Transformar las organizaciones.
Metodología Integral Mieses (MIM)

Autor: Manuel Bestratén Belloví, Jaime Ortega Espinoza y Renée Scott Avellaneda, MIESES Global.

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Esta Guía sintetiza la Metodología Integral de actuación de MIESES, MIM, concebida para ayudar de manera altruista a las organizaciones a ser sostenibles. Se aplica tras la Autoevaluación de la Cultura de Excelencia empresarial (Modelo 4P), la cual marca el punto de partida para iniciar los procesos de cambio que la empresa necesita de acuerdo a sus propios intereses. Esta metodología se desarrolla a tres niveles: 1º La generación de Cultura Preventiva y de Excelencia, objectivo del sistema de gestión empresarial, 2º La innovación en procesos clave de la organización con la implicación de las personas involucradas, y 3º La resolución de problemas o deficiencias relevantes, identificando y actuando sobre sus causas-raíz. Estos tres niveles de intervención están estrechamente interrelacionadas y por ello son asumidos de manera complementaria, aunque las intervenciones sean específicas o puntuales en cada momento. Para la aplicación de esta Metodología, que tiene una concepción holística e integral de probada eficacia, es necesario compartir algunos criterios y prácticas diferenciales que en este documento se indican y que deben enriquecerse con la lectura de las guías Mieses ya editadas que se referencian. Mieses cuenta con asesores acreditados para orientar a las organizaciones en sus procesos de cambio.

0. INTRODUCCIÓN

A pesar de los sustanciales avances en el mundo a nivel de conocimientos, de tecnología y de salud habiéndose alargado la vida de las personas, y el bienestar alcanzado en las sociedades más avanzadas, se hacen imprescindibles modelos de gestión generadores de una nueva cultura empresarial ante los graves desequilibrios sociales, ambientales y económicos ocasionados por el sistema que ha imperado. Estamos ante un modelo que se ha hecho insostenible al haber acrecentado las desigualdades y la injusticia social, el empeoramiento de las condiciones de trabajo con una generalizada pérdida de salud mental, 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; las

competencias y la formación continua del personal; la innovación y la creatividad; el liderazgo consciente para facilitar e inspirar la evolución; el diálogo y la participación activa; los valores para guiar los comportamientos, y las PERSONAS, que debidamente cuidadas han de ocupar el corazón de las organizaciones. 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 todas sus capacidades y su talento. No es tarea simple, pero las empresas excelentes lo practican y sabemos cómo hacerlo.

Con visión integradora de la Excelencia, la Salud y la Sostenibilidad en la gestión empresarial, se creó en 2017 MIESES Global, asociación sin ánimo de lucro integrada por personas y empresas en un marco de alianzas con fundaciones y otras asociaciones y entidades afines con la finalidad de ayudar a las pymes de manera directa a ser saludables y sostenibles. Nos guían los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (Guías #32-35 MIESES), y lo hacemos fundamentalmente a través de Asociaciones empresariales. Recibimos en 2020 el reconocimiento de la OIT por nuestra labor y por nuestros instrumentos de actuación.

Los ODS constituyen una gran oportunidad y aunque no sea fácil que las empresas pequeñas los interioricen con agilidad, representan la mejor respuesta a los retos del momento para una transformación orientada a generar un crecimiento inclusivo y respetuoso con las personas y el planeta.

Apostamos por una gestión por competencias, integradora de todos los sistemas de gestión, con un liderazgo consciente y participativo para que cada persona encuentre el equilibrio entre sus competencias y los retos o exigencias asumibles; y pueda, en coherencia a las mismas desarrollarse. Es necesario que las personas crezcan en una banda central de equilibrio entre competencias y exigencias, a la que denominamos situación de flujo.

Lamentablemente, gran parte de las personas se encuentran en situación de estrés por exigencias y presiones que les superan en entornos marcados por las prisas, o en situación de desidia o aburrimiento por falta de retos en su trabajo. La situación de flujo sucede cuando estamos concentrados en lo que hacemos y a la vez serenos, disfrutando del “placer atemporal” de la actividad. Es la Actitud que asumimos en la vida y en el trabajo lo que da valor a nuestras competencias, es lo que potencia en realidad nuestras capacidades transformadoras.

La Salud laboral y la Sostenibilidad han de ser gestionadas de forma unificada, porque además de responder a necesidades fundamentales, tienen profundas afinidades. Solo podremos cuidar de manera efectiva a la Naturaleza si aprendemos a cuidar de las Personas y viceversa. Y ambas debieran tener valor estratégico para la organización. El primero, que los trabajadores encuentren “Propósito” en sus cometidos, realizando productos y servicios necesarios en condiciones dignas. El segundo, que se conviertan en fuentes clave de innovación, lo que resulta esencial para la pervivencia empresarial ante la creciente competitividad, las amenazas ambientales existentes y las exigencias de la ciudadanía consciente de su trascendencia.

