

## LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

### INTEGRATED MANAGEMENT OF QUALITY, ENVIRONMENT AND SAFETY AND HEALTH AT WORK WITH A LEADERSHIP APPROACH

Yudelkis Salcedo Fernández <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0001-8860-4332>

Maira Rosario Moreno Pino <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-0002-9871-695x>

Beatriz Pupo Guisado <sup>1</sup><https://orcid.org/0000-3001-8841-4133>

<sup>1</sup>Universidad de Holguín, [ysalcedo@ingeco.cu](mailto:ysalcedo@ingeco.cu), [mayramp188@gmail.com](mailto:mayramp188@gmail.com), [bpupo@uho.edu.cu](mailto:bpupo@uho.edu.cu)

*Recibido: 1/06/2020*

*Aceptado: 26/08/2020*

#### Resumen

El artículo aborda la gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo, demandando con énfasis el reforzamiento del liderazgo como premisa para la correcta gestión empresarial. El objetivo del mismo consiste en diseñar un procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo. Toma como base los requisitos de las normas: NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001: 2015, NC ISO 45001: 2018, UNE 66177:2005 y las experiencias de los modelos y enfoques de gestión integrada consultados. Se utilizaron métodos de la investigación científica teóricos y empíricos. Con el diseño del procedimiento se propicia la gestión integrada reforzando la figura líder.

**Palabras clave:** sistema integrado de gestión, enfoque de liderazgo, sistema de gestión, calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo.

#### Abstract

The article addresses the integrated management of quality, environment and safety and health at work, demanding with emphasis the reinforcement of leadership as a premise for correct business management. Its objective is to design a procedure for the integrated management of quality, environment, safety and health at work with a leadership focus. It is based on the requirements of the standards: NC ISO 9001: 2015, NC ISO 14001: 2015, NC ISO 45001: 2018, UNE 66177: 2005 and the experiences of the models and approaches of integrated management consulted. Theoretical and empirical scientific research methods were used. With the design of the procedure, integrated management is encouraged, reinforcing the leading figure.

# LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

**Keywords:** integrated management system, leadership approach, management system, quality, environmental management, safety and health at work.

## Introducción

En el contexto actual, las empresas interactúan en un medio donde la sostenibilidad está determinada por su capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado con la diversificación de los servicios o productos y la plena satisfacción de los clientes y demás partes interesadas como factores de éxito. En este sentido la determinación de procesos, la adopción de estrategias, análisis y gestión de riesgos y oportunidades para la toma de decisiones, son herramientas fundamentales que deberán conducir a una correcta gestión empresarial que conlleve al cumplimiento de los objetivos trazados con la plena satisfacción de las partes interesadas.

En la esfera empresarial es muy común escuchar el término, gestión organizacional, atribuyéndolo al proceso administrativo, a través del cual las personas realizan de forma planificada tareas con un fin esperado, dando a cada miembro del equipo responsabilidades concretas en la realización de tareas. La gestión organizacional asume como primicia el bienestar de sus partes interesadas, el compromiso con el medio ambiente, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, políticos, económicos sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades.<sup>1</sup>

Cualquier organización tendrá como objetivo cumplir su encargo social y paralelamente lograr una economía sustentable y factible, por tanto en cada una de ellas deben existir personas dispuestas a cumplir un papel fundamental en situaciones donde se necesite liderazgo y todas las líneas de trabajo trazadas deben ser respaldadas por acciones que tributen al éxito. Estudios realizados,<sup>2-7</sup> evidencian que no todos los directivos poseen la destreza de llevar una buena administración en su empresa, por eso es que de algún modo la gestión empresarial es considerada un arte o una virtud particular, pues se debe llevar a cabo una planificación, organización, control y liderazgo efectivo para poder conseguir los resultados deseados de la manera más eficiente posible.

La dirección en el proceso administrativo representa la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interrelación que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y sus jefes. Para dirigir un conjunto de actividades se requiere de la capacidad de persuasión y la habilidad de liderar.

El propósito es facilitar el logro de los objetivos apropiados de la empresa. Desde este punto de vista la integración de sistemas de gestión juega un gran papel, aunque anteriormente todo lo relativo al liderazgo y la organización de la empresa se trataban como un aspecto secundario, en la actualidad ha aumentado mucho más la conciencia de comprender este proceso desde la perspectiva de las personas y por tanto, de todos aquellos elementos que intervienen en su comportamiento, o sea desde un enfoque de sistema de gestión integrado.

Debido al éxito comprobado en Cuba y en el mundo en general de la difusión y aplicación de la norma NC ISO 9001:2015<sup>8</sup> para los sistemas de gestión de la calidad, se ha estado siguiendo la ruta en la Organización Internacional de Normalización (ISO) de concebir un modelo de sistemas de gestión con estructura similar (llamado estructura de alto nivel) aplicado en esferas diferentes de gestión en las organizaciones, como las relacionadas con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, así como el ambiente, la eficiencia energética, entre otras. Derivando como estilo internacional la inclinación de

## LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

empresas hacia el diseño e implementación de los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) por sus probadas ventajas.

La norma española UNE 66177:2005,<sup>9</sup> constituye una guía para la integración de sistemas de gestión, por ejemplo, proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los SG (Sistemas de Gestión) de la calidad, ambiente y de la seguridad y salud en el trabajo. Las normas internacionales ISO 9001:2015 (de sistemas de gestión de la calidad), ISO 14001: 2015 (de sistemas de gestión ambiental) y la ISO 45001: 2018 (de sistemas de seguridad y salud en el trabajo), de las que existen también las normas cubanas equivalentes (NC ISO 9001: 2015, NC ISO 14001: 2015 y la NC ISO 45001: 2018),<sup>8, 10-11</sup> establecen los requisitos para el diseño de estos sistemas de gestión.

