo, Redalyc, Google Académico y de repositorios de universidades destacadas alrededor del mundo.

Se concluyó que el sin importar el tamaño o sector económico de la empresa implementar y mantener un sistema integrado de gestión es una herramienta administrativa para el logro de los objetivos y que el liderazgo es un factor de éxito en este proceso. Además, se concluyó que el empresario boyacense tiene muchas oportunidades de mejora para reforzar sus habilidades de liderazgo y ofrecer un lugar de trabajo seguro, con calidad y que cuide el medio ambiente

**Palabras clave:** Liderazgo, Sistemas Integrados de Gestión, pymes, administración, líder, gestión, empresas colombianas

### **Abstract**

**Title:** The role of the leader in integrated management systems

Leadership is one of the essential skills to achieve the organization's objectives; the person responsible for making decisions has the future of the company and its collaborators in their hands. That is why this essay focuses on the role that the leader plays in Integrated Management Systems, especially SMEs, observing how they face the challenges, what progress has been obtained and how leadership in this is reflected in the department of Boyacá. type of companies.

A documentary review of around fifty articles, books and magazines from sources such as Dialnet, Publimed, Scielo, Redalyc, Google Scholar and repositories of leading universities around the world was carried out.

It was concluded that, regardless of the size or economic sector of the company, implementing and maintaining an integrated management system is an administrative tool for achieving objectives and that leadership is a success factor in this process. In addition, it was concluded that the Boyacá businessman has many opportunities for improvement to strengthen his leadership skills and offer a safe, quality workplace that takes care of the environment.

**Key words:** Leadership, Integrated Management Systems, SMEs, administration, leader, management, Colombian companies.

## Introducción

Los sistemas integrados de gestión han sido todo un avance en la administración, establecen modelos para implementar y traen un conjunto de beneficios para las empresas, independientemente de su tamaño o sector económico. Sin embargo, en la implementación debe existir un compromiso por parte de la alta gerencia, tal como se establece en las normas ISO en el numeral 5, liderazgo.

Se entiende por alta gerencia, a la persona o grupo de personas que toman las decisiones en la empresa analizando diferentes aspectos tanto internos como externos procurando el éxito, bienestar y sostenimiento de la empresa. No obstante, existen diferentes estudios e investigaciones como Compite 360 (2024) que cuestionan la corta vida que tienen las pequeñas y medianas empresas, y factores que conllevan a esto y la relación con sus gerentes.

Rozo et al., (2018) reconoce que el liderazgo ha tomado un giro radical a lo largo de los años. Anteriormente se tenía la concepción de líder-subordinado, actualmente esta percepción ha cambiado, se considera que un líder es una persona que facilita a su equipo de trabajo herramientas que permitan alcanzar los objetivos, pero adicional se incluye en el equipo y los motiva, lo cual se refleja en las actividades diarias de la empresa, la imagen que proyecta y el bienestar en sus trabajadores.

Cabe señalar que las organizaciones saludables son aquellas que poseen trabajadores y resultados saludables, obtenidos por medio de la estructuración de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos, con el propósito de realizar combinaciones de mejoras fundamentadas en la salud de los empleados y la salud financiera de la organización(Sánchez et al., 2021).

Sin duda, la integración de los sistemas y la percepción de los resultados en las organizaciones tienen un factor común: el Gerente. En este sentido, se hace una serie de cuestionamientos sobre la relación existente entre sus capacidades y los resultados de la empresa.

Por ejemplo, ¿Qué tanta responsabilidad tiene el gerente frente al éxito de un sistema integrado de gestión? ¿Las empresas pequeñas tienen una desventaja o un reto a la hora de implementar los sistemas de gestión? ¿Los empresarios y gerentes boyacenses poseen el nivel necesario para presentar resultados satisfactorios implementando sistemas de gestión? Son preguntas que motivaron este ensayo, donde se consultaron distintas fuentes, autores y puntos de vista para demostrar que el líder juega un papel muy importante en los sistemas integrados de

gestión, tanto así que la norma establece un numeral completo en su referencia "Liderazgo", el cual hace referencia a la participación de la alta dirección en la ejecución del sistema de gestión de calidad, orientado a la toma de decisiones.