En síntesis, el proceso que sigue Mieses es el siguiente y está fundamentado en el diálogo y la escucha activa. En primer lugar, concienciamos en que hemos de evolucionar bajo un modelo de empresa saludable y sostenible que ponga en valor a las personas y optimice recursos. Es necesario partir del diagnóstico de la cultura empresarial existente (Modelo 4P) y una precisa evaluación de riesgos para establecer un plan de acción que supere las debilidades detectadas a partir de las fortalezas. Hemos de tener la visión compartida de generar una nueva cultura empresarial basada en “valores” a redefinir, que cuente con la participación activa de todos los miembros de la organización asociada a un liderazgo consciente, y estando la innovación a punta de lanza en todos los ámbitos, empezando en los procesos clave.

Necesitamos también de una digitalización al servicio de las personas para facilitar la toma de decisiones, y hemos de medir con indicadores sencillos la calidad de nuestras actuaciones y los beneficios que generemos. Ayudamos a las empresas a elaborar sus Memorias de Sostenibilidad, a medir sus huellas ecológicas de carbono e hídrica, para reducirlas paulatinamente. En síntesis, desde Mieses ofrecemos a las pymes la ayuda directa que necesitan, guiándolas para que sean autosuficientes, auto controlen sus potenciales riesgos y recurran a especialistas o a un SPA cuando sea “imprescindible”.

La Ética, la Estética y la Excelencia Vs Espiritualidad en la visión de Mieses

Creemos necesario para conseguir que una organización avance por la senda de la Excelencia que se integren tres aspectos fundamentales: la Ética, la Estética y la Excelencia Vs Espiritualidad. La Ética, que por encima de la reglamentación persigue la Bondad, la que conquista los corazones y la Tierra, la que antepone la cooperación a la competición, la que un día debe conquistar la Paz. Las organizaciones deben definir su “Propósito” con un Liderazgo consciente y una Participación activa de los trabajadores orientada plenamente a la Innovación; deben disponer de códigos éticos para que todo el mundo sepa lo que puede hacer y lo que no. Y poner las competencias de las personas en el corazón de la gestión empresarial.

La Estética, que persigue la Belleza en las múltiples expresiones. A través de ella nos elevamos con nuestras emociones y sentimientos para disfrutar de lo que vemos y hacemos, incluyendo la belleza interior de las personas. Las actividades preventivas deben ser sencillas, atractivas, sin burocracia, no fiscalizadoras, "sexys", para que puedan ser asumidas con alegría.

Y el tercer aspecto, La Excelencia asociada a la Espiritualidad, que va en busca de la Verdad y la Justicia. Es lo que va más allá de lo convencional y nos debe proporcionar sentido y trascendencia, encontrar su porqué y el para qué. Es esta dimensión mental que sobrepasa necesidades básicas, la que nos hace posible dejar huella en esta vida en un proceso que debe desplazar el ego y lo material del lugar central y encontrar la necesaria armonía interior. Es perseguir la Calidad integral de la organización, de las personas, de los productos, de los procesos. Una Calidad relacionada con la capacidad de establecer un diálogo provechoso con la realidad para entenderla, creando relaciones constructivas a todos los niveles.

Una organización de calidad es aquella que infunde a sus integrantes esperanza, entusiasmo y una finalidad común en lugar de utilizarlos. En Mieses estamos al lado de las pequeñas empresas para que preserven la cultura del esfuerzo, la cultura de la dignidad.

El Modelo 4P de Autoevaluación de la Cultura de Excelencia empresarial.

Como se ha indicado, es imprescindible para poder conducir con éxito cualquier proceso de cambio, conocer el punto de partida dentro del contexto en el que la organización se desenvuelve, para así poder establecer un plan de acción a corto y medio plazo. El Modelo que ha sido concebido con una extraordinaria riqueza y sencillez es auto evaluativo, O sea, la organización lo aplica con sus propios medios. La organización cuenta con un asesor acreditado para facilitarle ayuda sin tener acceso a la información generada por garantías de confidencialidad. El Modelo está compuesto por un cuestionario de 80 preguntas con 4 opciones de respuesta, que están distribuidas en cuatro bloques relativos a: Personas, Prevención, Planeta y Prosperidad. La empresa que se ha autoevaluado recibe automáticamente un informe de resultados con indicaciones claras para afrontar sus debilidades y un reconocimiento de Mieses por sus compromiso cuando tales resultados sean satisfactorios. Existe una versión simplificada.(Guías #1 y 2 MIESES)

