La senda de la excelencia empresarial

Autor: Manuel Bestratén Belloví y equipo de Coordinadores de las 4P
MIESES Global

Esta primera Guía de la Colección va dirigida a empresas, en especial pymes, que quieran evolucionar en la senda de la Excelencia para ser saludables, sostenibles y competitivas. Se expone una síntesis del Modelo 4P (PEOPLE/PERSONAS, PLANET/PLANETA, PREVENTION/PREVENCIÓN Y PROFIT/PROSPERIDAD) de "Autoevaluación de la Cultura de Excelencia empresarial" y su procedimiento de aplicación, para que las organizaciones puedan tomar conciencia de su situación. La presente Guía introductoria se complementa con las cuatro siguientes, una por cada P, que son cuatro ámbitos de análisis-acción esenciales en coherencia a principios de excelencia y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (Agenda 2030), que deben integrarse al sistema de gestión empresarial para poner a las personas en su corazón, canalizando energías y optimizando recursos. Sucesivas Guías aportarán orientaciones prácticas sobre elementos clave de conveniente intervención en función de las necesidades detectadas.

0. INTRODUCCIÓN

Se hace imprescindible un nuevo modelo de gestión, generador de una nueva cultura empresarial que esté guiada por principios de Excelencia ante los graves desequilibrios sociales, ambientales y económicos ocasionados por el modelo que ha imperado. Estamos ante un modelo de desarrollo que se ha hecho insostenible al haber acrecentado las desigualdades, la injusticia social, el empeoramiento de las condiciones de trabajo, la contaminación ambiental y la destrucción acelerada de la naturaleza con la consiguiente crisis climática y los movimientos migratorios asociados. Esta nueva cultura organizacional, que es esencial para la propia pervivencia, ha de establecer un sistema de gestión empresarial basado en la mejora continua que cuide de que prevalezca:

- la **transparencia** y el **autocontrol**, con mayor fuerza que la supervisión,
- las **competencias** y la **formación continua**, por encima de las funciones,
- la **innovación y la creatividad** más allá del cumplimiento de estándares,
- el **liderazgo** para facilitar e inspirar y así transformar, más que administrar,
-el **diálogo y la participación** por encima de la exigencia y la imposición,
- los **valores** para guiar los comportamientos, más allá de cumplir normas,
- las **PERSONAS** por encima de los sistemas y dejar de ser meros recursos.

Precisamente, en las limitaciones en la gestión de tales elementos se encuentra el origen del fracaso de muchas organizaciones al no saber bien como poner en valor a las personas para que se impliquen plenamente en el proyecto empresarial y aporten su talento, sus capacidades, y su creatividad. No es tarea simple, pero las empresas excelentes lo practican.

El significado de las personas en los Modelos de Excelencia empresarial

La Excelencia es un concepto integrador de materias demandadas por la ciu-

dadanía, como la Seguridad y la Salud laboral para prevenir daños derivados del trabajo y promover Salud; la Sostenibilidad para prevenir daños ambientales y asegurar el futuro de las generaciones venideras, respetando la naturaleza; y la Responsabilidad social para dar la respuesta a necesidades de los trabajadores, clientes, proveedores, y sociedad en general, con productos y servicios útiles, realizados en condiciones dignas y respetuosas con el entorno, generando beneficios sociales y ambientales, además de los económicos.

Ser excelente es ir más allá de lo esperado para sorprender favorablemente al cliente, al trabajador, incluso a la persona con la que intercambiamos palabras a fin de que el momento sea placentero e incluso recordado. En realidad, en MIESES se considera que la Excelencia no es un lujo, es una necesidad para estar siempre en las mejores condiciones, personas y organizaciones, para dar en todo momento la mejor respuesta, incluso sin esperar a que se pida. Para ser excelente, hay que procurar estar cerca de personas que lo sean o traten de serlo.

> *La excelencia no es un fin, es un camino por el que vale la pena transitar. La vulgaridad y las rutinas atraen mediocridad, en cambio la excelencia atrae talento.*

Para ser excelentes en una organización hay que ser **donantes de confianza en las personas** (para generar autoestima), **de exigencia** (para alcanzar metas con espíritu de superación) y **retroalimentarnos** (para generar aprendizaje permanente y autoconocimiento). Sería posiblemente ésta, la triada de la Excelencia, con una comunicación fluida que la haga posible.

Los Modelos de Excelencia empresarial se han caracterizado por focalizarse en las personas, cuidándolas y estimulando su desarrollo. El Modelo GPTW (*Great Place To Work*) plantea que deben confluir tres elementos esenciales para la satisfacción de los trabajadores: **la confianza** generada por los mandos, **la implicación de los trabajadores** en su actividad, con orgullo de pertenencia por lo que hacen, solo alcanzable si encuentran "sentido" en su trabajo que les permite desarrollarse, y el **buen clima laboral** en ambiente de alegría y compañerismo. Por su parte, el Modelo EFQM (*European Foundation Quality Management*) destaca la implicación y la ejemplaridad de la dirección con **la visión y los valores** de la organización, **el compromiso con la mejora continua teniendo flexibilidad y agilidad ante los cambios necesarios**, y por supuesto, **el interés demostrado por las personas y sus condiciones de trabajo**.