### **Liderazgo Transformacional y Pymes**

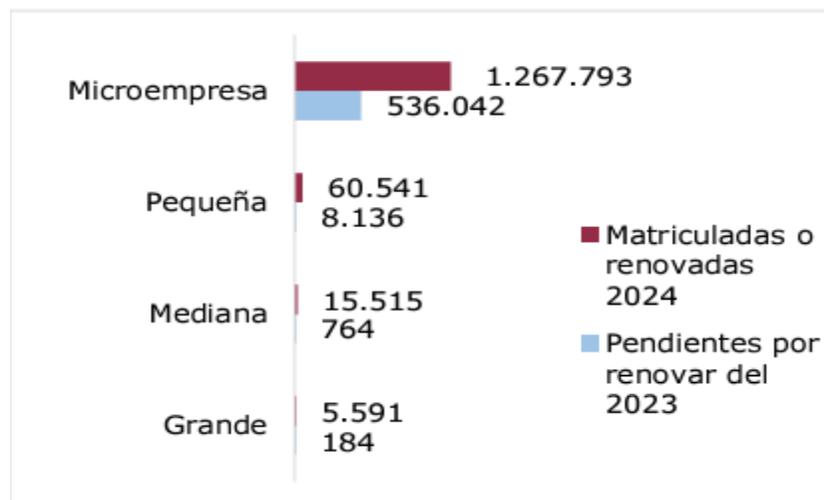
En las últimas décadas la dinámica empresarial ha impulsado la necesidad de poseer capacidades y habilidades blandas al momento de ser la cabeza de una organización, la indiscutible aparición de líderes más desarrollados no solo profesionalmente sino emocionalmente ha marcado un nuevo punto en la gestión organizacional llamado *Liderazgo transformacional*. Este tipo de liderazgo ha sido tema de estudio en diferentes entornos ya que ha proporcionado resultados interesantes en diferentes niveles de la organización (estratégicos, misionales y de apoyo), sentando bases para la toma de decisiones que afectan directamente en la sostenibilidad y desarrollo de una organización.

Hoy en día, las empresas deben entender el liderazgo como uno de los pilares fundamentales para su funcionamiento, para esto, los directivos, administradores o gerentes deben indagar sobre los factores que hacen que el modelo de liderazgo funcione, de no ser así, el camino para evolucionar como líder, mantenerse en el mercado y hacer una gestión diferencial para la empresa puede llegar a presentar dificultades y con elevar los costos de manera significativa para la organización, teniendo en cuenta que el proceso de toma de decisiones erróneas puede conllevar a pérdidas, reprocesos e incluso sanciones.

Ahora bien, gestionar una empresa de manera exitosa es todo un desafío, teniendo en cuenta que una de las metas es gestionar, implementar y mantener un sistema de gestión o en algunos casos un sistema integrado de gestión. Sin duda, es una responsabilidad que puede ser un reto para un administrador que no cuente con herramientas, habilidades y conocimientos adicionales tales como gestión del talento humano, mercadeo, psicología, entre otros, y más cuando la empresa está iniciando.

En Colombia, las empresas se clasifican según su tamaño en micro (menos de 10 trabajadores), pequeñas (menos de 50 trabajadores), Medianas (de 50 a 250 trabajadores) y grandes (más de 250 trabajadores).

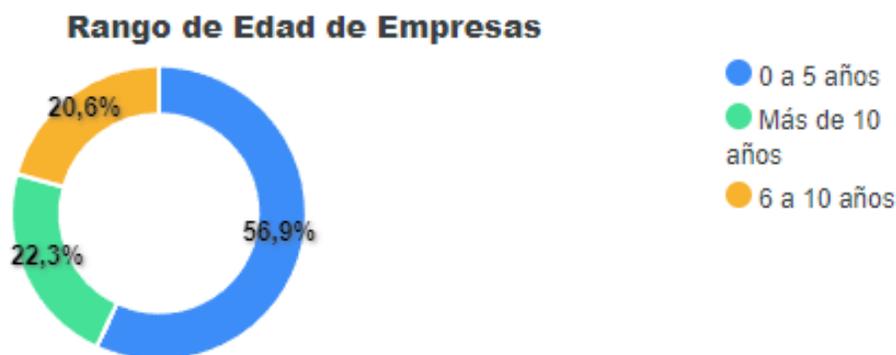
De acuerdo con las cifras de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia en el informe de abril de 2024 existen a la fecha 1.894.566 empresas activas actualmente, de las cuales el 95,2 % son Microempresas, el 4.5 % son pequeñas y medianas empresas.