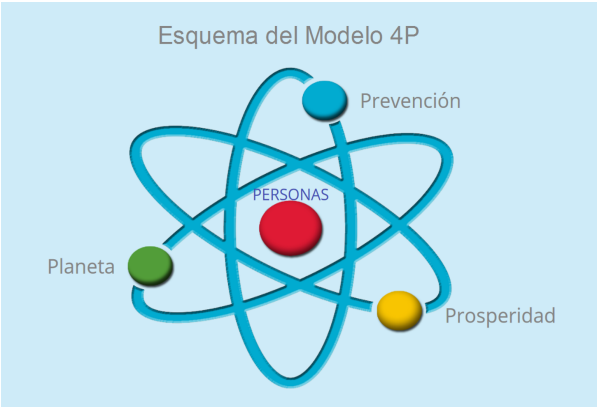

Fig 1. Esquema del Modelo 4P

Personas

Debemos asegurar la dignidad del trabajo y que las personas puedan desarrollarse humana y profesionalmente. Para ello, requieren de un liderazgo que las apoyen e inspiren, encontrando significado en su trabajo y puedan dar lo mejor, trabajando en equipo y generando productos y servicios de calidad útiles en un entorno de afectividad y reconocimiento. 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. El cuidado de las personas y de su espacio interior son aspectos esenciales y diferenciales del Modelo. Las personas deben encontrar la paz necesaria para vivir en plenitud, también en el trabajo; la Meditación trascendente o avanzada y el Mindfulness son de gran ayuda. Se analizan los siguientes cuatro componentes:

- Valores, Ética empresarial e Igualdad
- Liderazgo, Participación e Innovación
- Calidad integral, Excelencia y Responsabilidad Social
- Competencias y talento

Prevención

La salud como bien más preciado de la vida demanda un equilibrio entre lo físico, lo mental y espiritual, y lo social, dentro y fuera del trabajo. Los riesgos

laborales de accidente y enfermedad, ergonómicos por falta de adaptabilidad del trabajo a la persona y psicosociales, por una mala organización del trabajo, han de estar controlados. La construcción de empresas saludables requiere además, de un conjunto de medidas orientadas a la salud integral de personas y organizaciones con la prevención de todo tipo de daños. Cabe destacar la importancia de la prevención de conflictos y la asunción de competencias emocionales para su debido control. Todo ello deberá hacer posible el bienestar en el trabajo. 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

Planeta

La 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, 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 causa de muerte por accidente y una importante 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

Prosperidad.

Las empresas son la principal fuente de riqueza y de ocupación, en especial las pequeñas. El beneficio económico no debe ser su fin exclusivo, aunque este debe existir para ser viables. Es fundamental su capacidad innovadora, sus alianzas, su responsabilidad social, etc., entre otros valores estratégicos.

El modo convencional de medir la rentabilidad de sus inversiones no es efectivo 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). 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 su competitividad, como su reputación, que es su intangible más valioso. Se analizan los siguientes tres componentes:

- Visión y plan estratégico
- Coste-beneficio en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud

- Inversiones en valores intangibles

A continuación se resumen a modo de recordatorio, conceptos y términos esenciales tratados en su mayoría con mayor detalle en diferentes guías Mieses de la colección.

Conceptos y términos esenciales de la MIM

1. **Liderazgo consciente.** Existen dos aspectos claves sobre los cuales un líder puede ejercer su influencia para producir resultados extraordinarios: la estrategia (o plan a seguir) y la habilidad para ejecutarla (Know-How). ¿Cuál de estos dos aspectos resulta más complicado para los líderes? ¿Crear la estrategia o ejecutarla? El Liderazgo Consciente resuelve los dos aspectos. El liderazgo se genera con la confianza, cuando los trabajadores lo reconocen en sus mandos al considerarlos necesarios a sus intereses tanto de actuación como profesionales y personales. Tal liderazgo surge cuando nos adentramos en el Yo interior en armonía con las leyes naturales y actuando empáticamente con los demás. El liderazgo consciente es transformador.

2. **Innovación y formación continua.** Son dos conceptos interdependientes que son determinantes para asegurar el futuro de toda organización. Mediante la innovación generamos un proceso de mejora continua y/o de cambios radicales para poder adaptarnos con éxito al contexto complejo y competitivo en el que nos desenvolvemos. Mediante la formación continuada de todo el equipo de la empresa tal innovación a todos los niveles se hace posible.

3. **Participación activa**. La participación activa de los trabajadores en todo lo que les afecta en su entorno laboral es necesaria para su implicación en el proyecto empresarial. La participación requiere de un liderazgo consciente que la viabilice. La participación debe ir plenamente asociada a los procesos de innovación. Los trabajadores son los que mejor conocen los inconvenientes y las oportunidades que se generan en su trabajo. La OIT ha definido que la participación debe ir más allá de la información y consulta, debiendo alcanzar niveles de "codecisión" o bien justificarse cuando algún planteamiento no pueda ser atendido.