La empresa cubana debe enfrentar estos retos, como requisito de competitividad haciendo valer el liderazgo como una de las bases para el logro de todos sus objetivos. El tema de la calidad recibió atención preferencial desde los primeros años del triunfo de la Revolución por parte del Comandante Ernesto Che Guevara quien, desde su responsabilidad como Ministro de Industrias, gestionó y consiguió en 1962, la inclusión de Cuba como miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO). En años sucesivos se orientaba a las organizaciones hacia la obtención de certificaciones y avales de sus SGC (Sistemas de Gestión de la Calidad) y hacia la implantación progresiva de SGA (Sistemas de Gestión Ambiental) por la ISO 14001 y la obtención de reconocimientos ambientales. La preservación del medio ambiente tiene respaldo en la Constitución de la República de Cuba,<sup>12</sup> y sus aspectos legales se concretan en la Ley No. 81 del Medio Ambiente de la República de Cuba del 11 de junio de 1997.<sup>13</sup> También la Carta magna ampara la seguridad y salud en el trabajo con una Ley de Protección e Higiene,<sup>14</sup> desde hace 30 años, así como otras leyes laborales.

El propio desarrollo del país con la aplicación de un proyecto social socialista ha introducido cambios a partir de la experiencia acumulada en el sector empresarial; tomando como base la gestión eficiente e integradora para el desarrollo sostenible y se ha continuado perfeccionando el marco legal y reglamentario con el establecimiento del Decreto Ley 252 del 2007,<sup>15</sup> y su Reglamento el Decreto 281 del 2007, a los que le han sucedido como fruto del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba el Decreto Ley 334, además los Decretos 335 y 336,<sup>16-18</sup> adecuados al contexto cubano actual. Debido a la necesidad del entendimiento colectivo se ha plasmado además en numerosos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 14, 24, 80, 98-101, 104-106, 108-110, 112, 161, 164, 180, 182, 184, 204, 217, 229, 255 y 265 ).<sup>19</sup> Cuba se incluye en la lista de países con participación en el cumplimiento de las metas más importantes de América Latina y el Caribe que implementan la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible,<sup>20</sup> aprobada en el 2015 por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que cuenta con 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), de carácter integrador y 169 metas, los cuales se interrelacionan e incorporan los desafíos globales y giran en función del papel del hombre en el llamado a cambiar el estilo de desarrollo, logrando eficiencia, seguridad y respetando el medio ambiente. La presente investigación tributa a dar respuesta en alguna medida a los ODS: 6; 7; 8; 11; 12; 16 y 17.

En el diagnóstico realizado a diversas empresas constructoras de la provincia Holguín se pudo constatar que se trabaja para el logro de la implantación de sus Sistema Integrado de Gestión (SIG), no obstante

## LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

se logró determinar un conjunto de síntomas negativos, siendo los más representativos los que se mencionan a continuación:

- Aunque se encuentran implementados los sistemas de gestión calidad y ambiente, en algunos casos los resultados de auditorías externas e internas muestran resultados negativos en su control
- La seguridad y salud en el trabajo no se gestiona con enfoque de sistema, sino como actividad, existiendo diversidad de modelos e informaciones
- Se presentan reclamaciones de clientes por falta de calidad de productos y servicios, y también de otras partes interesadas por insuficiente manejo ambiental, provocando contaminación durante los procesos.
- Falta de disciplina en el uso de los medios de protección personal y las medidas para la protección del personal externo
- Duplicación de información documentada en los procesos
- La alta dirección no está siempre involucrada en la gestión de los sistemas, sino que esta tarea es delegada a especialistas y técnicos, por lo que no se manifiesta liderazgo en tal sentido
- No siempre los directivos poseen conocimientos acerca de los requisitos normativos establecidos y la propia información documentada de cada proceso y sistema de gestión
- Falta de control por parte de la dirección y los usuarios sobre el desempeño de los sistemas en ocasiones.
- Falta de liderazgo en el proceso de integración de los sistemas de gestión, evidenciándose atrasos prolongados del cronograma de implementación.

El análisis revela que se encuentra latente el insuficiente desarrollo del enfoque a proceso, así como la actitud de los líderes en el logro de la tarea, manifestándose además que en algunos directivos tengan la sensación de no poder cumplir y garantizar de manera simultánea numerosas actividades y metas diferentes. Visto de esta forma, el diseño y gestión de los distintos sistemas, propios del normal funcionamiento empresarial, se convierte en una tarea muy compleja. Es inminente la necesidad de la gestión integrada, comprometiendo los factores liderazgo y dirección para asegurar su éxito. La situación problemática planteada durante la investigación determinó como problema científico: ¿Cómo integrar los sistemas de gestión de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo?. De acuerdo con lo anterior se define como objetivo de este trabajo: Diseñar un procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo.

Se obtiene como principal resultado de la investigación el diseño de un procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo, proporcionando esta perspectiva lo que la hace diferente en gran medida a otros enfoques, procedimientos y metodologías de gestión integrada estudiados en la literatura y aplicados en la práctica empresarial.

### **Materiales y Métodos**

Para materializar el objetivo propuesto se requiere de la aplicación de diversos métodos científicos de la investigación del nivel teórico y empírico. Como métodos teóricos: Análisis y síntesis de la información, a partir de la revisión de literatura, la documentación especializada sobre sistemas integrados de gestión y liderazgo, así como de la experiencia de especialistas y colaboradores

consultados. Inductivo – deductivo, en el diseño del procedimiento para la gestión integrada de la calidad, medio ambiente, seguridad y salud y el sistémico estructural, en el análisis del objeto de estudio, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación.

