

# Modelos de gestión integral: un estudio comparativo y sus beneficios en las organizaciones

Estibalis Anaís Luna Chávez y Ana Anaya Velasco  
Departamento de Promoción, Preservación y Desarrollo de la Salud  
Centro Universitario del Sur  
Universidad de Guadalajara  
Ciudad Guzmán, Jal. México  
eanaisluna@hotmail.com, anayav@cusur.udg.mx

**Abstract**— Integral management models allow organizations a range of benefits for the achievement of their goals, the compliance national regulations, updates and certifications at an international level. They integrate occupational health, safety and industrial hygiene, care for the environment, quality indicators, and productivity indicators of each organization. This study refers to the construction of the state of art through the search of literature in multidisciplinary databases comparing the five identified models. It is concluded that in spite with the international guidelines, in Mexico there were not until 2017, existing models of integral management that function as tools to achieve the organizational objectives.

**Keyword**— *Integral management model, occupational health, safety and hygiene, organizations.*

**Resumen**— Los modelos de gestión integral permiten a las organizaciones una gama de beneficios para la consecución de sus metas, el cumplimiento del marco jurídico a nivel nacional, las actualizaciones y certificaciones a nivel internacional. Integran la salud ocupacional, la seguridad e higiene en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, los indicadores de calidad y productividad de cada organización. El presente estudio alude a la construcción del estado del arte mediante la búsqueda de literatura en bases de datos multidisciplinarias comparando los cinco modelos identificados. Se concluye que a pesar de contar con lo que postulan los lineamientos internacionales, en México no existían hasta 2017, modelos de gestión integral que funcionen como herramientas para lograr los objetivos organizacionales.

**Palabras claves**— *Modelo de gestión de integral, salud ocupacional, seguridad e higiene, organizaciones.*

## I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las demandas globales y la competitividad organizacional que existe en la actualidad, las organizaciones requieren adaptarse, evolucionar, mejorar y a su vez, ser saludables y resilientes desde un punto de vista psicológico, es por ello que éstas deben de realizar esfuerzos sistematizados, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados, los procesos y los resultados de la organización (Salanova, Llorens, Acosta & Torrente, 2013).

En este sentido, la Organización Mundial de la Salud (2015) definió a la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. En todos los ámbitos incluido el organizacional, la salud y la seguridad juegan un papel fundamental para un mejor desempeño y para el desarrollo de las potencialidades en diferentes aspectos de la vida, en el campo de trabajo, existen riesgos que afectan al personal, asociados a las condiciones del ambiente físico, psicosocial y de la organización del trabajo, que desafían la calidad y productividad (Anaya, 2011).

Un modelo de gestión integral impulsa un entorno laboral seguro y saludable al proporcionar una estructura que permite a las empresas identificar y controlar los riesgos para la seguridad y la salud laborales, reduce la posibilidad de accidentes y ayuda a mejorar el rendimiento general (Raffo, Ráez & Cachay, 2013), se consideran las materias de cuidado del medio ambiente, la salud ocupacional, la seguridad e higiene en el trabajo sin dejar de lado la calidad y productividad de las organizaciones, se

aprovecha la sinergia en el análisis, la decisión y la acción de cada trabajador, así como de los recursos invertidos, abonando de esta manera a la calidad de vida del trabajador y la percepción de su contexto de trabajo y de las posibilidades de crecimiento que ofrece cada organización para satisfacer una amplia gama de necesidades en el ámbito personal y profesional a través de un trabajo creativo que fomente la salud y la seguridad, ya que es clave para la autorrealización social, familiar y personal (Anaya, 2017; González, Hidalgo, Salazar & Preciado, 2010) compartiendo beneficios con la organización en el logro de sus objetivos, es por ello que para conocer de los modelos de gestión integral es preciso conocer sus antecedentes que se presentan en este documento, seguidos de cinco modelos de gestión integral localizados y se exponen los aspectos comunes, sus diferencias y la oportunidad de una mayor contribución sobre su implementación.

#### *A. La psicología en las organizaciones*

El campo de aplicación de la psicología como disciplina científica en el entorno laboral y más específicamente en la seguridad y salud en el trabajo, se centró en un conjunto de teorías y modelos (López & Carrión, 2013) en el cual se ha hecho una revisión exhaustiva en donde se concluyó que los modelos y aproximaciones teóricas pueden tener dos inspiraciones: psicosociológica y mecanicista (Meliá, Sospedra & Arnedo, 1998 a; 1998 b).