4. **Excelencia:** Es ir más allá de lo esperado, es cuidar los detalles para superar las expectativas generadas Es también la capacidad de las personas y de la organización para identificar y resolver los problemas antes de que surjan y resolverlos con inmediatez. La excelencia y el liderazgo consciente son las dos caras de una misma moneda denominada éxito integral. "Si alguien resuelve mis problemas yo lo sigo". La Excelencia no es un lujo, es la acción consciente indispensable para estar en todo momento en las mejores condiciones de dar la mejor respuesta y disfrutarlo.

5. Coaching: Como una práctica de apoyo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. La mejora del rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.
Pensamiento Sistémico: Capacidad para mirar el todo, sus partes y sus interrelaciones, aplicada en el desarrollo de la MID. Permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar de acuerdo con los procesos del mundo natural y económico.

6. **Calidad Integral**: Cumplir con las expectativas de todos los *stakeholders (*interlocutores de la organización), no solo con las de los clientes externos. Es generar valor no solo para los propietarios o accionistas, sino para todos, para lo que resulta necesario medir las contribuciones económicas, sociales y medioambientales de la organización. La calidad integral persigue la calidad de productos, de procesos, de proveedores y de condiciones de trabajo, dando

respuesta a todos las personas con las que la empresa interactúa y a la misma sociedad. Los clientes demandan productos y servicios de calidad, a un precio justo y un buen servicio asociado, pero también exigen que estos hayan sido realizados respetando la dignidad del trabajo y el medio ambiente. O sea, producidos con Responsabilidad Social. Las organizaciones y sus stakeholders se encuentran profundamente relacionados, formando lo que podríamos denominar ecosistemas de intereses (Ostrom, 1990). Modelo SPOLY de la Univ. del País Vasco y de la Univ. de Deusto.

7. **Responsabilidad social empresarial.** Conjunto de actuaciones que respetando principios éticos atienden las demandas e inquietudes de los interlocutores sociales de la organización. Aunque son en términos generales voluntarias, se consideran necesarias para que el ciudadano se mantenga cercano y no se aleje ante comportamientos indebidos, independientemente de lo que la reglamentación establezca. Las acciones de Responsabilidad social deben ser gestionadas de acuerdo a los intereses de la propia organización y del medio en el que se desenvuelve. Precisa de códigos éticos que definan com los comportamientos aceptables, de una comisión interna que los controle, e incluso de auditorías éticas para garantizarlos y poderlo proyectar en sociedad. El Cumplimiento de los ODS es la mejor manera de demostrar tal responsabilidad.

8. **Kaizen o mejoramiento contínuo de Masaaki Imai.** Al derroche lo denomina “muda” y lo define diciendo que se trata de: “Cualquier cosa, actividad o movimiento que no agrega valor”. Hay derroche por exceso de uso, por mal uso y por poco uso de los recursos disponibles. El principio de mejora continua es esencial en toda persona y organización que quiera pervivir con dignidad en el mundo complejo actual.

9. **Lean Manufacturing**: Método de organización de trabajo que se centra en la mejora contínua y en la optimización del sistema de producción, mediante la eliminación de fallos por pequeños que sean, desperdicios y actividades que no agregan valor al proceso o generan pérdidas.

10. **Justo a tiempo (Just In Time):** Su objetivo es contar únicamente con la cantidad necesaria de producto en el momento y lugar preciso, eliminando también agragados que no aporten valor.

11. **Seguridad Implícita o intrínseca:** Es el estado ideal en que la seguridad de bienes y personas -si bien pierde su identidad como tal- impregna toda actividad humana, a nivel de pensamiento y de acción y se anticipa con rigor a potenciales fallos.

12. **Sistema Poka-Yoke**: Envía una señal cuando hay posibilidad de error, lo cual impide cualquier error en un proceso. Se trata de un sistema predictivo de fallos.

13. **Economía del Bien Común de Christian Felber.** Es un modelo económico reconocido internacionalmente, basado en la cooperación y en los valores que hacen prosperar las relaciones humanas, tales como la dignidad, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social y la democracia, con indicadores para medirlo. En MIESES hay empresas que han sido acreditadas con este Modelo de actuación.

14. **Capitalismo Consciente**: Enfoque empresarial que busca la creación de valor y bienestar, e invita a las empresas a pensar más allá de la rentabilidad económica, para actuar desde nuevos modelos de consciencia, liberando el “espíritu heroico de los negocios”. Asume que, cuidando a todos lo stakeholders y satisfaciendo sus necesidades y demandas, ningún grupo de interés tendrá que hacer sacrificios en beneficio de otro.

15. **Economía Circular**: Aquella que se planifica para que sea restaurativa y regenerativa. Busca que los productos, componentes y materias mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos. Este modelo económico, desvincula el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos. Se basa en tres principios: eliminar los residuos y la contaminación, hacer circular productos y materiales (a su valor más alto) y regenerar la naturaleza.