Uno de los líderes en el *managemen*t, James Collins, junto a Jerry Porras, investigadores de la Universidad de Stanford, expusieron los resultados de su investigación en el libro "*Empresas que perduran*", en que analizaron a dieciocho compañías de éxito muy longevas, fundadas a principios del siglo XX y que seguían funcionando con éxito en los años 80. Por otro lado, y como contrapunto, analizaron qué había sucedido con aquellas empresas importantes que se habían reestructurado en situaciones de crisis y para reducir costes habían ido despidiendo a su personal. Pues bien, de esas últimas no sobrevivió ninguna. Parecería obvio, despidieron a su principal activo. Y respecto a las que sí soportaron con éxito todos los avatares de la economía, cabe destacar que cuidaron con especial esmero a las personas, o sea, "*Preservaron lo que ellos identificaron como su núcleo central*" con el que "*estimularon siempre el*

progreso". Es algo de plena actualidad.

El Modelo al que se dedica esta Guía se inspira en los Modelos de Excelencia citados, pero da un paso adelante en el fortalecimiento de las personas y sus competencias, y además, sitúa a la **Prevención** de daños laborales con la promoción de la salud, y al **Planeta**, para su Sostenibilidad, como elementos diferenciales generadores de valor. Precisamente, las actividades de Prevención y de Sostenibilidad basadas en el diálogo son esenciales para crear el clima de confianza necesario y poder innovar en la nueva cultura empresarial. Actuar decididamente toda la organización (directivos, mandos y trabajadores) para resolver necesidades cruciales de pervivencia, dignificando el trabajo y cuidando la sostenibilidad frente a los daños ambientales (agua, energía, residuos, contaminación, gases efecto invernadero, etc.) contribuirá notablemente a que las personas encuentren "**Propósito**". Además, Las buenas soluciones aceptadas solo pueden surgir de manera colaborativa.

El Modelo 4P es instrumento fundamental para el crecimiento de los profesionales que integran el Movimiento y ayudar a las organizaciones a ser Excelentes, Saludables y Sostenibles

¿Qué persigue Mieses Global?

Es una asociación sin ánimo de lucro constituida en el año 2017 que está comprometida en ayudar a progresar a las PYMES, principal fuente de ocupación y riqueza, para que sean sostenibles y competitivas, tratando de transformar el mundo con ellas. Su nombre expresa lo que es, un Movimiento Internacional para la Excelencia, la Salud Empresarial y la Sostenibilidad. Su ámbito de acción es sobre todo España y países hermanos de América latina, y se desarrolla en un marco de alianzas con universidades, fundaciones, colegios profesionales y asociaciones con intereses afines. Está constituida por profesionales de diferentes ámbitos de la gestión y empresas con compromiso social, con valores comunes y dispuestos a cooperar entre sí, para crecer juntos a fin de poder ayudar más y mejor. Precisamente, la asociación ha desarrollado el Modelo 4P como vía de aprendizaje interna a través de sus diferentes ámbitos de la gestión, y como instrumento de diagnóstico de las organizaciones para facilitar su evolución y su prosperidad, dignificando el trabajo con un crecimiento económico inclusivo y sostenible (Objetivo 8 de los ODS). **La aplicación del Modelo y el informe de resultados son gratuitos.**

1. EL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA CULTURA DE EXCELENCIA EMPRESARIAL, 4P

Este Modelo, en adelante 4P, va a permitir de manera sencilla y objetiva que una organización conozca sus fortalezas y debilidades para enfrentarse a su principal reto, ser sostenible y saludable. O sea, que pueda pervivir en un mundo complejo, vulnerable, incierto, y altamente competitivo, con la máxima eficiencia de sus procesos productivos, contando con su principal activo, las personas, y teniendo como guía, principios éticos y de Excelencia, el cumplimiento de la reglamentación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, en su Agenda 2030.

Los ODS constituyen una gran oportunidad para las empresas. Representan la mejor respuesta a los retos del momento actual para promover una transformación orientada a generar un crecimiento inclusivo y respetuoso con las perso-

nas y el planeta, que además los clientes y ciudadanos valoran.