#### *B. Modelos Psicosociológicos*

Por la parte de los modelos psicosociológicos se encuentran los siguientes: el proceso de evolución del estrés propuesto por Lazarus y Folkman (1986) trata de las interrelaciones que se producen entre la persona y su contexto en el que está inserto, ya que el estrés se produce cuando la persona valora lo que sucede como algo que supera los recursos con los que cuenta y pone en peligro su bienestar personal.

El modelo de demanda-control y apoyo social desarrollado por Karasek y Theorell (1990) demuestra que los trabajadores expuestos a demandas elevadas, poco control y bajo apoyo social presentan un riesgo dos veces mayor de morbilidad y mortalidad por enfermedades cardiovasculares que los que tienen empleos de baja demanda.

El modelo del desequilibrio entre el esfuerzo y las recompensas de Siegrist (1998) predice que elevados esfuerzos unidos a bajas recompensas pueden provocar un aumento de tensión, en cuanto a las recompensas que recibe el trabajador pueden ser monetarias, de apoyo social y seguridad.

Por último, el modelo de la conservación de recursos de Hobfoll (2001) que habla acerca de la valoración de los eventos estresantes y los sitúa en un contexto social y cultural, asociados a las pérdidas o ganancias de recursos en la experiencia de estrés.

Los modelos anteriores tienen como prioridad evaluar el estrés del trabajador y los factores de riesgo psicosociales que lo causan en el contexto laboral para brindar herramientas de afrontamiento ante las situaciones que se presenten.

#### *C. Modelos mecanicistas*

Por su parte, dentro de los modelos mecanicistas se encuentra el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord (1976) el cual presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño.

El modelo de gestión integral de activos (Amendola, 2008) es la integración de todos los aspectos críticos como: capital humano, procesos, métodos, capital tangible, sistemas y tecnología, la

sincronización de todo el esfuerzo alineado a los objetivos del negocio, los métodos, conocimiento del negocio y sistemas inteligentes, esta integración debe estar bajo un esquema que toda la empresa comprenda y con la que se identifique niveles estratégicos y tácticos.

Por último, el modelo de gestión logística (Cano, Orue, Martínez, Mayett & López, 2014) que tiene como propósito primordial el desarrollo y desempeño logístico tomando en cuenta las áreas de inventarios, almacenamiento, producción y distribución.

El objetivo fundamental de estos modelos es buscar el aumento progresivo de la competitividad a nivel mundial a partir de las demandas del cambio.

#### *D. Modelos de gestión integral*

Desde la década de los sesenta del siglo pasado, se ha visto como una realidad que los procesos sociales en los que interviene la creatividad y la interacción humana son extremadamente difíciles de anticipar en su evolución y escenarios, eso incluye el uso de modelos para el desarrollo organizacional, entendiéndose que un esfuerzo de esta clase es solamente una aproximación mejor que la improvisación, para disponer de esquemas consistentes de diagnóstico, diseño, control e intervención (Román, 2012), de esta manera, buscar integrar los procesos de los sistemas de gestión de la calidad a nivel internacional, que involucren impactos simultáneos al medio ambiente, a la seguridad y a la salud ocupacional (AENOR México, 2016).

De acuerdo con Olaru, Maier, Nicoara y Maier (2014), las características comunes más importantes en términos de un enfoque concreto para diseñar, implementar y poner en práctica, de los modelos de sistemas de gestión son la calidad, medio ambiente, salud y seguridad y promover el principio de mejora centrándose sobre la prevención de problemas. Es fundamental colocar el factor humano en el centro del proceso de diseño, implementación y operación de cada sistema de gestión. La organización debe diseñar, implementar y mantener el modelo de sistema de gestión centrada en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las expectativas de todos los interesados.

Al diseñar un sistema tan bien estructurado y eficaz, debería hacerse hincapié en la identificación de problemas relacionados con la calidad, el medio ambiente, la salud y la seguridad en el trabajo, y sobre las medidas preventivas y correctivas, y de otros temas que sean de interés para la empresa.

Los objetivos de los modelos de gestión integral son identificar, manejar y reducir los efectos de producto no conforme, reducir los efectos ambientales y los peligros de actividades de los trabajadores, por mencionar algunos. Capacitar al personal y asegurar su participación para la mejora continua del desempeño de la calidad, fomentar la seguridad y cuidar el medio ambiente entre otras. Realizar las actividades de forma consistente de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa y su plan estratégico (AENOR México, 2016).