16. **Desarrollo Sostenible:** Aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas propia. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, Agenda 2030, son el referente por excelencia para si logro.

17. **Eco diseño**: Filosofía que plantea desarrollar cada idea de nuevo producto o servicio, pensando en cómo reducir su impacto ambiental.

18. **Factor 6D**: Conjunto de factores a ser controlados en pro de la eficiencia, la Salud y la Sostenibilidad. Derroches de productividad, Defectos de calidad, Daños de seguridad y salud, Deterioros de medio ambiente, Desacuerdos por clima laboral, Diferentes por otros riesgos puros.

19. **Interrelación de causas y consecuencias**: Las causas y las consecuencias de los 6D son indisociables, tienen interacciones dinámicas que no siempre se dan de la misma manera. “¡No me explico por qué ahora si pasó!”

20. **Riesgos Puros**: Aquellos que al materializarse solo generan pérdidas, a diferencia de los riesgos especulativos, que pueden generar pérdidas o ganancias.

21. **Evaluar**: Es comparar el estándar aceptado con lo medido para tomar conciencia de la importancia de la desviación y poder actuar con eficacia.

22. **Pérdidas**: Es la valoración económica y no-económica de los derroches, defectos, deterioros, daños, desacuerdos, etc. incluida la globalidad de los distintos efectos finales asociados a ellos (físicos, legales, psicológicos, funcionales, ambientales, etc.). Estas pérdidas podrían agruparse en: humanas, económicas, de imagen y prestigio, de competitividad, de clientes y de mercados, entre otras.

23. Control Total de Pérdidas: Enfoque de origen norteamericano que abarca el estudio de todas las pérdidas por todos los conceptos que se producen en una organización, efectuando el control, no sólo de los accidentes y enfermedades profesionales, sino también de los daños a las máquinas e instalaciones, los materiales, los daños al medio ambiente, la seguridad del producto, etc.

1. LA METODOLOGÍA INTEGRAL MIESES, MIM

El extraordinario marco conceptual de la herramienta auto evaluativa 4P de MIESES de la Cultura de Excelencia constituye la estrategia de partida, que luego es operativizada a través de la Metodología MIM, integradora de varios instrumentos y respondiendo a la necesidad de una metodología unificada, simple, abierta y diferencial. La fusión de tales instrumentos propone un camino escalable para que las personas, organizaciones, países, planeta, se transformen y sean productivos, competitivos, sostenibles y conscientes; es decir, excelentes. Y partiendo de lo que actualmente disponen, sin ninguna inversión inicial.

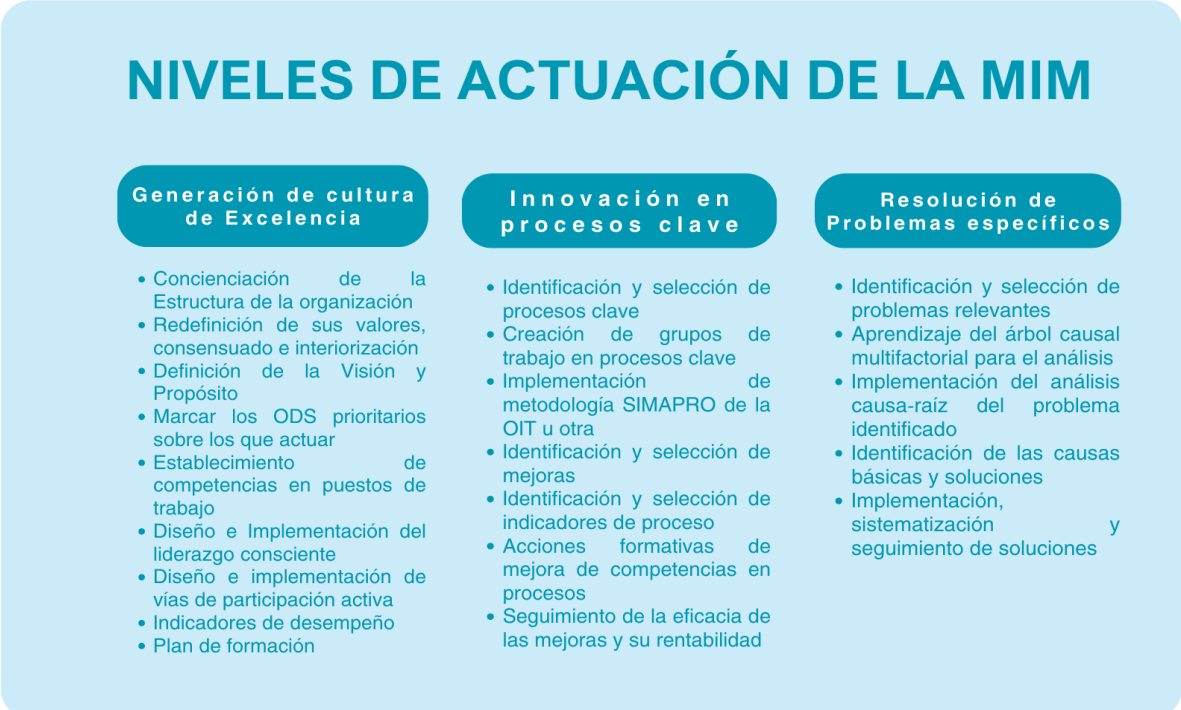

Fig 2. Niveles de actuación de la MIM.