**Figura 1***Empresas activas por tamaño 2024*

Fuente: Informe de tejido empresarial, Oficina de estudios económicos, abril 2024

Como se puede apreciar en la figura 1, las MiPyMEs abarcan el 99,7 % del tejido empresarial total, en cifras 1.888.791 empresas constituyen cerca del 65% de la fuerza laboral,

También se puede observar en la figura 2, de acuerdo con datos del portal Compite360, que más de la mitad de las empresas legalmente constituidas son menores de 5 años, y que tan sólo el 22,3% consiguen sobrepasar los 10 años de vida, las cuales son cifras importantes que abren paso al cuestionamiento sobre el porqué a las empresas les cuesta mantenerse en el mercado (Oficina de Estudios Económicos, 2024).

**Figura 2***Rango de edad de empresas 2024.*

Fuente: Stock de empresas legalmente constituidas. Portal Compite 360.

Si bien existen variables financieras y no financieras que conducen al fracaso empresarial de las Pymes tales como la localización, el sector, y otros elementos del macroentorno como las dificultades para acceder a recursos, tecnología y capital humano, según Peinado (2023) muchas veces, es resultado de una toma de decisiones sin fundamento, en un momento en el cual se recomienda implementar una serie de análisis del contexto de la empresa.

El Liderazgo de los directivos de las pymes es un tema que ha sido investigado anteriormente por Marín (2019) ; donde concluyen, que el liderazgo es un factor diferenciador para hacer posible el crecimiento de las Pymes en Colombia, y que es primordial que los directivos sean personas capaces de dirigir un equipo de trabajo brindando motivación, acompañamiento, influencia a los colaboradores que hacen parte de esta.

En la investigación realizada por Martínez, et al., (2017) se exponen las principales características del liderazgo transformacional entendiéndolo como como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización, también tiene en cuenta diferentes autores para condensar las siguientes características.

- Consideración individual: se considera como un líder que es empático, conoce las necesidades específicas de sus colaboradores y partes interesadas y que, de cierto modo, hace la relación uno a uno con ellos, jugando el papel de facilitador, consejero y guía.

- Estimulación intelectual: es un líder consciente de que la naturaleza de la organización es cambiante y a diario e presentan problemas y conflictos, el líder transformacional motiva a sus colaboradores a aplicar sus conocimientos e intelecto para, crear soluciones, ideas ante las situaciones de la empresa, pero no lo hace de una manera imponente y evita hacer críticas públicas o destructivas, al contrario fomenta el pensamiento disruptivo, el respeto por las ideas de los demás, y no siente inseguridad por las ideas de sus subalternos sino entiende que la solución es dada por el pensamiento grupal.

- Inspiración: el líder que tiene la habilidad de inspirar a la gente con optimismo, entusiasmo, sembrando la visión y la toma de conciencia en los colaboradores. Despierta un espíritu de trabajo en equipo, compromiso y apropiación de la organización, siendo reconocidos como un ejemplo a seguir.

- Influencia Idealizada: es el líder que brinda un sentido de propósito, más allá de una remuneración económica, proporciona apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora,

generando esas influencias por las relaciones de respeto y confianza en los seguidores. También es reconocido por sus estándares de conducta moral y ética, evitando usar el poder como medio para obtener beneficios personales.

- Tolerancia Psicológica: se refiere al grado en el cual un líder estimula a los colaboradores a hablar de los conflictos y críticas, fomentando la tolerancia, la resolución de conflictos y un buen ambiente laboral. Utiliza habilidades como el sentido del humor, y la integridad como medios para llegar a sus colaboradores, sin caer en favoritismos, lo que contribuye a que todos los colaboradores se sientan incluidos.

Más allá de la obtención del máximo rendimiento y la menor falla posible, líder y colaborador son capaces de visualizar la importancia de constituirse uno en el otro. Por todas estas razones, es posible afirmar que el liderazgo transformacional, en cualquiera de sus rasgos, genera un liderazgo íntegro (Martínez, et al., 2017b).