El Modelo ha sido concebido para ser auto aplicado por el equipo directivo de una organización. Tras su aplicación y de manera automática, las empresas recibirán un informe de resultados para tener conocimiento de la situación de acuerdo al Modelo. Si la organización desea tener un informe de resultados avalado, un especialista acreditado por MIESES de la propia asociación o de una entidad colaboradora, como asociación empresarial, mutua de accidentes de trabajo y EE.PP, o Servicio de Prevención Ajeno, deberá contrastar algunas informaciones clave y recabar la opinión de una representación de los trabajadores si no hubieran participado previamente. El proceso de análisis en la empresa será ágil para ocupar muy poco tiempo habida cuenta que se realiza de manera altruista. Ha de haber un interés previo constatado por parte de la organización en la aplicación del Modelo y la aplicación de acciones de mejora. Se deberá contar con el apoyo de la representación sindical o de personal para su aplicación y la emisión del informe con el aval correspondiente.

Los ODS son la hoja de ruta más esperanzadora para el futuro de la humanidad ya que van a asegurar tanto la pervivencia como organización, como su contribución a la sostenibilidad de la sociedad y del planeta, algo trascendental por lo que sentirse orgullosos.

No se trata de una auditoría, sino de una evaluación simplificada para aconsejar el camino a seguir de acuerdo a las necesidades detectadas e intereses. Las orientaciones serán facilitadas de manera altruista por MIESES Podría darse continuidad al asesoramiento a través de las empresas consultoras asociadas a MIESES en función de su especialidad, a un coste justo.

Características relevantes del Modelo

El Modelo 4P (PEOPLE, PREVENTION, PLANET, PROFIT) tiene raíces sólidas, fruto de una larga experiencia del equipo interdisciplinar que lo ha diseñado, especialistas en procesos evolutivos conducidos exitosamente en organizaciones excelentes.

Figura 1. Esquema del Modelo 4P

El Modelo tiene una concepción "atómica", como si de un elemento químico se tratara. Con su núcleo, donde se concentra la masa que es la P de Personas, y entorno en el que giran las otras tres P, a modo de partículas o componentes que interaccionan potenciándose entre sí. En su conjunto, el elemento adquiere plena entidad y consistencia, consolidando un sistema de gestión empresarial que debe conducir a la Excelencia. En el gráfico (fig. 1) se muestra su interrelación y significado.

Cada P es evaluada mediante la cumplimentación de un cuestionario específico validado sobre cuatro ámbitos temáticos. Existe un cuestionario básico de 20 cuestiones, de recomendable aplicación para empezar, y otro de 80 para obtener un informe más completo.

Las empresas que participen en la aplicación del Modelo con resultados positivos podrán figurar si lo desean en la relación de empresas colaboradoras, cuidando MIESES de darlas a conocer como organizaciones que se encuentran en la senda de la Excelencia.

A. PEOPLE / PERSONAS

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Las personas deben estar en el corazón de la organización, asegurándose la dignidad en el trabajo y su desarrollo humano y profesional, aspectos esenciales para la eficiencia, la creatividad y su implicación en el proyecto empresarial. Pero para ello, las personas requieren de un liderazgo que las apoye e inspire para que puedan dar lo mejor, trabajando en equipo y generando productos y servicios de calidad integral, realizados bajo principios de Excelencia y de Responsabilidad Social, tanto por exigencias morales como de competitividad. Ello será posible a través de la innovación en todos los ámbitos, con dos nutrientes esenciales, la participación activa de los trabajadores y la formación continuada de todos los miembros de la organización para tener en todo momento las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y actitudes). Los valores y la ética deben impregnar la cultura empresarial para garantizar comportamientos honestos y eficientes. Se analizan los siguientes cuatro componentes que se muestran en la siguiente figura:

- **Valores, Ética empresarial e Igualdad**
- **Liderazgo, Participación e Innovación**
- **Calidad integral, Excelencia y Responsabilidad Social**
- **Desarrollo de competencias y cultura empresarial**