La MIM, unifica por tanto el desarrollo conceptual y estratégico del enfoque 4P de MIESES, asumiendo planteamientos operativos a tres niveles expuestos en anterioridad en las siguientes guías: 1) “Senda de la Excelencia” sobre el Modelo 4P y la estrategia para generar una nueva cultura empresarial (Guías #1 y 2) y “Prevención Integral con Propósito PIP” (Guías #9 y 10) para generar procesos de cambio desde una prevención integral que de un significado a las personas y a la organización; 2) Innovación basada en las personas. Solución MIESES-OIT (Guía #29) para innovar en procesos clave y en competencias que los hagan posibles: y 3) Análisis Causa-Raíz de Pérdidas (Guía #31) para la identificación, análisis y búsqueda de soluciones a las mismas, sean del tipo que fueren. Tales guías son de necesaria lectura para poder interiorizar la intervención en los procesos de cambio. Otras guías editadas también ayudarán a profundizar en algunos aspectos tratados más superficialmente en las ya citadas. En la Fig 2. se muestra una síntesis de estas tres líneas complementarias de actuación.

Generación de cultura de Excelencia

Hemos de considerar que toda organización tiene una determinada cultura, una manera de actuar y desenvolverse en sus relaciones, la cual está basada en unos valores y contravalores que determinan de manera espontánea los comportamientos de las personas. Evidentemente, los contravalores deben ser neutralizados para que los valores asumidos puedan imperar. En un entorno físico próximo puede haber empresas con diferentes culturas y maneras de proceder. Ésta no se transmite mediante palabras sino mediante comportamientos concretos que influyen en las personas tanto a nivel consciente como inconsciente, fundamentalmente a través de las neuronas espejo. Los directivos y mandos tienen un papel determinante en la generación de la cultura empresarial dado su influencia en las personas. Las crisis económicas y los avances legislativos también contribuyen al desarrollo de una nueva cultura empresarial.

Se debe partir antes de establecer cualquier plan de acción, de la Concienciación de la Estructura de la organización sobre la necesidad e importancia del cambio cultural que se propugna, fundamentado con los resultados de la realidad analizada de la manera más objetiva posible.

El proceso de concienciación debe ser cuidadosamente planificado, considerando las dificultades que presupone aceptar las carencias detectadas que deben ser presentadas de manera clara con evidencias constatadas, no con opiniones.

Hay que considerar los diferentes factores que pueden distorsionar la efectividad de la comunicación. Es conveniente que en los procesos de concienciación al máximo nivel, se actúe a nivel de Comité de Dirección, reuniendo a las personas con mayores responsabilidades en los diferentes ámbitos de acción. Luego, en la concienciación del personal, es imprescindible la presencia de un representante al máximo nivel para mostrar el compromiso existente. Los principios en que se basa la cultura de empresa debería recogerse por escrito en su política y difundida a todos sus miembros.

Los valores son determinantes para definir tal política empresarial y debieran ser redefinidos mediante un proceso participativo (Guía #6). Tengamos en cuenta que los valores de empresa condicionan los comportamientos de las personas y por tanto, deben ser interiorizados y llevados a los procedimientos de actuación. Su punto de partida es redefinirlos tras analizarlos con los diferentes estamentos de la empresa, incluidos los trabajadores y/o sus representantes. Es necesario identificar y seleccionar unos cinco valores que habrían de ser recogidos documentalmente para su implementación. No deben quedarse solo en el papel, sino llevarlos a la práctica como guías a seguir.

En paralelo a la definición escrita de los valores de empresa, es necesario que la organización cuide de reflexionar sobre su Visión y Propósito que ha de marcar su horizonte, dando respuesta a sus intereses y a lo que la sociedad reclama. Para definir el Propósito hay instrumentos que facilitan el proceso de análisis y de redacción. La Guía #19 MIESES puede ser un valioso instrumento de ayuda que avalamos. También sería recomendable que la organización dispusiera de un Plan estratégico para llevarlos a término (ver guías #25 y 26). Habría que marcar también los ODS prioritarios sobre los que actuar, los cuales habrán salido a la luz en la Autoevaluación inicial. Tales ODS ayudarán también a conformar el camino a seguir.