### **Liderazgo en los sistemas integrados de gestión**

Teniendo en cuenta lo anterior, el líder no solo se enfoca en el personal, sino ve a la empresa como un todo, rigiéndose por el logro de objetivos y resultados para sus partes interesadas, y buscando el mejoramiento continuo. Entonces, si ahora se realiza un enfoque propio en su gestión en cuanto a calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Se plantea el papel del líder en las diferentes etapas de los sistemas integrados de gestión en una pyme.

Siendo así, los sistemas integrados de gestión (SIG) son el funcionamiento armónico y eficaz del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, el Sistema de Gestión del Medio Ambiente ISO 14001:2015 y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018, más todos los requisitos legales aplicables según la naturaleza de la organización.

El Consejo Colombiano de seguridad resalta algunos de los beneficios que trae la implantación de los SIG como, el incremento de la capacidad de gestión y los resultados en innovación, el desarrollo efectivo y eficaz en los procesos de producción o servicios al cliente, la delegación de la toma de decisiones, el seguimiento efectivo a las organizaciones realizadas para mitigar y contener los riesgos, comprensión efectiva de la organización, el aseguramiento de espacios seguros de trabajo para sus colaboradores, la toma de conciencia de los impactos

ambientales, la reducción de costos y tiempos al tener un solo sistema integrado, mejorar la imagen en el mercado, entre otros (Murcia Tamayo, 2020).

También hay que resaltar que la integración se puede dar de forma “amigable” gracias a la estructura de alto nivel de las normas ISO. Esta organización ha promovido continuamente la integración de las diferentes disciplinas de gestión, a partir del 2015 se implementó la estructura que se ve relacionada en la Figura 3.

### Figura 3

#### *Estructura de alto nivel*

cap.1: Alcance
cap.2: Referencias normativas
cap.3: Terminos y definiciones
cap.4 : Contexto de la organización
cap.5 : Liderazgo
cap.6: Planificación
cap.7: Soporte
cap.8: Operaciones
cap.9: Evaluacion de desempeño
cap.10: Mejora

Fuente: Adaptado de Norma ISO 9001, 2015

De esta manera, se puede evidenciar que el liderazgo además de ser un requisito para la implementación de un sistema integrado de gestión, se debe evidenciar su cumplimiento.

La investigación realizada por Sanabria (2020) en el libro de casos *Investigación en sistemas de gestión, Avances y retos de la gestión integral*, muestra cómo el direccionamiento de una organización, apoyado en la HLS por sus siglas en inglés (High Level Structure) estructura de alto nivel, ayuda al líder a encontrar el norte para proporcionar lineamientos de unidad y propósito a sus unidades de negocio y empresas, además de contribuir con su sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad en el sector de la ingeniería(Rodríguez et al., 2020) .

En la práctica, a pesar de que hay bastante literatura consultada que reporta la implementación de los SIG en diferentes empresas alrededor del mundo sin importar su tamaño o sector económico.

Antúnez (2016) aporta su consideración sobre la gestión en un SIG en cuanto al enfoque a procesos y la calidad, ya que las organizaciones, para mantener su posición competitiva deben lograr un mayor desempeño al brindar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes, lo cual se alinea con la definición de calidad incluida en la norma ISO/ 9001-2015.

En este contexto, las empresas se enfrentan a competidores cada vez más preparados y agresivos, así como a consumidores altamente informados y exigentes. Por otra parte, Wolniak (2019), relata como la ISO 9001 especifica explícitamente un conjunto de acciones para demostrar el liderazgo y compromiso de la alta dirección para implementar, mantener y mejorar continuamente la calidad.

La alta dirección, donde se ve reflejado el hacer del líder, debe participar activamente en los principios, del enfoque en procesos, del pensamiento basado en riesgo, de la aseguración de recursos, la mejora continua, el compromiso, toma de conciencia y el enfoque al cliente.

El líder logra resultados sí logra que el empleado comprenda que su trabajo y sus resultados no terminan en su lugar de trabajo, sino que tienen implicaciones en etapas posteriores, en como gestiona su relación con los clientes, con los procesos y proveedores. El estilo de liderazgo adecuado es la base del comportamiento de los empleados (Wolniak, 2019).

En cuanto a seguridad y salud en el trabajo, El liderazgo se ve reflejado en como el líder asigna tareas y deberes a los empleados de la empresa, lo que conlleva, compartir conocimientos. Esto contribuye al fortalecimiento de una cultura de seguridad y salud en el trabajo y genera la participación comprometida de los empleados en la gestión.