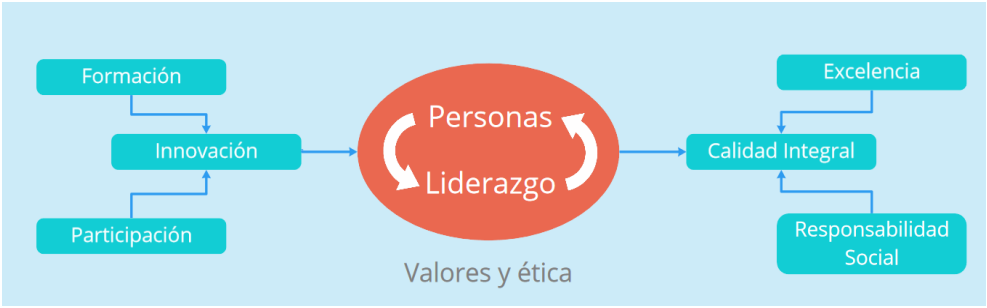

Figura 2: Las personas en el corazón de los sistemas

B. PREVENTION / PREVENCIÓN

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

La salud como bien más preciado de la vida demanda un equilibrio entre lo físico, lo psíquico y espiritual, y lo social, dentro y fuera del trabajo. Los riesgos laborales de accidente, los higiénicos de enfermedades profesionales, los ergonómicos por falta de adaptabilidad del trabajo a la persona y los psicosociales por una mala organización del trabajo, han de estar debidamente controlados. Los dos últimos, considerados emergentes por su gran repercusión en la generación de daños, si están debidamente gestionados aportan un gran valor a personas y organizaciones. La construcción de empresas saludables requiere, además, de un conjunto de medidas orientadas a la salud integral de personas y organizaciones. Cabe destacar en el Modelo, la importancia de la prevención y control de conflictos, tradicionalmente no incluidos en el ámbito de la Prevención, y la asunción de competencias emocionales para su debido control. Ello deberá hacer posible el bienestar en el trabajo y el consiguiente desarrollo de empresas saludables y eficientes. Se analizan los siguientes cuatro componentes:

- **Seguridad en el trabajo e Higiene Industrial**
- **Ergonomía, Psicosociología laboral y Bienestar en el trabajo**
- **Salud integral y Empresas saludables.**
- **Prevención de conflictos laborales**

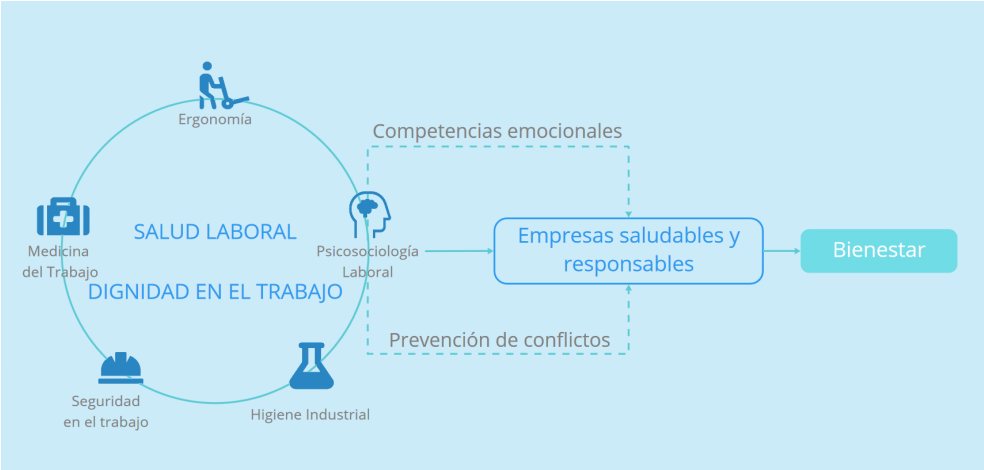

Fig. 2. Esquema conceptual de Prevención para la construcción de empresas saludables generadoras de bienestar

C. PLANET / PLANETA

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

El planeta tierra, la vida generada en ella y la naturaleza con toda su riqueza y biodiversidad, son una maravilla del universo que requieren ser preservadas, pensando en los hijos de nuestros hijos, haciendo un uso racional de los recursos escasos que disponemos y reconectándonos con la naturaleza de la que somos parte. Debemos hacer un buen uso del agua, bien escaso y base de la vida, cuidando la calidad de ríos y medios acuáticos; hacer un uso eficiente de la energía evitando el consumo de combustibles fósiles y aplicando energías renovables; cuidar la calidad del aire, limitando y controlando los agentes químicos contaminantes, eliminar y minimizar la generación de residuos. Regido todo ello por los principios de la Economía circular, lo que también comporta procurar una movilidad segura y sostenible, una de las principales de causa de muerte por accidente y una de las principales fuente de contaminación, y hacer frente a la grave amenaza de la humanidad, la crisis climática, que de no detenerse provocará desastres naturales y falta de recursos, atentando a la vida de las personas. Se analizan los siguientes cuatro componentes:

- **Economía circular y Sostenibilidad.**
- **Conexión Empresa-Naturaleza**
- **Crisis Climática**
- **Movilidad**

Figura 3. Esquema conceptual de Planet para la Sostenibilidad

D. PROFIT / PROSPERIDAD:

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Las empresas son la principal fuente de riqueza y de ocupación. El beneficio económico no debe ser su fin exclusivo, aunque debe existir y sin él la empresa no es viable. Además, una parte considerable del mismo debe ser reinvertido para innovar y ser competitivas. Es fundamental su capacidad innovadora, establecer alianzas, su diversificación y de ser posible, su internacionalización y su responsabilidad social, entre otros valores de carácter estratégico. El modo convencional de medir la rentabilidad de sus inversiones es limitado, dado que su principal activo, el capital intelectual de la organización, es un valor intangible. Fundamentados en una Economía del Bien Común que los ciudadanos exigen, se han de medir las inversiones tanto en tangibles como en intangibles (formación, procedimientos y organización) en los procesos de cambio. Ello en términos de reducción de costes y de mejora de la cultura empresarial, lo que ha de traducirse en beneficios (económicos, sociales y ambientales) y en mejoras de competitividad, como su reputación, que es su intangible más valioso. Es necesario medir con métodos sencillos de análisis coste-beneficio que se ponen al alcance, los diferentes tipos de beneficios generados, habida cuenta que la inversión en lo humano genera rendimientos crecientes. Se analizan los siguientes tres componentes:

- **Visión y plan estratégico**
- **Coste-beneficio en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud**
- **Inversiones en valores intangibles**

2- APLICABILIDAD DEL MODELO Y RESULTADOS

La información suministrada por las organizaciones que apliquen este Modelo es totalmente confidencial, asumiendo la organización receptora MIESES en su tratamiento plenas garantías de ello. El Modelo consta, como se ha dicho, de un cuestionario básico de 20 cuestiones por el que es recomendable empezar, recibiendo automáticamente la organización un informe de resultados. Para profundizar más en el análisis se recomienda proseguir con el cuestionario completo de 80 cuestiones que habría de ser validado por un especialista acreditado.

Tanto el cuestionario básico como el completo deben ser cumplimentados por la dirección de la organización con el apoyo de quienes considere necesario. Sería aconsejable que participara una representación de los trabajadores si la hubiere.

No se requiere excesivo tiempo para cumplimentar el cuestionario en pequeño grupo, lo que facilita enormemente su calidad al reflexionar conjuntamente y tratar de consensuar la valoración asignada a cada cuestión.

Los **criterios de valoración** de cada uno de las cuestiones planteadas en los

cuestionarios, siguiendo modelos europeos de referencia, admiten solo una de las cuatro siguientes respuestas:

a) *DEFICIENTE. Anecdótico o irrelevante lo realizado <25%,*
b) *INSUFICIENTE. Realizadas algunas acciones, pero de resultados limitados o insuficientes 25-50%,*
c) *AVANZADO. Avances considerables que demuestran eficacia del camino emprendido 50-75%, y*
d) *EXCELENTE. Avances muy relevantes con amplia implantación en pro de la Excelencia >75%.*

Como consecuencia de tal autoevaluación, MIESES emitirá un informe de resultados con pautas de actuación a partir de las fortalezas y debilidades detectadas. El diagnóstico final se fundamentará en una serie de algoritmos, fruto del conocimiento y experiencia ante la importancia de las desviaciones detectadas. Ello permitirá conocer la situación respecto al propio Modelo, el cumplimiento de los ODS, y su capacidad de pervivencia, de manera clara y sencilla. En una reunión final conjunta, se cuidarían de revisar y priorizar las actuaciones que serían recomendables acometer, teniendo en cuenta también sus propios intereses.

Resultados y Plan de acción

Se muestra a continuación la parte gráfica a color de los resultados alcanzados por cada organización. El rojo representa la P de People, el azul, la P de Prevention, el verde la P de Planet y el amarillo, la P de Profit. La siguiente gráfica muestra los resultados finales de cada P. Carencias significativas en cualquiera de ellas debe ser motivo de preocupación. Las otras cuatro gráficas, muestran los resultados parciales de cada uno de los ámbitos temáticos analizados de cada P. Como se ha dicho, las empresas con carencias, recibirán además de orientaciones a seguir, Guías para mejorar en aspectos puntuales de conveniente acción.

Los pasos a seguir para ayudar a resolver los puntos críticos y maximizar su contribución a los ODS serían los siguientes:

1. Conocer los puntos críticos de su organización de necesaria mejora y los ODS que afectan de manera más relevante a la actividad empresarial.
2. Definir los puntos críticos y los ODS prioritarios, consensuándolos a nivel interno.
3. Fijar un programa de acción, estableciendo metas e indicadores de seguimiento y anunciar los compromisos adquiridos.
4. Integrar el programa acordado en el sistema de gestión empresarial.
5. Recoger y compartir periódicamente los logros que se vayan alcanzando.