Tal como se apuntó en anterioridad, apostamos por una gestión por competencias de modo que todos los miembros de la organización tengan las que precisen en su puesto de trabajo. O sea, se trata de disponer no solo de las competencias técnicas, sino también las competencias transversales o blandas para saber relacionarse e interactuar a todos los niveles bajo el principio de Igualdad, y las competencias personales, sobre todo las emocionales, tan descuidadas en nuestra sociedad, para actuar con serenidad y madurez psicológica. Las competencias habrían de ser definidas y clasificadas en tres niveles para poder ser evaluadas a través del desempeño y poder así establecer un plan de formación personalizado para su incremento gradual y teniendo en consideración la opinión de los trabajadores.

El liderazgo consciente es una competencia clave de los mandos, que afortunadamente puede y debe ser aprendida y exigida, aunque no todo el personal esté en óptimas condiciones de adquirirla. El liderazgo debe ir asociado a la participación activa de sus colaboradores. Tengamos en cuenta que el liderazgo es el resultado de haber generado confianza, convirtiéndose en un verdadero regalo de los trabajadores y trabajadoras que facilita que todo funcione mejor. O sea, el liderazgo va asociado totalmente a la participación activa de los trabajadores en todo lo que les afecta. Por ello, habrá que implementar instrumentos que la faciliten.

Está demostrado científicamente que tal liderazgo se genera cuando el mando se interesa por los trabajadores, cuida que se desarrollen personal y profesionalmente, está abierto a iniciativas y nuevos planteamientos, y se anticipa en la prevención de conflictos y problemas de todo tipo, actuando con celeridad en resolverlos.

Innovación en procesos clave

Es necesario identificar y seleccionar procesos clave de la organización en vistas a su mejora. Serán aquellos que es conveniente tener bajo control e innovar en los mismos. Los criterios de priorización son varios. Habría que empezar por ligar los objetivos estratégicos y los operativos de la organización con el grado de importancia e implicación de cada proceso en los mismos. De ahí obtendremos algunos de los procesos clave. Ello nos va a permitir también detectar aquellos procesos sin objetivos relevantes, para replantearse qué hacer con ellos. En contrapartida, también nos podríamos encontrar que hay objetivos importantes que no tienen un proceso acorde a los mismos que asegure su materialización (Guía #29)

Un proceso clave o crítico es cuando se identifican posibles desviaciones o incumplimientos a lo previsto con graves repercusiones, sean de seguridad y salud en el trabajo, como de calidad, que incluso podrían afectar a la propia pervivencia empresarial.

Realmente, los procesos clave a analizar han de responder plenamente a los objetivos prioritarios de la organización. Obviamente, el personal responsable y ejecutor de tales procesos ha de tener las competencias requeridas.

Uno de los primeros cometidos preventivos habría de ser elaborar el diagrama de flujo del proceso y los procedimientos operativos documentados de aquellos procesos clave que nos los tuvieran. De buen seguro que tal cometido realizado en grupo va a resultar extraordinariamente enriquecedor ya que permitirá descubrir carencias y sistematizar maneras de proceder aprovechando la experiencia existente y subsanando al mismo tiempo algunas anomalías detectadas.

Para que respondan a las expectativas establecidas, los procesos críticos han de tener un único y claro responsable al que suele denominarse propietario del proceso, que es figura clave en su gestión. Es la persona designada por la dirección para que se responsabilice de la eficacia y eficiencia del proceso. Evidentemente, habrá de ser buen conocedor del proceso en cuestión, tener

capacidad de liderazgo y tener la autoridad sobre la totalidad del mismo. Puede compatibilizar tal función con otra en la estructura de la organización. Desde luego, la gestión por procesos ha de prevalecer frente a la gestión por funciones.

El proceso ha de ser medido de forma que conozcamos su nivel de rendimiento y su calidad en un sentido amplio con respecto a las expectativas de sus clientes externos e internos, incluidos por tanto los trabajadores, receptores o usuarios del proceso.

Las mediciones no son solo para controlar lo esperado, sino también para conocer mejor los factores que influyen en su eficiencia y en sus desviaciones, actuando en consecuencia mediante mejoras e innovaciones, sea de la índole que fueren. Los indicadores han de surgir de manera natural de las propias exigencias del proceso, partiendo de que los trabajadores deben tener las competencias necesarias para su buen desempeño. Por tanto, los indicadores han de ser realistas y transparentes, o sea, han de surgir del diálogo y con el consenso de sus usuarios.