En un análisis empresarial sobre riesgo laboral e ISO 45001 en una empresa peruana realizado por Proaño y Espinosa, (2023) se diagnosticó el estado actual de la empresa, como gestionaba el riesgo y las enfermedades y accidentes que se presentaban. Se concluyó que el poseer deficiencias en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo es un paso fundamental hacia la implementación efectiva de la norma. Ya que, las estrategias que se implementen posteriormente permitirán abordar los riesgos laborales de manera proactiva y mejorar la salud y seguridad de los empleados, ya que existe un bajo porcentaje en las cláusulas de la evaluación del desempeño y

mejora continua. Por lo tanto, la inversión en la seguridad y salud de los empleados resultará el éxito a largo plazo de la empresa.

Adicionalmente, en el libro de casos relacionado anteriormente, Varela et al., (2020) en su investigación titulada *Gestión de la SST en pymes colombianas: una metodología lúdica*, explica como las empresas independientemente de su tamaño o sector se ven en la obligación legal de implementar un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, lo cual implica un reto para las pymes ya que la carencia de sus recursos físicos, económicos y humanos dificulta implementar y mantener el sistema.

En cuanto a gestión ambiental y aunque no se relaciona puntualmente con la ISO 18001, Castro et al., (2016) analizó pymes del sector de arcilla en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana. Si bien, estas empresas gestionaban acciones para abordar aspectos e impactos ambientales, no lo hacían por conciencia sino por cumplimiento de algunos criterios legales, concluyendo que las empresas no lograban responder y actuar con todos los grupos humanos con los que estaban ligadas, así como con el medioambiente, y tampoco alcanzaban un verdadero compromiso con el bien social al no contar con una filosofía social, un convencimiento de la dirección y un compromiso corporativo.

Esto apunta directamente a que, sin el liderazgo activo, la gestión ambiental se orienta en solo cumplir con lo que la normatividad le exige a la empresa, sin asumir una responsabilidad social empresarial que va ligada a la gestión ambiental.

Viendo los sistemas de forma individual, y revisando la literatura se encontró un artículo donde se revisaron diferentes modelos de integración utilizados en pequeñas y medianas empresas, donde establecieron que las estrategias de integración de los sistemas de gestión en las empresas no presentan diferencias significativas en cuanto al tamaño de la empresa, sino que permiten evidenciar que se enfocan en diversos sectores de la economía. Esto permite concluir que los modelos de SIG pueden estar mayormente diseñados en función del sector y no del tamaño de la empresa (Quintero et al., 2021).

Vásquez et al., (2018) a través de la implementación de un sistema integrado de Gestión con énfasis en riesgos, concluye que, independientemente del tamaño o sector “La integración de los sistemas constituye una buena opción para implementar eficaz y estratégicamente los sistemas de gestión” no solo de los tres básicos que se han mencionado anteriormente sino que también se adiciona seguridad de la información ISO 27001:2012, Método MOSLER- Seguridad ciudadana,

Método RISICAR (Comité de Basilea) -seguridad financiera, método del Banco Interamericano de Desarrollo BID- Seguridad en riesgos de desastres. Todo esto, realizado con apoyo de herramientas digitales. Lo que lleva a colación de que la empresa puede aplicar todas las disciplinas que considere que aplican, sin necesidad de encasillarse en Calidad, Medio Ambiente y SST.

Finalmente Garbanzo (2015) da importancia a cada una de las partes de la organización, considera que no es posible concebir un cambio sin tener en cuenta a cada uno de sus componentes, los cuales tienen una función estratégica, pensada desde la posición que ocupe. Esta es la única forma de alcanzar con seguridad y efectividad los cambios requeridos. Esto debe estar presente en el pensamiento del líder antes de formular estrategias y mejoramiento. Se puede hacer uso de diferentes modelos y teorías en pro de la mejora de los SIG y la reducción de los desafíos para los líderes de las organizaciones.

### **Sistemas integrados de gestión en Boyacá**

Al hacer referencia a la empresa colombiana, el liderazgo no es un tema reciente que muestra importancia en la estructura organizacional de cada empresa para alcanzar las metas empresariales planteadas por los altos directivos y el personal “Es por esto por lo que se ha venido generado en todas las organizaciones y especialmente en las colombianas una cultura de preparación, liderazgo y competitividad pues es necesario que las personas que conforman estas empresas sean capaces y eficientes para garantizarse su sostenibilidad” (Vanegas, 2011).