Los procesos de cambio exitosos son originados por un común sentimiento de **necesidad y urgencia** que es su motor. Pero hay cuatro componentes esenciales para desarrollarlo con eficacia en un proceso desarrollado paso a paso: 1) **La visión y los valores compartidos** que han de guiarlo, fruto de un diagnóstico previo de la cultura empresarial existente y del posterior debate interno para su plena interiorización, 2) **La conducción del proceso** con el liderazgo de la dirección asociado al liderazgo cultural de la organización, con la implicación de agentes facilitadores en todas las unidades, 3) **La implicación de todos los miembros de la organización a través de la participación en actividades de innovación y de mejor**a. Las actividades preventivas son magníficas oportunidades para dialogar y acordar soluciones (investigar inci-

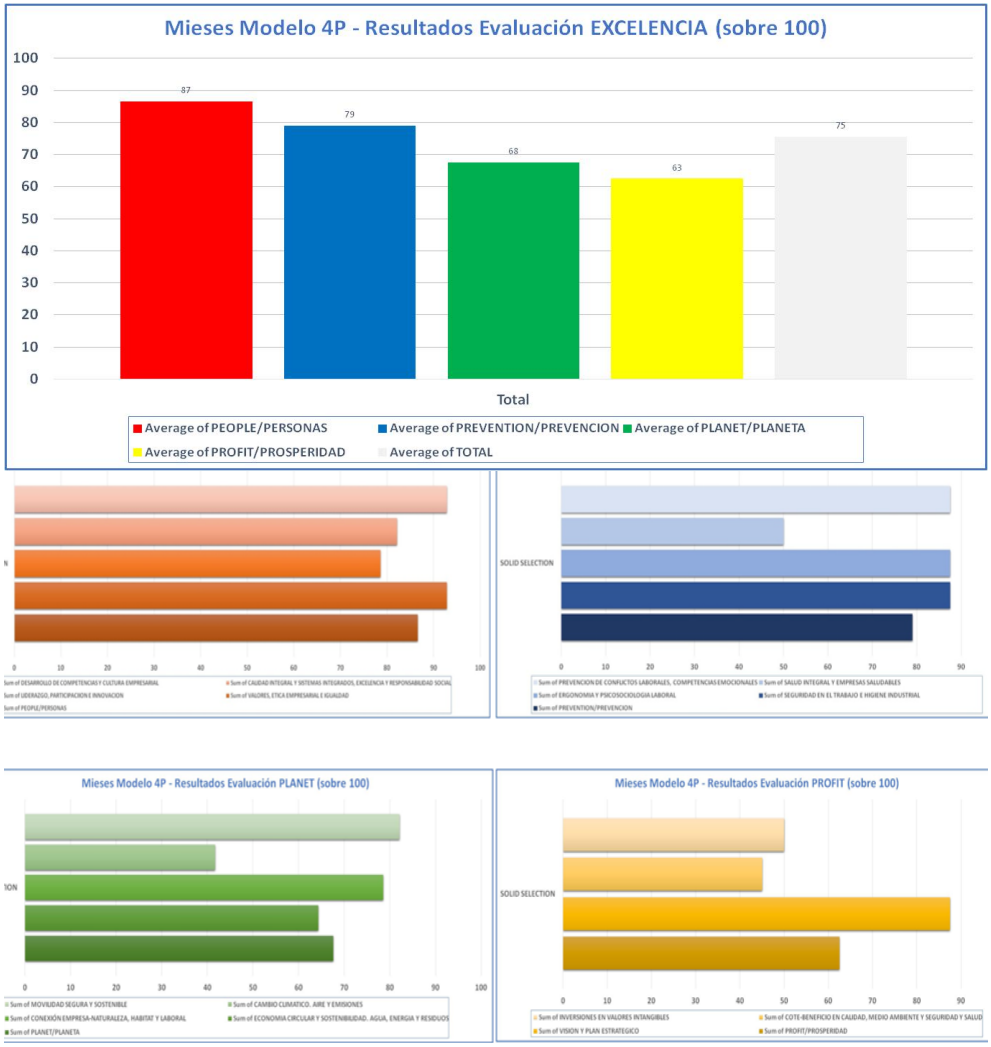

Fig. 4. Muestra gráfica de resultados del Modelo 4P en una organización, con resultados de sus áreas temáticas

dentes, revisiones periódicas de equipos y lugares de trabajo, observaciones del trabajo, etc.), y 4) **la perseverancia** para la consolidación del proceso y no dormirse en los laureles o tirar la toalla ante algunos fracasos. Además, los procesos de cambio deben conducirse con ARTE Y SENSIBILIDAD. Las cosas han de verse con los ojos y despertar sentimientos. Sin Propósito, con significado claro de lo que se persigue, y sin Pasión, ningún cambio importante es posible.

El proceso evolutivo hacia la Excelencia de acuerdo el Modelo 4P se estructura de manera simplificada y esquemática en la siguiente figura, en donde se destacan los pasos a seguir a partir del diagnóstico y las prioridades detectadas.