Como métodos empíricos: Para el desarrollo del procedimiento, la revisión de documentos (recopilar información), encuestas, entrevistas, observación directa, métodos de expertos (para generar ideas y alcanzar consenso), trabajo en grupo (tormenta de ideas) y los paquetes estadísticos Ucinet 6 (Software for Social Network Analysis) y el IBM Statistics SPSS 20.0 para el análisis de variables de interés y herramientas de Microsoft Office para el procesamiento de la información.

### Resultados

A continuación se muestra un análisis de enfoques metodológicos de la literatura consultada sobre la gestión integrada, así como el diseño de un procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo. Como parte de la investigación se realiza el análisis de catorce modelos, metodologías y procedimientos presentes que se reportan en la literatura consultada tanto en el contexto nacional como internacional, publicados en las últimas décadas para llevar a cabo la gestión integrada.<sup>9,21-33</sup>

Para su revisión y análisis en cuanto a sus principales aportes y limitaciones se establecieron variables de interés para la investigación que fueron tratadas por los autores y las normas: sistemas integrados de gestión (SIG), enfoque normalizado (EN), enfoque a procesos (EP), ciclo de gestión (PHVA), riesgos (R), liderazgo (L), sostenibilidad (S), participación (P), comunicación (CM) compromiso (COM) diagnóstico (D), diseño (DIS), implementación (I), seguimiento, medición, análisis y mejora (SMAE).

Se elaboró una matriz binaria donde se analizó la relación o no de las variables en los enfoques metodológicos. A partir del análisis de correlaciones de distancia con la utilización de la medida Jaccard, se obtuvo como resultado en el estudio por autores un 80% de densidad de la red, que evidencia el alto grado de conectividad existente entre los enfoques de gestión integrada estudiados. Al realizar el análisis por variables la red mostró una fuerte relación entre ellas y como las más tratadas: I, SMAE, SIG, D, DIS, R, CM, EP, PHVA y EN, como se muestra en la figura 1.

En cuanto a las variables menos trabajadas en los modelos, metodologías y procedimientos para la gestión integrada fueron: S, L, P y COM. Paralelamente se realizó la validación de la red utilizando el análisis de conglomerados jerárquico por variables como se muestra en la figura 2. Al realizar un corte en el dendograma a la distancia de cinco, se corrobora la existencia de un grupo y cuatro elementos aislados. El primer grupo compuesto por las variables con mayor representatividad en las propuestas metodológicas y otro con las variables menos tratadas (sostenibilidad, liderazgo, participación y compromiso), las que quedan como elementos aislados en los enfoques estudiados.

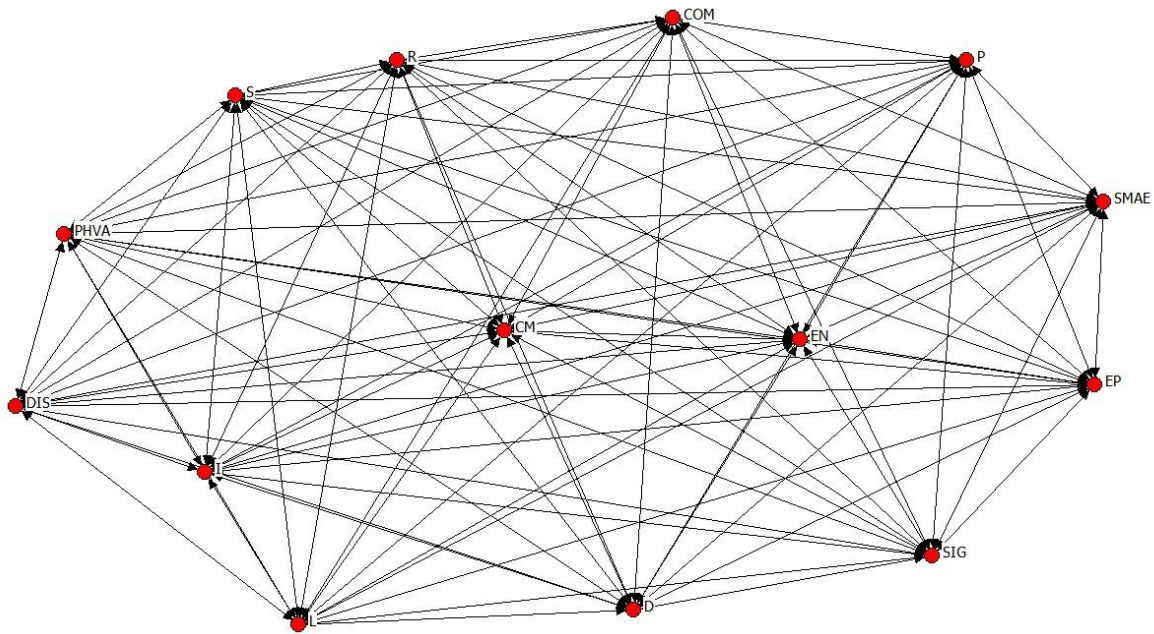


Figura 1. Red de relaciones entre variables  
Fuente: Elaboración propia.

