

# DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

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

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino<sup>1</sup>

Ing. Yumelys Lores Rodríguez,<sup>2</sup>

Ing. Francisco Antonio Caraballo Hechavarría<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Maira Rosario Moreno Pino, Yumelys Lores Rodríguez y Francisco Antonio Caraballo Hechavarría (2021): "La gestión integrada de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 15 (enero 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/calidad-trabajo-liderazgo>

### Resumen

La investigación aborda como objeto de estudio la gestión organizacional, que se desarrolla en un entorno cambiante, determinado por la creciente competencia en el mercado para satisfacer las exigencias de los clientes y de las restantes partes interesadas, quienes cada vez están más preparados, exigen no solo la calidad de los productos y servicios en sí, sino que esta sea lograda con la protección del ambiente y la seguridad y salud de los trabajadores, haciendo uso de los avances tecnológicos; demandando con énfasis el reforzamiento del liderazgo como premisa para la correcta gestión empresarial. El objetivo general es diseñar un procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente, 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 consultados, se utilizaron métodos de la investigación científica teóricos y empíricos

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

<sup>1</sup> mayramp188@gmail.com. Universidad de Holguín, República de Cuba,

<sup>2</sup> yumelys@seisa.cu, Empresa SEISA, República de Cuba,

<sup>3</sup> frank@hog.ecasa.avianet.cu, Aeropuerto Frank País García, República de Cuba

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

### **Abstract**

The research approaches organizational management, which is carried out in a changing environment, determined by the growing competition in the market to satisfy the demands of customers and other interested parties, who are increasingly prepared, demand not only the quality of the products and services themselves, but that this is achieved with the protection of the environment and the safety and health of workers, making use of technological advances; demanding with emphasis the reinforcement of leadership as a premise for correct business management. The general objective is to design a procedure for the integrated management of quality, environment, safety and health at work with a leadership focus. 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 consulted, theoretical scientific research methods were used and empirical.

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

### **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 identificación de procesos, 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 organizacional que conlleve al cumplimiento de los objetivos empresariales 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. Según Fernández (2015), 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 capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades.

Cualquier organización tendrá como objetivo cumplir su encargo social y paralelamente lograr una economía sustentable y factible, por tanto en cada una de ellas debe existir una persona dispuesta 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 por autores como: Cano Y. (2015); Grijalva Cornejo (2016) y Hughes (2014) 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 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 su jefe. Para dirigir un conjunto de actividades se requiere la capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. El propósito es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Desde este punto de vista la integración 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 integrado.

Debido al éxito comprobado de la difusión de la norma ISO 9001:2015 para gestión de la calidad, se ha estado siguiendo la ruta trazada con el objetivo de producir nuevos modelos de sistemas de gestión con estructura similar aplicadas en esferas diferentes, como las relacionadas con la gestión de recursos humanos, la prevención de riesgos laborales y la seguridad y salud en el trabajo, así como el ambiente, entre otras. Derivando como estilo internacional la inclinación de empresas hacia los Sistemas Integrados de Gestión (SIG).

La norma española (AENOR), UNE 66177:2005, 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 (NC) equivalentes que establecen los requisitos para el diseño de estos sistemas.

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 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. También la Carta magna ampara la seguridad y salud en el trabajo con una Ley de Protección e Higiene 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 y su Reglamento el Decreto 281: 2007, a los que le han sucedido como fruto del 7mo. Congreso del Partido Comunista de Cuba el Decreto Ley 334, Decretos 334, 335 y 336 adecuados al contexto cubano actual. Debido a la necesidad del entendimiento colectivo se ha plasmado además en 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 ). 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 aprobada en el 2015 por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que cuenta con 17 objetivos integradores 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 objetivos: 6; 7; 8; 11; 12; 16 y 17.

El diagnóstico realizado a diversas empresas constructoras se pudo constatar que se trabaja para el logro de la implantación del SIG, no obstante se pudo determinar un conjunto de síntomas negativos, siendo los más representativos los que a continuación se mencionan:

- Aunque se encuentran implementados los sistemas de gestión calidad y ambiente, 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
- Reclamaciones de clientes por falta de calidad de productos y servicios
- Reclamaciones de clientes y 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 involucrada en la gestión de los sistemas, sino que esta tarea es delegada a especialistas técnicos, por lo que no se manifiesta liderazgo en tal sentido
- Los directivos poseen bajos 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
- Falta de liderazgo en el proceso de integración de los sistemas de gestión, evidenciándose en atrasos prolongados del cronograma de implementación

El análisis revela que se encuentra latente el insuficiente desarrollo del enfoque de proceso, así como la actitud de los líderes en el logro de la tarea, manifestándose además en que 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, comprometiéndose 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 **objeto de investigación** la gestión organizacional y se establece como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para la gestión integrada de la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo.