Es por ello, que las organizaciones necesitan conocer los múltiples beneficios de la gestión integral. De acuerdo con lo anterior, Olaru, et al. (2014) mencionan como ventaja la mejora de la eficacia y efectividad internas, la homogeneidad en las metodologías de gestión, la reducción en los límites de gestión difusos entre sistemas individuales y en la ampliación del horizonte más allá del nivel funcional de cualquier individuo, evita duplicaciones entre los procedimientos de los sistemas, elimina la superposición de esfuerzo, reducción en costos de certificación externa sobre auditorías de certificación individuales, alineación de objetivos, procesos, recursos en diferentes áreas, son favorables para empresas pequeñas, reducción de papeleos, efectos de sinergia, eliminación de esfuerzo y redundancias, un enfoque holístico para la gestión de riesgos empresariales, entre otros.

### *E. Modelo de entornos saludables de la Organización Mundial de la Salud*

Entre los modelos de gestión integral se encuentra el modelo propuesto por la OMS (2010) con su origen en Suiza, en el cual se pretende intervenir desde la colaboración con los empleados en diferentes niveles jerárquicos y conocer aquellos factores que pueden influir en el estado de salud no sólo de los trabajadores sino también de la organización en su conjunto en términos de eficiencia, productividad y competitividad de acuerdo al marco legal internacional. Se fundamenta en la teoría de las necesidades básicas de Maslow y en la misma filosofía de la Organización Mundial del Trabajo. El modelo abarca los elementos de ambiente físico de trabajo, entorno social del trabajo, los recursos personales y la participación de la empresa en la comunidad. Su proceso es de mejora continua comprendiendo las fases de movilizar, reunir, evaluar, priorizar, planear, hacer y mejorar, y dichos pasos requieren ser repetidos en un lapso de 3 a 5 años para ver los cambios positivos.

### *F. Norma Internacional ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*

La norma de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés; 2010) desarrollado en Suiza, fundamenta que la organización está en constante relación con la sociedad en la que opera y con su impacto en el ambiente, es por ello que esta norma pretende ser el reflejo del creciente reconocimiento acerca de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, propiciar la equidad social y tener buena gobernanza en las organizaciones. Se basa en siete principios: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respecto a los derechos humanos. Proporciona orientación sobre siete materias fundamentales de Responsabilidad Social: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Se aclara en la propia norma que no es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación. Tiene como finalidad orientar, coordinar, simplificar y unificar los procesos para conseguir menores costes y efectividad en las organizaciones. Parte de la comprensión de los fundamentos de la propia Norma para proceder a los asuntos pertinentes de la organización que permita integrar la responsabilidad social en todas las decisiones, actividades y áreas de la empresa. Se requiere reevaluar de 3 a 5 años para observar los cambios.

### *G. Modelo de la Asociación de Expertos en Psicología Aplicada*

El modelo AEPA (Carrión, López & Tous, 2008) creado en España, investiga e interviene para promocionar y mejorar la salud y calidad de vida en el ámbito laboral con base en factores psicosociales con una perspectiva multidisciplinar e integradora para indagar aquellas áreas relacionadas con la prevención de riesgos y la salud laboral a partir de la conducta, la percepción de la persona, los factores psicológicos y el entorno organizacional, optimizando así las formas de intervención tradicional. El modelo tiene su fundamento en la ley de Prevención de Riesgos Laborales, el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, el Instituto Navarro de la Salud en España y en teorías psicopsicológicas y mecanicistas. Su proceso es a través de grupos focales y de cuestionarios estandarizados para conocer desde el punto de vista del trabajador la situación de la organización para buscar la gestión del cambio y eliminar situaciones conflictivas.

### *H. Modelo de Healthy and Resilient Organizations*

El modelo HERO's (Salanova, Llorens, Acosta & Torrente, 2013) creado en España, propone mejorar organizaciones desde la psicología positiva en tiempos de cambio y confusión con esfuerzos sistematizados para mejorar la salud de sus empleados y también los resultados de la organización. Se fundamenta en la psicología organizacional positiva, el estrés en el trabajo, la administración de los

recursos humanos, la conducta organizacional, la salud ocupacional, la heurística, y el empirismo. El modelo trabaja los elementos de recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. Su proceso es por fases participativas en las que los empleados deben responder cuestionarios cuantitativos y entrevistas, se espera que el personal tenga oportunidades de crecer profesionalmente de acuerdo a la teoría de la psicología organizacional positiva.