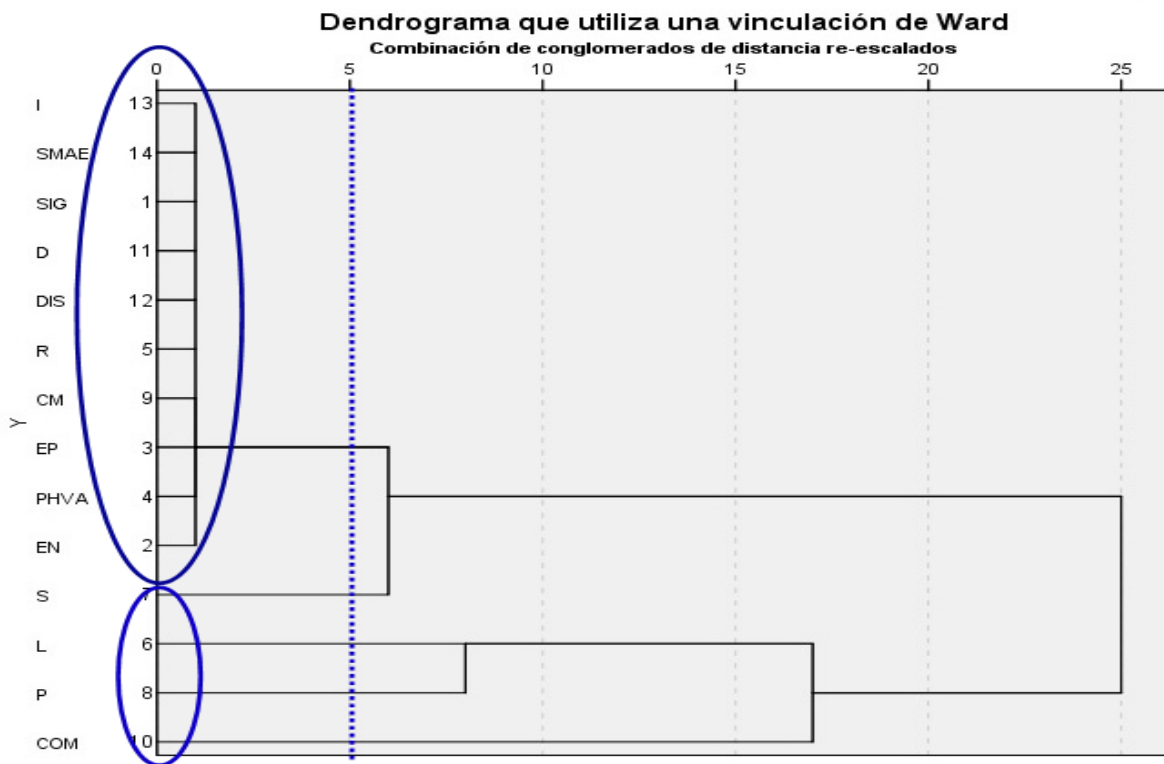


Figura 2. Dendrograma de los análisis de gestión integrada por variables  
Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los aspectos planteados se evidencia que el 100 % de los autores consultados reconocen la importancia de la integración de los sistemas de gestión a partir de un enfoque normalizado. Entre los pasos o etapas para el desarrollo eficaz de la gestión integrada resaltan: el diagnóstico, diseño, implantación, seguimiento, medición, análisis y mejora, las que responden en gran medida al ciclo de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de Walter Andrew Shewhart, más popularizado por William Edwards Deming. Destacándose la gestión de riesgos en la organización, sus sistemas, procesos y actividades, la necesaria formación en el despliegue de todas las etapas correspondientes, así como la información y comunicación.

Por otra parte, la variable Liderazgo (L) una de las menos estudiada y aplicada en los SIG ha sido trabajada desde su enfoque autoritario y aprobatorio, traduciéndose en el conocimiento de la intención y su respaldo en autorización, pero no como punto de partida en la ejecución de la implementación exitosa del SIG. Se reconoce la necesidad del liderazgo, la preparación, la participación y el compromiso como aspectos básicos comunes para lograr el éxito en el proceso de integración y la formación de todo el personal.<sup>21</sup> Criterio que se comparte por los autores, por lo que no basta con el saber, sino que es imprescindible la participación concreta en la ejecución por parte de los directivos, es el líder el principal promotor de la política de actuación, por tanto debe situarse en el punto de arranque del sistema, siendo responsable del proceso, de su control y mejora.

Varios autores han reconocido la importancia en el estudio de la Administración lo relativo a las habilidades directivas y los aportes de una efectiva combinación entre liderazgo y dirección en función del logro de los objetivos organizacionales y por tanto del éxito de las organizaciones; reportándose en la literatura los autores que defienden esta idea.<sup>34-48, 4, 49</sup> A lo largo de la historia de la administración, se destaca la necesidad de líderes capaces de construir y mantener un determinado orden social en la organización que logre el cumplimiento de las metas trazadas. Disímiles estudios han indicado que la eficacia del liderazgo hace la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.<sup>50</sup> Por ello, entender el papel del liderazgo en la calidad de la gestión, y en específico, en el diseño, implementación, control y mejora de los SIG, resulta imprescindible hoy en día.

La mayoría de los autores clasifican el liderazgo según el énfasis que hacen en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia en los subordinados o los factores situacionales.<sup>51</sup> A partir de aquí, las diferentes teorías de liderazgo han sido agrupadas en cuatro enfoques: de los rasgos, conductual, situacional y contemporáneos.<sup>43-44,47</sup>

El liderazgo es algo que los líderes hacen, la gran mayoría confunden el quién con el qué, esto se observa en el estudio del cambio organizacional.<sup>51</sup> Varios autores sugieren centrar los estudios en el liderazgo como propósito,<sup>52</sup> en la ética del liderazgo,<sup>6</sup> o relacionado con el rol del líder en los procesos de cambio.<sup>53</sup> Los autores de esta investigación consideran pertinente expresar la importancia de considerar de manera simultánea el liderazgo como propósito, en sus aspectos éticos y en el papel del líder en procesos de cambio, como lo constituyen para las organizaciones el tránsito de la implementación de sistemas de gestión individuales o independientes a sistemas integrados de gestión, por todas las ventajas que provocan los mismos en la eficacia y eficiencia organizacional.