## **METODOLOGÍA**

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, así como de la experiencia de especialistas y colaboradores consultados. Histórico – lógico: Para elaborar las etapas por las cuales ha transitado el estudio de las dimensiones (calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo) en la gestión organizacional. Inductivo – deductivo: En el diseño y aplicación 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 tanto teórico como práctico, 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 y su aplicación, 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 paquetes estadísticos como Ucinet 6 (Software for Social Network Analysis), IBM Statistics SPSS 20.0 para el análisis de variables de interés y herramientas de Microsoft Office para el procesamiento de la información.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

A continuación se muestra un análisis de enfoques metodológicos localizados en la literatura, 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.

## Análisis de los enfoques metodológicos para la gestión integrada de la calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo

Para la investigación se realiza el análisis de catorce modelos, metodologías y procedimientos presentes en la literatura consultada, publicados en las últimas décadas para llevar a cabo la gestión integrada: UNE 66177 (2005), Velázquez Zaldívar (2008), NC PAS 99 (2008), Peña Escobio (2009), Ayala López (2011), Ulloa Enríquez (2012), Tamayo García (2013), Pérez García (2013), Rodríguez Almaguer (2014), Silva Ricardo (2016), Ricardo Cabrera (2016), Barrera García, Izaguirre González, Llano Rodríguez (2017), González Silva (2017) y Paneque, I., Moreno, MR., y Salcedo, Y (2019).

Para su revisión y análisis de sus principales aportes y limitaciones se establecieron variables de interés para la investigación que fueron tratadas por los autores: integración de sistemas de gestión (SIG), enfoque normalizado (EN), enfoque por 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 figura1.

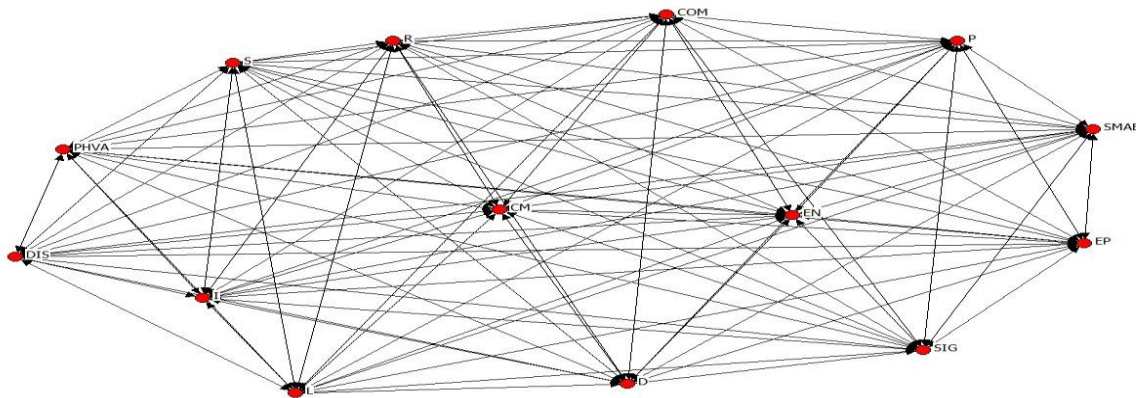


Figura 1. Red de relaciones entre variables

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.