Aunque Boyacá se caracteriza por la presencia de grandes empresas como Holcim, Diaco, Argos, el nivel de empresas industriales y de otros sectores es significativo en la región, hay un notable comportamiento y sentido de la preservación del modelo tradicional de una empresa, y de la mano de sus directivos tradicionales también. Se encuentran empresas que se heredan de padres a hijos, que han sido constituidas por esposos, hermanos, etc. pero, que en su propia naturaleza conviven con una falta de organización relacionada con gestión, dirección estratégica, capacidad gerencial y perfil emprendedor de los actuales gerentes o administradores (González et al., 2014).

Para el año 2014, se realizó una investigación con 20 gerentes del Valle de Sugamuxi donde se analizó la gestión estratégica y como interactúan con los diferentes escenarios de la gerencia integral o parcial de un modelo de negocio. Donde mostraron los siguientes resultados:

La mayoría de las compañías hace uso de la gerencia estratégica de alguna manera; sin embargo, solo se han convencido de que el diseño estratégico se basa en hacer la misión, la visión, los valores y la matriz DOFA, desconociendo tajantemente matrices tan importantes como la MPC, MEFI, MEFE, MCPE y el Plan Operativo anual.

Sobre las políticas de gestión de recursos humanos, existen, en la actualidad, planes de carrera y de ascenso en una proporción muy baja; de otro lado las capacitaciones se han hecho efectivas en elevado grado, pero con una mínima cobertura.

Mas adelante el mismo autor realiza en 2023 una investigación titulada *La gestión a través de un modelo teórico para la pyme boyacense*, donde aportó un modelo que pudiese ser implementado con aquellos que crean que la empresa como unidad de desarrollo debe ser dinámica, sistémica y sobre todo adaptable a los cambios del entorno y los del ambiente interno, en especial , para las empresas Boyacenses, este estudio consideró tanto variables internas como externas para formular el modelo que contribuye a descubrir problemas de tipo interno y externo y hacer que la organización sea más apta para predecirlos, identificarlos, decidir y controlar sus actuaciones y hacer frente a los desafíos y oportunidades del medio ambiente, de esta manera, lograr un mejor manejo y control de sus acciones obtener simultáneamente estabilidad organizacional (González et al., 2023).

De acuerdo con esto, un factor básico para determinar el futuro de las organizaciones es la capacidad de los líderes de tomar decisiones estratégicas. Las decisiones programadas aportan seguridad a la organización y la predisponen positivamente para afrontar cambios. El líder en su rol de tomador de decisiones debe entender que dichas decisiones deben alinearse con los objetivos de la organización; es por ello por lo que el directivo debe poseer la capacidad y necesidad de aprendizaje que le permitan el desarrollo de sus habilidades técnicas y de pensamiento.

Para determinar lo anterior Martínez, (2016) tomó como muestra 16 gerentes de la Ciudad de Duitama, Boyacá y llegó a la conclusión que los propios gerentes asumen toda la responsabilidad en la toma de decisiones y que, en relación con otros autores confirma que la industria boyacense maneja un modelo tradicional e individualista (González et al., 2014b) donde delegar es un proceso difícil para los gerentes, y guían sus funciones en virtud de los requisitos normativos, mas no de manera estratégica.

### **Conclusiones**

El liderazgo desempeña un papel crítico en el éxito de los Sistemas Integrados de Gestión al establecer la visión y dirección estratégica, proporcionar un compromiso y apoyo, con el fin de promover una cultura de calidad y mejora continua, facilitar la comunicación y la colaboración, y realizar un seguimiento del desempeño. Los líderes y organizaciones que priorizan estos aspectos y adoptan un enfoque proactivo hacia la gestión de sus SIG están mejor posicionados para alcanzar el éxito organizacional a largo plazo.

Independientemente del tamaño de la empresa, el liderazgo va a permitir una implementación y gestión de los sistemas, que a la larga contribuirán al sostenimiento de la empresa, incluso en situaciones difíciles, ya que un sistema que funciona eficazmente se convierte en una herramienta de gestión de los riesgos, donde continuamente promueve procesos de toma de decisiones de forma consiente y que a su vez casi de forma automática garantiza la gestión del conocimiento para que el sistema no dependa de una sola persona a lo largo del tiempo.