Al evaluar la efectividad del liderazgo es necesario considerar el criterio tanto de directivos y trabajadores en relación con un grupo de variables e indagar sobre el estilo de dirección más utilizado por el jefe y su efectividad en el logro de los objetivos organizacionales. Para su mejor comprensión y análisis, se agrupan las variables en tres dimensiones generales, una relacionada con el líder, otra con los subordinados y otra con la situación.<sup>54</sup> En la dimensión líder se incluyen las variables conocimientos técnicos y en dirección del directivo, relación con los subordinados, prestigio, aceptación y reconocimiento del jefe. En la dimensión subordinados se incluyen los variables conocimientos técnicos de estos, madurez psicológica del grupo, cohesión grupal, característicos y composición de los subordinados y existencia de líderes de opinión. En la dimensión situación se incluyen las variables cultura organizacional, complejidad de la tarea, grado de estructuración de la tarea, dinámica de la actividad y relaciones con grupos de interés.

El éxito social y económico de los grandes cambios ocurridos en el proceso revolucionario cubano se atribuyen a grandes figuras líderes que han puesto su talento y autoridad en función del desarrollo del país, de ahí que la eficacia del líder para transformar procesos y lograr el éxito está más que probada y existen los mecanismos adecuados para extender este criterio a todos los ámbitos. Aunque no se encuentre explícito en las metodologías y procedimientos estudiados, el tema liderazgo es inherente a la implementación de los sistemas de gestión ya sea de forma independiente o integrada, de ahí que en sus normas se haya establecido de forma explícita el liderazgo como principio en la NC-ISO 9000:2015,<sup>55</sup> y como requisito en la NC- ISO 9001: 2015,<sup>8</sup> así como en todas las normas de sistemas de gestión normalizadas que surgieron en el 2015 y posterior a ese año, como parte de la estructura de alto nivel de dichas normas, significando que a partir de estas últimas ediciones de las normas de sistemas de gestión existe un aumento de los requisitos de liderazgo para la alta dirección, de manera que son más exigentes que el antiguo requisito de responsabilidad de la dirección en las normas de la edición anterior.

Como resultado del estudio de los enfoques metodológicos de sistemas integrados de gestión se identificaron determinadas limitantes; en el caso de este estudio se hará énfasis en la relacionada con el liderazgo:

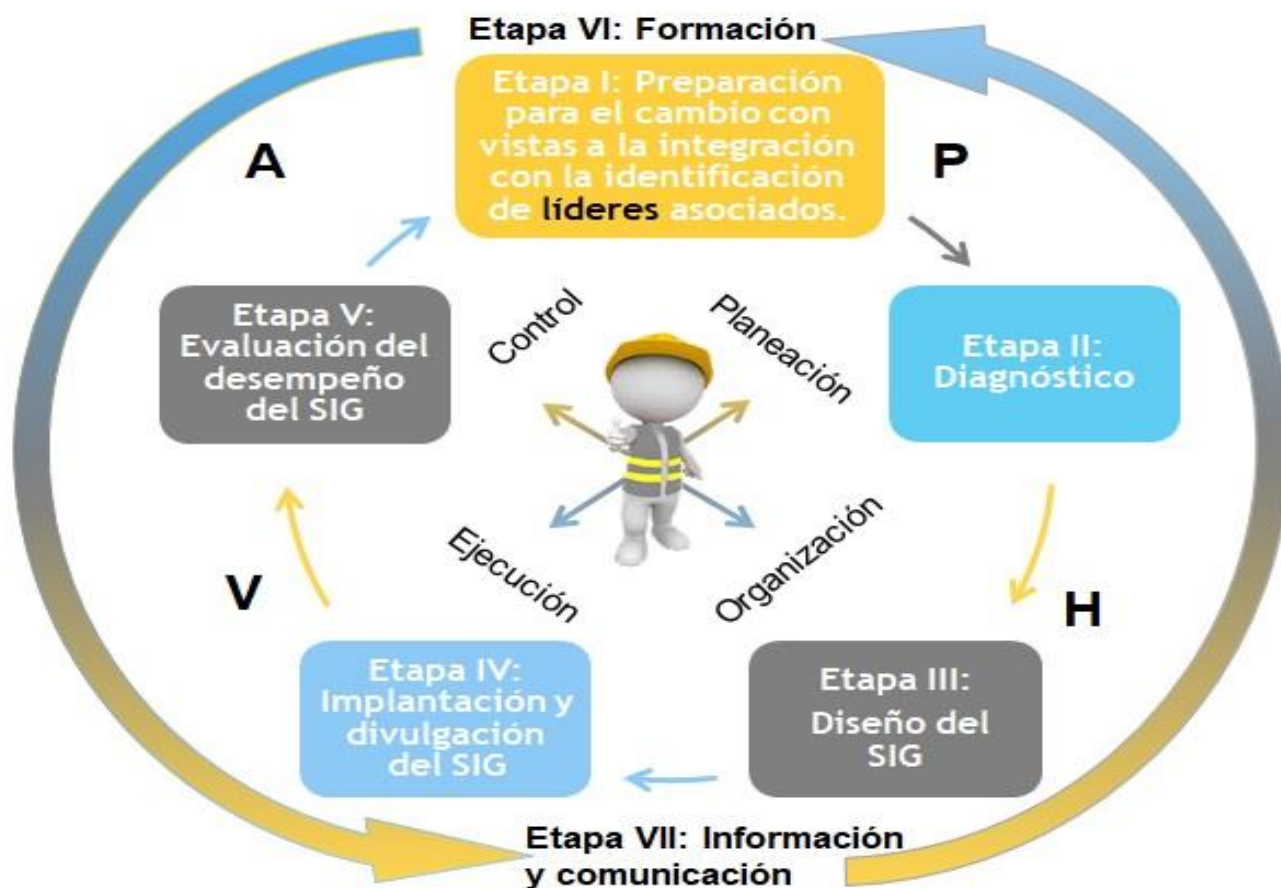
- Insuficiente tratamiento del liderazgo de forma explícita y consciente en la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, solo en cuanto a conocimiento y apoyo
- No se identifican de forma explícita las coincidencias y relaciones existentes entre el liderazgo y las etapas de la gestión integrada que permitan alinear sus objetivos y característica

Se considera que en la bibliografía consultada queda débilmente tratada dicha variable y se propone el diseño de un procedimiento que desarrolle la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo identificando y realzando el rol del liderazgo, a partir de sus características y funciones de forma explícita y consciente, que a su vez contribuya a mejorar el desempeño de los sistemas y de la organización. Se toman como base los aspectos positivos encontrados en los enfoques metodológicos analizados, tales como los beneficios de la gestión integrada, el enfoque normalizado, la consideración de la estructura de alto nivel, la gestión a procesos y la incorporación de la gestión de riesgos y oportunidades.



## Procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo

El proceso de integración de los sistemas de gestión que propone el procedimiento está basado en el ciclo de gestión PHVA y la gestión a proceso, por considerarse un método de probada eficacia, que facilita la gestión integrada, se sustenta además en las normas NC ISO 9001:2015,<sup>8</sup> NC ISO 14001:2015<sup>10</sup> y la NC ISO 45001:2018,<sup>11</sup> así como en las experiencias de los modelos, metodologías y procedimientos de SIG consultados. En la figura 3 se muestran las siete etapas generales de dicho procedimiento.



**Figura 3.** Procedimiento de gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen los pasos y tareas que conforman cada etapa del procedimiento, destacando el apego al enfoque de liderazgo y las salidas esperadas por etapas.

**Etapa I: Preparación para el cambio con vistas a la integración.** Está estructurada por un solo paso.

1. Paso 1. Intervención y concientización y este a su vez está integrado por las tareas 1 y 2 siguientes: Selección y formación del grupo gestor y divulgación de informaciones y objetivos a los trabajadores. Las salidas de la etapa son: Lograr la actuación líder de la dirección de la

## LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

organización, así como el compromiso y sensibilización de los directivos y trabajadores, debidamente capacitados y formados en la gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Etapa II: Diagnóstico. Está formada por los pasos y tareas siguientes.

2. Paso 2. Caracterización de la organización y diagnóstico integrado calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo enfocado al liderazgo, el que se realiza a través de las tareas 3, 4 y 5: Elaborar los instrumentos de diagnóstico, evaluar el estado de aplicación de la gestión a procesos y aplicar los instrumentos de diagnóstico y evaluar los resultados.
3. Paso 3: Análisis conclusivo del informe de diagnóstico. Las salidas esperadas son el estado actual de la organización para el proceso de integración, que permitan conformar un plan de acción o programa para el desarrollo del SIG teniendo en cuenta el principio liderazgo.

Etapa III: Diseño del SIG. Está compuesta por los pasos y tareas siguientes:

4. Paso 4. Diseño estratégico del SIG con la tarea 6: Definir el alcance del SIG, política y objetivos del SIG.
5. Paso 5. Análisis y selección del método de integración.
6. Paso 6. Determinar los procesos necesarios para el SIG y valorar los riesgos y oportunidades asociados y
7. Paso 7: Elaboración de la información documentada del SIG. Las salidas esperadas son: Política del SIG, objetivos y alcance definidos por la alta dirección y de conocimiento de los trabajadores, procesos determinados con sus fichas; mapa de procesos del SIG; plan de prevención de riesgos y la información documentada basada en la integridad y transparencia que garantice la toma de decisiones, participación, compromiso y el desarrollo del SIG con enfoque de liderazgo.

Etapa IV: Implantación y divulgación del SIG. Está compuesta por los pasos 8 y 9:

8. Paso 8. Cumplimiento del programa para la implantación.
9. Paso 9. Distribución y control de la información documentada. Las salidas esperadas son: Implantación y disponibilidad de la información documentada del SIG, capacitar a los trabajadores, lograr la motivación y el compromiso necesario para desarrollar el SIG que garantice la satisfacción de las partes interesadas, el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, el comportamiento ético, las responsabilidades y autoridad del personal, para el logro de los objetivos y la realización de los procesos en conformidad con las condiciones especificadas.

Etapa V: Evaluación del desempeño del SIG. Está formada por los pasos 10, 11, 12 y 13: Cumplimiento del plan y programa de auditorías internas, análisis de resultados, revisión del SIG y plan de mejora del SIG. Las salidas esperadas son: Satisfacción de las partes interesadas; eficacia y eficiencia de los procesos; disminución de los riesgos laborales, mínima generación de desechos e impactos ambientales, gestión de riesgos a lo largo de toda la cadena de valor, auditores aprobados y competentes sobre la base de la integralidad e imparcialidad, así como el programa de auditorías internas cumplido, revisiones por la dirección y seguimiento de los planes de mejora.

## LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

Las etapas VI y VII se consideran transversales y en ellas se pueden crear mejores condiciones para potenciar en mayor medida el enfoque de liderazgo.

Etapas VI: Formación. Es la más extensa, imprescindible, y abarca todas las restantes que forman la procedimiento para la gestión integrada calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo enfocada al liderazgo, en función de capacitar y formar a la alta dirección, trabajadores y todos los implicados en el proceso de manera transversal. Presenta las salidas esperadas siguientes: desarrollo de las competencias requeridas (gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo enfocada al liderazgo) a lo largo de cada etapa para el desarrollo del procedimiento y sus objetivos.

Etapas VII: Información y comunicación Tiene como objetivo garantizar que la información y comunicación sea eficaz, oportuna, planificada, transparente, que opere tanto de forma ascendente, descendente, vertical y horizontal a través de canales y medios pertinentes y estén adaptadas a las distintas necesidades de los destinatarios como elementos esenciales para el desarrollo de cada una de las etapas de la procedimiento, el involucramiento del personal y la implantación del SIG bajo el liderazgo. La misma presenta las salidas esperadas siguientes: toma de conciencia de los trabajadores, mayor credibilidad y compromiso en el SIG, información y comunicación transparente basada en los principios éticos y valores como la profesionalidad y responsabilidad.