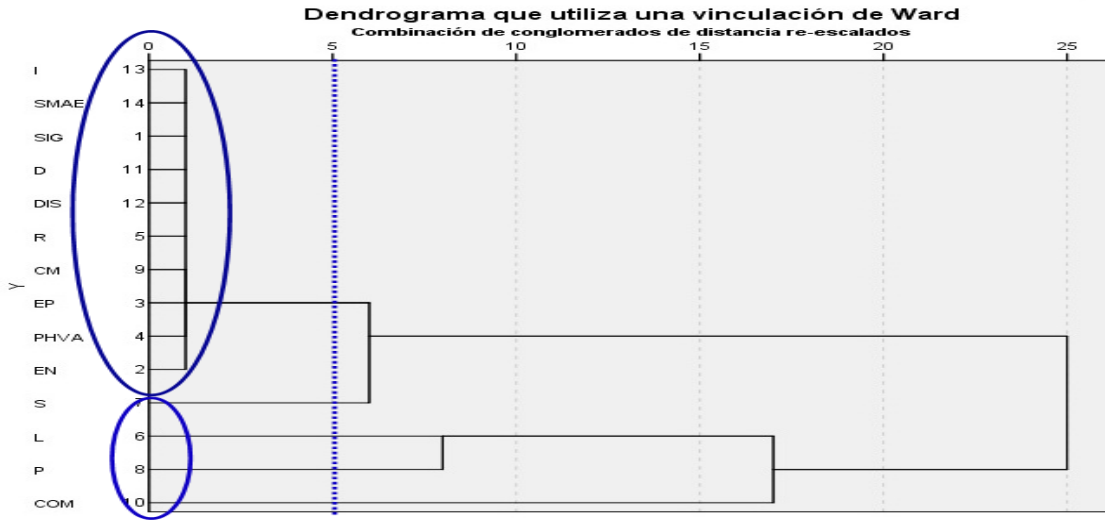


Figura 2. Dendrograma de los análisis de gestión integrada por variables.

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) 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, Velázquez Zaldívar (2008) 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. 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, 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 éxito de las organizaciones; citando los siguientes autores que defienden esta idea: Koontz y Weirich, 2011; Robbins y Coulter, 2005; Stoner, 2005; Davis y Newstrom, 1999; Gordon, 1997; Mainiero y Tromley, 1999; Robbins, 2003; Whetten y Cameron, 2011; así como Covey, 1997; Drucker, 1999; Kotter, 1994; Mintzberg, 2010, Senge, 1998; Schein, 1988).

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 estudiadas, 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 y como requisito en la NC ISO 9001: 2015, 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.

Como resultado del estudio de los enfoques metodológicos se determinaron limitantes en la investigación:

- 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

Por lo que, se considera que en la bibliografía consultada queda débilmente tratada 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 por 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 PHVA y la gestión por proceso, por considerarse un método de probada eficacia y rentabilidad, que facilita el proyecto (norma UNE 66177:2005), se sustenta además en las normas NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001: 2015 y la NC ISO 45001: 2018, así como en las experiencias de los modelos y enfoques 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.

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.

**La etapa I: Preparación para el cambio con vistas a la integración**, está estructurada por un solo paso denominado: **Paso 1. Intervención y concientización** y este a su vez está integrado por las siguientes tareas 1 y 2: Selección y formación del grupo gestor y divulgación de informaciones y objetivos a los trabajadores.

**Salidas de la etapa:** Lograr la actuación líder de la dirección de la 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.

**La etapa II: Diagnóstico**, está formada por los pasos y tareas siguientes: **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 por procesos y aplicar los instrumentos de diagnóstico y evaluar los resultados. **Paso 3: Análisis conclusivo del informe de diagnóstico.**

**Salidas esperadas:** 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.

**La etapa III: Diseño del SIG**, está compuesta por los pasos y tareas siguientes: **Paso 4. Diseño estratégico del SIG** con la tarea 6: Definir el alcance del SIG, política y objetivos del SIG. **Paso 5. Análisis y selección del método de integración. Paso 6. Determinar los procesos necesarios para el SIG y valorar los riesgos y oportunidades asociados y paso 7: Elaboración de la información documentada del SIG.**

**Salidas esperadas:** 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 enfocado al liderazgo.

**La etapa IV: Implantación y divulgación del SIG**, está compuesta por los pasos 8 y 9: Cumplimiento del programa para la implantación y distribución y control de la información documentada.

**Salidas esperadas:** 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.

**La 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.

**Salidas esperadas:** 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; programa de auditorías internas cumplido, revisiones por la dirección y seguimiento de los planes de mejora.

**La etapa VI: Formación** tiene las siguientes **salidas esperadas**: 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.

**La etapa VII: Información y comunicación** presenta las siguientes **salidas esperadas**: 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.

## CONCLUSIONES

1. El procedimiento diseñado de gestión integrada de calidad, ambiente y seguridad y salud en el trabajo con enfoque de liderazgo, por ser esta variable débilmente trabajada para la gestión de los SGC, SGA y SSST a partir de la vinculación de sus rasgos característicos con los resultados esperados en la organización; por lo que se despliega la responsabilidad de la dirección, su compromiso y participación a lo largo de todas las etapas.
2. Se logra la gestión integrada de los SGC, SGA y SSST reforzando la figura líder en el logro de la gestión eficiente con la aplicación de su funciones administrativas, 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

- Ayala, M. (2011). *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). Universidad de Holguín, República de Cuba.
- Barrera García, A., Izaguirre González, L. D., y Llano Rodríguez, R. (2017). Diseño del sistema de gestión integrado para la Empresa Oleohidráulica Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*.16 (3). 17-32.
- Cano, Y. (2015). Liderazgo y motivación. (tesis de grado). Quetzaltenango. Recuperado de:<https://proyectossistemicatutoria.files.wordpress.com/2018/12/Liderazgo-y-motivaci%C3%B3n.pdf>.
- Covey, S. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona, España: Paidós S.A.
- Davis, K. y J. W. Newstrom (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F: McGraw Hill.
- Decreto 281/07. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. República de Cuba.