### *I. Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad*

Por su parte, el modelo SSeTGIS de Anaya (2017) creado en México, está contextualizado al marco jurídico mexicano, es centrado en las personas por ello tiene como perspectiva la salud y seguridad en el trabajo, ya que los lugares de trabajo y las personas que lo realizan coinciden con el origen de los riesgos potenciales no sólo a la salud, al ambiente y a la comunidad, sino también a la calidad y la productividad debido a lo cual es posible en ese mismo origen, iniciar ciclos de mejora continua como estrategia. Esto implica un proceso, unas políticas, la formación y la participación del personal de todos los niveles para interiorizar esta filosofía como cultura de trabajo y gestión. Toma en cuenta como referente el marco jurídico el cual recupera los avances científicos y tecnológicos en materia de salud, seguridad e higiene en el trabajo, cuidado del ambiente y protección civil. Sus fundamentos teóricos se encuentran centrados en la teoría general de sistemas, teorías de la psicología del trabajo, de la gestión del talento humano, educativas, de comunicación, de las dimensiones principales de la actividad humana y de las necesidades humanas (Bertalanffy, 2012; Max-Neef, Elizalde & Hoppenhayn, 2010), por ello, el modelo permite su enfoque trans y multidisciplinar.

## II. MÉTODO

El presente estudio alude a la construcción del estado del arte mediante una estrategia de búsqueda de literatura científica a través de bases de datos multidisciplinarias como, EBSCO, Google académico, Scielo y Science Direct. La búsqueda fue sobre modelos y su análisis en cuanto a reconocerse como de gestión integral de salud, seguridad, medio ambiente con calidad y productividad centrados en las personas; posteriormente, se analizaron sus características, elementos, objetivos y procedimientos, también se pretendió encontrar información acerca de los modelos que se encuentran activos en las organizaciones a nivel internacional y nacional para conocer sus componentes y su operacionalización.

## III. CONCLUSIONES

Los modelos referidos anteriormente, ofrecen una variedad de estrategias de evaluación e intervención centradas en el capital humano, en la búsqueda de la mejora organizacional más allá del cumplimiento de las leyes y normas que rigen en cada país, es más bien, la oferta para realizar procesos que estén encaminados a las buenas prácticas dentro del entorno laboral con el afán de generar un bienestar para el trabajador y para alcanzar los objetivos de cada empresa en particular.

Del análisis realizado, se encuentra escasa la información de modelos de gestión integral en el contexto nacional e internacional con perspectiva de salud y seguridad laboral pero al momento, se cuenta con la información de las certificaciones internacionales que norman a las organizaciones a nivel mundial, esto apoya la posibilidad de abordar estas certificaciones mediante los modelos integrales ya que son una manera eficaz de alcanzar los estatutos que permiten los procesos de mejora continua sin aminorar cada uno de los elementos que componen estos modelos. La discrepancia encontrada en los modelos se centra en el fundamento teórico y en el proceso, sin embargo, el punto en común de los mismos es originar estilos de vida saludables tanto para el personal como para la organización en su conjunto y alcanzar las metas organizacionales con trabajo productivo y de calidad, con perspectiva de

salud y seguridad e higiene en el trabajo incluyendo el cuidado del ambiente, la comunidad y demás partes interesadas.

Es indudable que mantener una capacidad óptima de trabajo no solamente obedece a un precepto humanitario, sino a la sustentabilidad de las empresas, su capacidad productiva y su capital, hacerlas sustentables con trabajo decente y responsabilidad social. Significa también, preservar el patrimonio propio de la organización y de cada trabajador y sus expectativas de desarrollo profesional y superación personal, por ello debe considerarse un sistema de gestión integral que contemple su filosofía, misión, visión, objetivos y políticas.

La gestión integral impulsa una cultura de administración y de trabajo que trasciende al cuerpo directivo permeando a cada persona de todas las áreas de la organización para que la salud y seguridad del personal, materia de derechos humanos con marco jurídico, se integre a las metas organizacionales. Para lograrlo, cada organización tiene una gama de modelos como alternativas de buenas prácticas.