### Discusión

La práctica organizacional en cuanto al diseño, implementación, control y mejora del SIG ha permitido visualizar incuestionables ventajas al tener implementados sistemas de gestión normalizados y no normalizados de manera independiente en las organizaciones. El análisis de diferentes variables en modelos, procedimientos y metodologías de SIG ayudaron a proponer un procedimiento para la Gestión Integrada de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo reconociendo las lecciones aprendidas de los mismos para retomarlas en el procedimiento propuesto y a partir de las variables débilmente trabajadas se seleccionó la de liderazgo para trabajarla con mayor intencionalidad en el procedimiento propuesto y aprovechando que la estructura de alto nivel establecidas en las normas ISO de sistemas de gestión normalizados a partir del 2015 conciben el liderazgo como uno de sus requisitos con mayores exigencias que el antiguo requisito responsabilidad de la dirección de la versión del 2008.

El liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante por constituir la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Se ha demostrado en la práctica que una organización puede tener una buena planeación y organización, controles correctos a todos los niveles y no sobrevivir por la falta de un buen líder; incluso si posee todos estos aspectos con deficiencias, y tiene un buen líder, puede salir adelante.

El liderazgo en los SIG se materializa como requisito (al concretar los requisitos 5.1 liderazgo y compromiso, 5.2 política y 5.3 roles, responsabilidades y autoridades en la organización) y como aquel estilo de gestión que incita y ofrece a las personas responsabilidad, orientación, entrenamiento continuo, creatividad, retroalimentación, soporte y motivación para planear, organizar, controlar y mejorar de manera permanente su trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas relevantes. Lograr que se manifieste el liderazgo en cualquier organización es de una importancia extraordinaria.

## Conclusiones

Un procedimiento de gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo, se elaboró al estar débilmente trabajada esta variable en la gestión integrada de los SGC, SGA y SSST, para lo cual se requirió vincular sus rasgos característicos con los resultados esperados en la organización; por lo que se despliega el liderazgo de los directivos de forma transversal a lo largo de todas las etapas del procedimiento.

Con el procedimiento diseñado se logró la gestión integrada de los SGC, SGA y SSST reforzando la figura líder en el logro de la gestión eficiente y con la aplicación ciclo de gestión PHVA, lo cual mejora la comunicación y la transparencia; establece la obligatoriedad de cumplir los requisitos legales y regulatorios, aumentando la consistencia, la trazabilidad, evitando las redundancias y las incoherencias, facilitando la toma de decisiones basadas en datos integrales; mejorando así su competitividad.

## Referencias bibliográficas

1. Fernández S. Ventaja competitiva de los sistemas de gestión integrados de la calidad ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 enfocados en la Responsabilidad Social como valor agregado. [Tesis de maestría]. Bogotá, Colombia; 2015.
2. Cano Y. Liderazgo y motivación. [Tesis de grado]. Quetzaltenango. [Consultado 2 Jun 2020]; 2018, Disponible en: <https://proyectossistematicatutoria.files.wordpress.com/2018/12/Liderazgo-y-motivaci%C3%B3n.pdf>.
3. Grijalva BP. Análisis del estilo de liderazgo en la administración pública, caso de estudio del gadm santo domingo; [Internet]. 2016. [Consultado 2 Jun 2020]; <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1243>
4. Codina A. Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas. La Habana: Félix Varela y UH; 2017.
5. Hooper A, Potter J. Adding lasting value to your organization. The business of leadership. New York: Routledge Revivals; 2019.
6. Shakeel F, Kruyen P M, Van Thiel S. Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. Public Integrity [Internet]. 2019. [Consultado 2 Jun 2020]; 21(6): 613-624. Disponible en: <http://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>
7. Canterino F, Cirella S, Piccoli B, Shani A B. Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. Journal of Business Research [Internet]. 2020. [Consultado 2 Jun 2020]; 108: 42-51. Disponible en: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
8. Oficina Nacional de Normalización (ONN). NC- ISO 9001. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5 edición. Cuba. ICS 03.120.10; 2015. Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
9. AENOR. Norma UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. Madrid, España; 2005.
10. Oficina Nacional de Normalización (ONN). NC- ISO 14001. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. Cuba. ICS 03.120.10; 2015. Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
11. Oficina Nacional de Normalización (ONN). NC- ISO 45001:2018. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Requisitos con orientación para su uso. (Traducción certificada).

# LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

1. edición. Cuba; 2018, ICS: 13.100. [Consultado 2 Jun 2020] Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
12. Asamblea Nacional del Poder Popular. Constitución de la República de Cuba. La Habana: Tabloide, febrero, 2019. pp.1-16. [Consultado 19 mayo 2020] Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/04/09/descargue-la-constitucion-de-la-republica-de-cuba-pdf/>
13. Gaceta Oficial. Ley 81/1997 de 11 de junio, de Medio Ambiente de la República de Cuba (Boletín Oficial del Estado, número 7, de 11-7-97)
14. Gaceta Oficial. Ley 13/1977 de 29 de diciembre, de Protección e Higiene del trabajo de la República de Cuba (Boletín Oficial del Estado, número 48, de 29-12-77)
15. Gaceta Oficial. Decreto Ley 252/ 2007 de Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Boletín Oficial del Estado, número 027 extraordinario del 2014)
16. Gaceta Oficial. Decreto Ley 334/2017 de 20 noviembre, reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal (Boletín Oficial del Estado, número 58, de 13-12-2017)
17. Gaceta Oficial. Decreto 335/2017 de 5 septiembre, del sistema empresarial estatal cubano (Boletín Oficial del Estado, número 58, de 13-12-2017)
18. Gaceta Oficial. Decreto 336/2017 de 5 de septiembre, del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial (Boletín Oficial del Estado, número 58, de 13-12-2017)
19. Partido Comunista de Cuba. 7mo Congreso del PCC. Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloides, septiembre, 2017. pp. 2-32. [Consultado 20 mayo 2020] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%202%20%C3%BAltimo.pdf>
20. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Objetivos de desarrollo sostenible. Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. México: CEPAL; 2018. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
21. Velázquez R. Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico, Revista Ingeniare, 2008; 7 (3): 12-22. <https://www.ingeniare.cl>
22. Oficina Nacional de Normalización (ONN). NC- PAS 99: 2008. Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración. 2. edición. La Habana, 2008. Disponible en <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/nc-pas-99-2008-especificacion-de-requisitos-comunes-del-sistema-de-gestion-como-marco-para-la-integracion.pdf> y en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
23. Peña D. Proyección de la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el proceso de comercialización en el sector residencial en la Empresa Eléctrica de Holguín. [Tesis de maestría]. Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín, República de Cuba; 2009.
24. Ayala M. Procedimiento para el diseño e implantación del sistema integrado de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo en el Parque Eólico Gibara 1. [Tesis de maestría]. Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín; República de Cuba 2011.

## LA GESTIÓN INTEGRADA DE CALIDAD, AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO CON ENFOQUE DE LIDERAZGO

---

25. Ulloa M. Procedimiento para la integración de los riesgos ambientales y de seguridad y salud ocupacional al sistema de gestión de calidad. Caso de estudio Empresa de elaborados Cárnicos S.A de Latacunga, Ecuador. [Tesis doctoral], Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín, República de Cuba; 2012.
26. Tamayo P. Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización de Holguín. [Tesis de maestría]. Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín, República de Cuba; 2013.
27. Pérez W. Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local. [Tesis doctoral]. La Habana: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas Centro de Gestión de Ciencias e Innovación. Universidad de La Habana, República de Cuba; 2013.
28. Rodríguez R. Diseño del Sistema de Gestión Integrada, para la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente. [Tesis de maestría]. La Habana: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad Tecnológica de La Habana, República de Cuba; 2014.
29. Silva Y. Perfeccionamiento del Sistema Integrado de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Mayorista de Medicamentos Holguín. [Tesis de maestría]. Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín, República de Cuba; 2016.
30. Ricardo H. Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas. [Tesis doctoral]. Universidad de Cienfuegos, República de Cuba; 2016.
31. Barrera A, Izaguirre LD, Llano R. Diseño del sistema de gestión integrado para la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos. Universidad y Sociedad. 2017; 16 (3):17-32. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/576>
32. González, D. Metodología para la gestión integrada de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Control Interno. Aplicación en la ESI DIP Trasvases. [Tesis de pregrado]. Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín; 2017.
33. Paneque I, Moreno MR, Salcedo Y. Metodología para la gestión integrada de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo enfocada a la Responsabilidad Social. Revista Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS. [Internet]; 2019. [Consultado 2 Mayo 2020]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/01/gestion-calidad.html>
34. Schein E. La cultura empresarial y el liderazgo. México D.F: Mc Graw Hill; 1988.
35. Kotter J. Power, dependence, and effective management. New Jersey, USA: Prentice Hall; 1994.
36. Covey S. El liderazgo centrado en principios. Barcelona, España: Paidós S.A; 1997.
37. Gordon J A. Comportamiento organizacional. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1997.
38. Senge P. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona, España: Granica; 1998.
39. Mainiero L, Tromley Ch. Developing managerial skills in organizational behavior. New Jersey, USA: Prentice Hall; 1999.
40. Davis K, Newstrom J W. Comportamiento humano en el trabajo. México D.F: McGraw Hill; 1999.
41. Drucker P. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Barcelona, España: Norma; 1999.

42. Robbins S. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México D.F: Pearson Educación; 2003.
43. Stoner J. Administración. México D.F.: Mc Graw Hill; 2005.
44. Robbins S, Coulter M. Administración. México D.F: Prentice Hall; 2005.
45. Mintzberg H. Managing, Cali, Colombia: Norma; 2010
46. Whetten DA, Cameron K S. Desarrollo de habilidades directivas, México D. F: Prentice Hall; 2011.
47. Koontz H, Weirich H. Administración. Una perspectiva global, México D.F: Mc Graw Hill; 2011.
48. Codina A. Habilidades directivas. La Habana: Academia; 2014.
49. Llanes M, Moreno MR, Lorenzo EJ. Sistema de Gestión de la Calidad. Contexto de la Organización y Liderazgo. ¿Qué y cómo hacer? Holguín: **conciencia** EDICIONES; 2018.
50. Calviño M. Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes. Academia; 2014.
51. By R T. Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. Journal of Change Management [Internet]. 2020. [Consultado 3 Jun 2020], 20:1-6. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
52. Kempster S, Jackson B, Conroy M. Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. Leadership [Internet]. 2011. [Consultado 3 Jun 2020]; 7(3): 317-334, Disponible en: <http://doi.org/10.1177/1742715011407384>
53. Hussain S T, Lei S, Akram T, Haider M J, Hussain S H, Ali M. p' Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge [Internet]. 2018. [Consultado 4 Jun 2020]; 3(3), 123-127, Disponible en: <http://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
54. Robert M. Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de calidad en Empresa Cárnica Holguín. [Tesis de maestría]. Holguín: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico, Universidad de Holguín, República de Cuba; 2020.
55. Oficina Nacional de Normalización (ONN). NC- ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario. (Traducción certificada). 5. edición. Cuba. ICS 03.120.10; 01.0140.03; 2015, [Consultado 4 Jun 2020] Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)