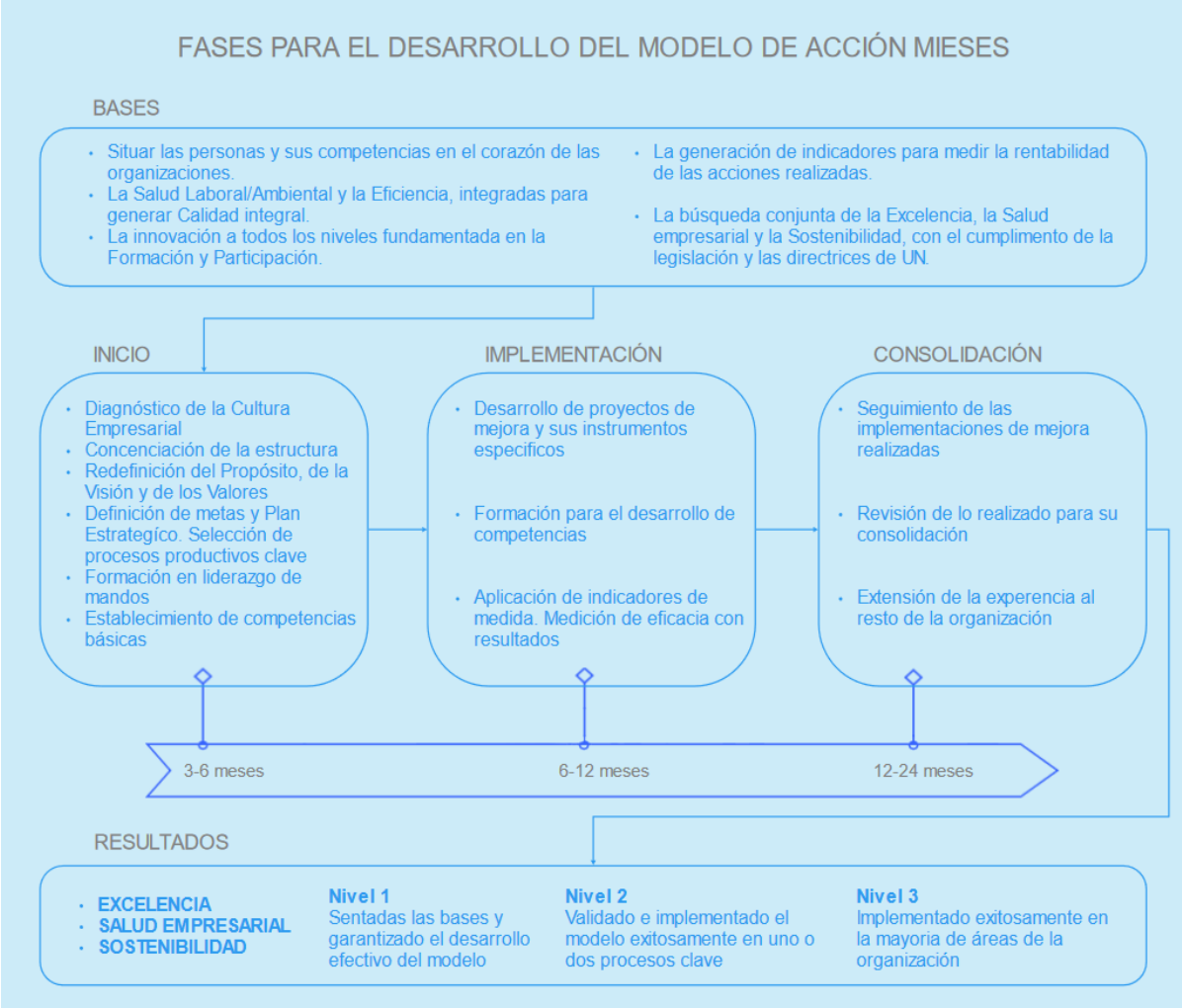

Fig.5 Fases para el desarrollo del Modelo de acción MIESES

3. A MODO DE CONCLUSIÓN. ACCIONES FORMATIVAS Y DIVULGATIVAS DERIVADAS DEL MODELO

Para concluir, solo cabe añadir, que la empresa es algo dinámico en continuo proceso de cambio para su "**adaptabilidad**" al medio en el que ha de desenvolverse. Ello obliga a situar a las personas como objetivo empresarial para construir empresas saludables y sostenibles, gestionando sus competencias, que deben ser punto neurálgico de acción para que la participación activa de todos los miembros de la organización, trabajando en equipo, pueda generar procesos de innovación exitosos a todos los niveles con los que garantizar su pervivencia. Pero la empresa debe estar interactuando con los agentes sociales que de alguna forma también condicionan su futuro. Los podríamos agrupar en tres órbitas: la **institucional**, al servicio de las organizaciones, **las escuelas y universidades**, para facilitar y asegurar las competencias básicas de los profesionales y su inserción laboral, y **la ciudadanía** , con los agentes sociales incluidos para desarrollar estrategias de cooperación e irradiar las mejores experiencias. De la mutua interrelación, han de surgir los apoyos necesarios que las empresas necesitan para proyectarse dignamente con toda su dimensión social y contribuir al bien común. La crisis sanitaria y económica del 2020 ha venido a acelerar los procesos de cambio necesarios.