En cuanto al tejido empresarial local, los gerentes boyacenses tienen muchas oportunidades de mejora si se permiten generar relaciones de confianza con sus colaboradores, en la actualidad existen espacios de creación de líderes, programas de coaching, que podrían oxigenar y modernizar la dinámica empresarial del departamento. Para que Boyacá destaque como hogar de empresas que no solo brindan productos y servicios de calidad sino también son sostenibles con el medio ambiente y generan espacios seguros para sus trabajadores.

### Referencias

- Antúnez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba Integrated Management Systems: from the Theory to the Practice in the Enterprise System in Cuba. *Cofín Habana*, 11(2), 1–28. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2073-60612016000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612016000200001)
- Avendaño Castro, W. R., Rueda Vera, G., y Paz Montes, L. S. (2016). La gestión ambiental en las pymes del sector arcilla en Cúcuta y su área metropolitana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(1), 123–155. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.1.7>
- Castaño Marin, J. M., Hernandez Diaz, L. S., y Torres Varón, V. (2019). *El liderazgo de los directivos de las Pymes en Colombia*. (Trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina). <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3438>
- Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- González Millán, J. J., Castro Rodríguez, C., y Molina Valencia, R. G. (2023). La gestión a través de un modelo teórico para la pyme boyacense. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(4), 5717–5735. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2017>
- González Millán, J. J., Rodríguez Diaz, M. T., y Moreno Corredor, L. A. (2014). Caracterización estratégica de las grandes empresas del valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá. *Entramado*, 10(1), 106–124.
- Martínez Cárdenas, A. G. (2016). Acercamiento al proceso de toma de decisiones en las PYMES del sector industrial de la ciudad de Duitama, Boyacá, Colombia. *Face*, 16(1), 48–60, 1794-9920
- Martínez Ventura, J., Cardeño Portela, E., Ramírez Cardeño, W., y Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 2145–5147.
- Murcia Tamayo, F. (2020). Sistemas integrados de gestión en las pymes. *Revista Protección & Seguridad*, 394, 51–56. <https://ccs.org.co/portfolio/sistemas-integrados-de-gestion-en-las-pymes/>

- Oficina de Estudios Económicos. (2024). *Informe de tejido empresarial abril de 2024*.  
<https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial>
- Peinado Hernández, E. R., Ortiz Caballero, B. N., Moreno Martínez, C. C., y Algarra Arias, J. G. (2023). *Determinantes que Conducen al Fracaso de las PyMES en Colombia*. (Tesis Especialización, Universidad EAN). Repositorio Universidad EAN.  
<http://hdl.handle.net/10882/12676>
- Proaño Ponce, W. P., y Espinoza Herrera, G. M. (2023). Riesgo laboral y la norma ISO 45001 en Intenergy Cía. LTDA. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 46–57.  
<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Quintero Becerra, L. E., Rodríguez Díaz, C. A., y Monroy Silva, M. V. (2021). Modelos de sistemas integrados de gestión para pequeñas, medianas y grandes empresas. *SIGNOS*, 13(2).  
<https://doi.org/10.15332/24631140.6673>
- Sanabria Torres, L. M. (2020). Metodología de direccionamiento estratégico en un grupo empresarial con un enfoque de estructura de alto nivel. En Y. L. Rodríguez Rojas, L. Y. Rodríguez González, y G. Peña Guarín (Eds.), *Investigación en Sistemas de Gestión* (pp. 25–48). Universidad Santo Tomás.
- Rozo Sánchez, A., Flórez Garay, A., y Gutiérrez Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería.*, 7(2), 62–67.
- Sánchez Moreno, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V. E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo Positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544–558. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613005>
- Vanegas Valencia, S. D. (2011). *El liderazgo en organizaciones y empresas colombianas* (Tesis de pregrado, Universidad Libre). <https://hdl.handle.net/10901/3429>
- Vásquez Zamora, L., Vásquez Larriva, G., y Vásquez Larriva, L. (2018). Sistema integrado de gestión de monitoreo de riesgos más allá de las ISO. *SIGNOS*, 10(2), 25–40.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.01>
- Wolniak, R. (2019). Leadership in ISO 9001:2015. *Organization and Management Series*, 2019(133), 137–150. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.133.11>