- Decreto 334/2017. Sobre la modificación del Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección y Gestión empresarial. Cuba.
- Decreto No. 335/2017. Del sistema empresarial estatal cubano. República de Cuba.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Barcelona, España: Norma.
- Fernández, S. (2015). *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.
- González, D. (2017). *Metodología para la gestión integrada de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo y Control Interno. Aplicación en la ESI DIP Traspases*. (tesis de diploma). Universidad de Holguín, República de Cuba.
- Gordon, J. A. (1997). *Comportamiento organizacional*. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Grijalva Cornejo. (2016). *Análisis del estilo de liderazgo en la administración pública, caso de estudio del gadm santo domingo*. repositorio.uees.edu.ec, <https://scholar.google.com/scholar?safe=active&client=firefox-b&uact=5&um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:ysC1KxlglbINcM:scholar.google.com/>
- Hughes, M. (2014). *Leadership and organizational change: Practitioner anecdotes and academic indifference*. Recuperado de: <http://eprints.brighton.ac.uk/13269/>
- Koontz, H. y H. Weirich (2011). *Administración. Una perspectiva global*, México D.F: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (1994). *Power, dependence, and effective management*. En L.A. Mainiero, Ch. L. Tromley, Ch. L., *Developing managerial skills in organizational behaviour*, New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2013). Ley No. 116 Código de Trabajo. Cuba. 18. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (1997). Ley No. 81 del Medio Ambiente. Cuba.
- Mainiero, L. y Ch. Tromley. (1999). *Developing managerial skills in organizational behavior*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*, Cali, Colombia: Norma.
- Norma UNE 66177: 2005. *Sistemas de gestión - Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Madrid, España.
- NC ISO 9001: 2015. *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. República de Cuba.
- NC ISO 14001:2015. *Sistema de Gestión Ambiental- Requisitos*. República de Cuba.
- NC ISO 45001:2018. *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos con orientación para su uso*. República de Cuba.
- NC PAS 99:2008. *Especificación de requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración*. República de Cuba.
- Paneque, I., Moreno, MR., y Salcedo, Y. (2019). Metodología para la gestión integrada de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo enfocada a la Responsabilidad Social. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n.1 (noviembre

- 2019). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/01/gestion-calidad.html>, <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilcoDS01gestion-calidad>
- Partido Comunista de Cuba (2017). Documentos del VII Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Recuperado de: <http://congresopcc.cip.cu/congresos/vii-congreso-pcc>.
- Peña, D. (2009). *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). Universidad de Holguín, República de Cuba.
- Pérez García, W. (2013). *Modelo de gestión integrada de la calidad y del medio ambiente en los órganos cubanos de gobierno local*. (tesis doctoral). Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas Centro de Gestión de Ciencias e Innovación. Universidad de La Habana, Cuba.
- Ricardo, H. (2016). *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.
- Robbins, S. (2003). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S. y M. Coulter (2005). *Administración*. México D.F: Prentice Hall.
- Rodríguez Almaguer, R. (2014). *Diseño del Sistema de Gestión Integrada, para la Empresa de Mantenimiento y Rehabilitación de Obras Hidráulicas de Oriente*. (tesis de maestría). Universidad Tecnológica de La Habana, República de Cuba.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Granica.
- Stoner, J. (2005). *Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Silva, Y. (2016). *Perfeccionamiento del Sistema Integrado de Gestión en la Unidad Empresarial de Base Mayorista de Medicamentos Holguín*. (tesis de maestría). Universidad de Holguín, República de Cuba.
- Tamayo, P. (2013). *Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. Aplicación parcial en la Oficina Territorial de Normalización de Holguín*. (tesis de maestría). Universidad de Holguín, República de Cuba.
- Ulloa Enríquez, M. Á. (2012). *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 de doctorado), Universidad de Holguín, República de Cuba.
- Velázquez Zaldívar, R. (2008). *Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico*, *Revista Ingeniare*, 7 (3), 12-22.
- Whetten, D. A. y K. S. Cameron, (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, México D. F: Prentice Hall.