El Modelo de las 4P forma parte del Proyecto MIESES-OIT como instrumento de diagnóstico para desarrollar competencias, el mejor de Euro-Asia ante 473 proyectos de 96 países, según Convocatoria de tal Organismo Internacional en el año 2020.

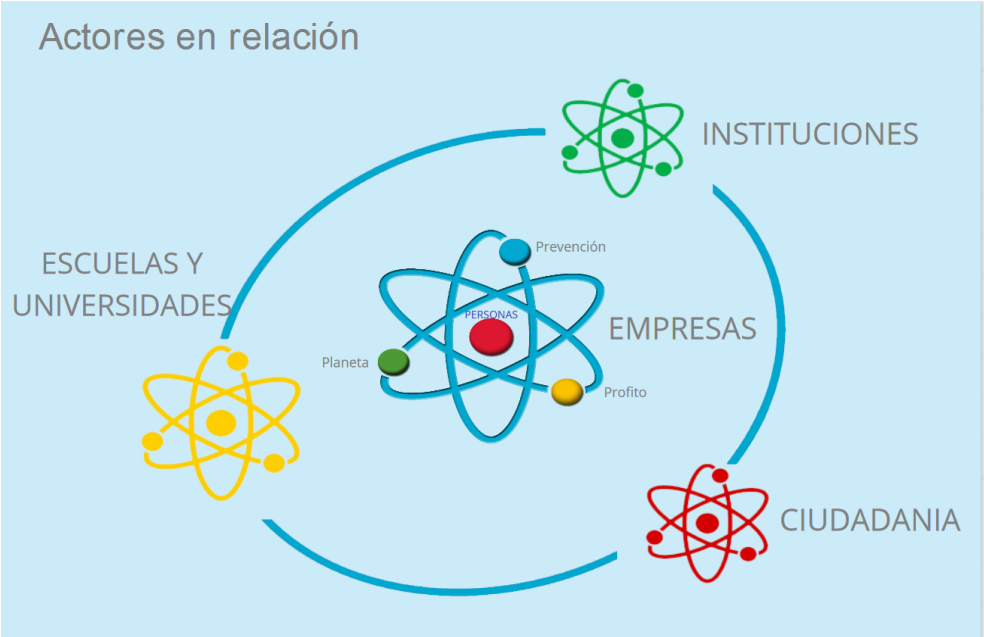

Fig. 6 . La necesaria cooperación entre las empresas y las instituciones, escuelas y universidades y ciudadanía

Los diferentes ámbitos de actuación contemplados en el Plan Operativo de cada una de las P y de sus sub áreas se centran en difundir, con el máximo rigor y amplitud conceptual y a nivel territorial, aquellos principios y fundamentos que definen objetivos dirigidos al logro de la Excelencia, la Salud y la Sostenibilidad en las empresas.

Las Acciones formativas y divulgativas contempladas, consisten en desarrollar actividades que propicien el contacto con organizaciones, empresas y personas que necesiten o estén interesadas en profundizar su nivel de formación e información a través de su participación activa en iniciativas tales como:

- Jornadas, Foros y Conferencias
- Cursos, Talleres y Sesiones de Debate
- Publicación y difusión de artículos monográficos
- Publicación de Guías MIESES
- Actividades de reconexión con la Naturaleza
- Cine Fórum, principalmente en P - Planet

Desde MIESES se apuesta por llevar a cabo estas actividades impulsando la participación proactiva y el debate entre los participantes, sin olvidar las facetas de orientación y asesoramiento “in situ” para avanzar en las posibles acciones a adoptar a partir del Modelo 4P.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

M. BESTRATEN y P. REAL. **"Nueva cultura empresarial y condiciones de trabajo. Factores de éxito de los procesos de cambio".** NTP 829, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/328096/829+web.pdf/5ca3f4ce-b76b-4539-aa0f-3c8055734c1f

M. BESTRATEN. **"Excelencia empresarial y condiciones de trabajo.** El Modelo EFQM". NTP 870, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/328681/870ntpw.pdf/cd5dc5b9-34b6-4453-8078-2a955f83f7e1

I.SIERRA y M.BESTRATEN. **"Lugares excelentes para trabajar".** NTP 1008, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/327975/ntp-1008.pdf/4894291c-da76-4d16-bb0e-00b0a3efa4f4

M. BESTRATEN. **"Comunicación para la Excelencia"**. Jornada precongresual ORP. 27.04.20
https://youtu.be/zqr3z-b_TKs?t=5232

Esta primera Guia de la Colección ha sido elaborada por Manuel Bestratén, Presidente de MIESES Global, con la colaboración de los coordinadores de las cuatro áreas temáticas del Modelo: Mª Jesús Carmona (People), Llum Llosa (Prevention), Mauricio Espaliat (Planet) y Carles Salas (Profit)

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.