Al momento el modelo AEPA y el modelo SSeTGIS revelan una serie de métodos a seguir para la identificación, evaluación y control y/o intervención de aquellas condiciones en el contexto laboral, sin embargo, es necesario conocer más de la aplicación, estrategias y herramientas, así como de los logros medidos en indicadores de salud, seguridad, medio ambiente, calidad, productividad y de la evolución de la cultura de gestión y trabajo dentro de las organizaciones desde los modelos mencionados, ya que de conocer su evidencia estadística del proceso de implementación, facilitará un mayor control sobre el recurso, la gestión del tiempo, el dinero, la calidad y de las personas que interactúan dentro de la organización, así como su comunicación y pensamientos para dirigir a las personas hacia la acción del cambio (Best, Smit & Faber, 2012), y por ende, las organizaciones se encontrarían fortalecidas conforme a la demanda lo requiera.

## REFERENCIAS

- Anaya, A. (2017). Modelo de Salud y Seguridad en el Trabajo con Gestión Integral para la Sustentabilidad en las Organizaciones (SSeTGIS). *Ciencia y Trabajo*, 59, 95-104.
- Anaya, A. (2011). ¿Somos como trabajamos? La seguridad e higiene en el trabajo de pequeñas empresas de artesanías en un municipio del Sur de Jalisco: una investigación acción participativa. México: Editorial página seis.
- Amendola, J. (2008). Aplicación de un modelo de gestión integral de activos en un entorno industrial. IX Congreso de Confiabilidad. San Sebastián.
- Asociación Española de Normalización y Certificación en México (AENOR). (2016). Sistemas integrados, nota descriptiva. Recuperado el 01 de septiembre de 2016 en: <http://www.aenormexico.com/sistemas-integrados.aspx>
- Bertalanffy, L. (2012). Teoría General de los Sistemas. México, D.F.: Fondo de cultura económica.
- Best, A., Smit, J. & de Faber, L. (2012). Interventions and Their Relation to Organizational Culture and Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 74, 329 – 338.
- Carrión, M., López, F. & Tous, J. (2008). El modelo AEPA protocolo para la intervención psicosocial. Más allá de la evaluación psicosocial. *Seguridad y Salud en el Trabajo*, 45, 22-30.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J., Mayett, Y. & López, G. (2014). Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60 (1), 181-203.
- González, B., Hidalgo, S., Salazar, E. & Preciado, S. (2010). Elaboración y validación del instrumento para medir calidad de vida en el trabajo “CVT-GOHISALO”. *Ciencia & Trabajo*, 12 (36), 332-340.

- Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.
- López, F. & Carrión, M. (2013). Aplicación de la metodología de intervención psicosocial de la Asociación de Expertos en Psicología Aplicada- AEPA en una empresa siderometalúrgica. *InfoAEPA*, 15-27.
- Max-Neef M., Elizalde A. & Hopenhayn M. (2010). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Recuperado el 07 de junio de 2016 en: <http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh.pdf>
- Meliá, J., Sospedra, J. & Arnedo, M. (1998). La psicología de la seguridad (I): Una revisión de los modelos procesuales de inspiración mecanicista. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 51 (1), 37-54.
- Meliá, J., Sospedra, J. & Arnedo, M. (1998). La psicología de la seguridad (II): Modelos explicativos de inspiración psicosociológica. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 51 (2), 279-299.
- Olaru, M., Maier, D., Nicoara, D. & Maier, A. (2014). Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management systems: comparative study of various models and concepts of integration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 693 – 697.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2010). *Norma Internacional: guía de responsabilidad social*. Suiza: ISO.
- Organización Mundial de la Salud (2015). *Concepto de salud, nota descriptiva*. Recuperado el 22 de febrero de 2016 en: [http://www.who.int/topics/mental\\_health/es/](http://www.who.int/topics/mental_health/es/)
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas, y literatura de apoyo*. Ginebra: Ediciones de la OMS.
- Raffo, E., Ráez, L. & Cachay, O. (2013). Riesgos Psicosociales. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16 (2), 70-79.
- Román, J. (2012). *Diseño de un modelo de gestión integral del SNASPE [Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado]*. AGRIS: International Information System for the Agricultural Science and Technology.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. & Torrente, P. (2013) Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31 (1), 101-113.
- Siegrist, J. (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention. *Theories of Organizational Stress*, 190-204.
- Weisbord, M. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without theory. *Group & Organization Studies*, 1 (4), 430-447.