Desde luego, para el seguimiento de las medidas de rendimiento y calidad de un proceso habrá que definir con claridad: el indicador establecido, la unidad de medida, los objetivos y límites de variabilidad, cómo se va a controlar, y quién es el responsable de ello. Los principales indicadores de proceso se suelen agrupar en cuatro bloques; de rendimiento, de calidad, de seguridad y salud ambiental, y de percepción de sus usuarios. A partir de ellos podremos medir la evolución de la eficacia lograda con nuestras intervenciones.

Para analizar procesos clave en vistas a su mejora habrá que crear grupos de trabajo con personas implicadas en los mismos y que puedan aportar en base a sus conocimientos y experiencia. Es conveniente explicar claramente su finalidad para estimular la participación.

Tambien es necesaria la disponibilidad de instrumentos que faciliten el anàlisis. La experiencia del Modelo SIMAPRO de la OIT para la mejora de la productividad y las condiciones de trabajo, aplicado por MIESES sistemàticament, debiera ser aprovechada como instrumento participativo para el incremento de competencias de los trabajadores y la mejora de la productividad de los procesos. Tal metodologia comporta la utilización de indicadores generados por el propio proceso y la participación activa en un marco de igualdad y de cooperación (NTP #913).

Obviamente, las mejoras de la eficiència de los processos puede comportar la realización de acciones formatives para incrementar determinades competencias de los trabajadores para una mejor ejecución de las tareas. Las mejoras en los processos deben ser medidas con los cuatro tipos de indicadores citados, y traducidos en terminos de rentabilidad econòmica y social.

Resolución de Problemas específicos

No suele conocerse el verdadero origen (causas raíz) de los incidentes y problemas de seguridad, productividad, calidad, medio ambiente, clima laboral, etc. Las propias actividades y responsabilidades provocan cierto aislamiento en nuestra manera de proceder, no suele haber tiempo para la reflexión precisa de lo sucedido, analizando la compleja realidad que nos rodea. Tampoco, que sus causas y consecuencias están interrelacionadas y solapadas entre un 60% y 80%.

Por otra parte, las organizaciones no suelen estimar los costes ocultos de las pérdidas que se generan. Se asumen sin contabilizarlos. Solo su estimación orientativa ya generaría conciencia de su importancia, predisponiendo a optimizar esfuerzos y minimizar tales costes, un principio básico de buena gestión empresarial.

Es imperativo proponer un modelo de pérdidas que demuestre la interrelación de causas y consecuencias, estando todo además interrelacionado. No existen incidentes puros o aislados. Por lo tanto, *la investigación de un incidente desde una sola perspectiva es poco eficiente, tanto en lo técnico, como en lo económico* (Guía #31). Es necesario utilizar instrumentos de análisis como el "árbol causal" para la investigación de incidentes para poder adentrarse en el conocimiento del porqué de lo sucedido, alejando todo sentimiento de culpabilidad.

> *"Si no se conoce la causa de los fenómenos, las cosas se manifiestan secretas, oscuras y discutibles, pero todo se clarifica cuando las causas se hacen evidentes"*
>
> *Louis Pasteur*

Las pérdidas son generadas por 3 tipos de causas:
1. Las causas raíz o verdaderas, que dan origen a su vez a:
2. Las causas básicas (factores personales y factores de trabajo), que a su vez explican:
3. Las causas inmediatas (acciones inconscientes y condiciones subestándar), mismas que generan los incidentes de todo tipo (Ver figura 3).

Las causas que conducen a los incidentes se originan en dos ramales: 1. El del comportamiento de los stakeholders (el de mayor incidencia), en este ramal existen responsabilidades más no culpabilidades, la responsabilidad en una organización es directamente proporcional a la capacidad de decisión y 2. El ramal de las condiciones materiales y físicas.

¿Cómo resolver las causas que se encuentran en estos dos ramales? Mediante la transformación de las personas y la estandarización de las condiciones materiales en base a la innovación, la simplificación y la mejora continua, elementos que deben ser aplicados de forma radical y permanente.

> *Las verdaderas causas de las pérdidas son los déficits de gestión de la administración interna y externa.*

De hecho, el comportamiento consciente o inconsciente de la administración (supervisores, jefes de unidades funcionales, gerentes y dirección general) es el que determina las condiciones materiales que permitirán o no cumplir con las expectativas de los *stakeholders.* Es la administración la que diseña los procesos en lo relativo al equipamiento, los materiales, la tecnología, el ambiente de trabajo, la contratación y capacitación del talento humano, la selección de proveedores, etc. Si no existen los procedimientos de gestión (diagnóstico, política, planificación, implantación, verificación, control) o no son adecuados e integrales, entonces se materializarán las causas raíz y el trabajador no podrá cumplir a cabalidad y satisfacción sus responsabilidades.

Por otro lado, si no hay comportamientos conscientes de parte de los trabajadores y/o los procedimientos operativos que los relaciona con las

condiciones materiales, no existen o no son adecuados e integrales, las causas inmediatas se materializarán.

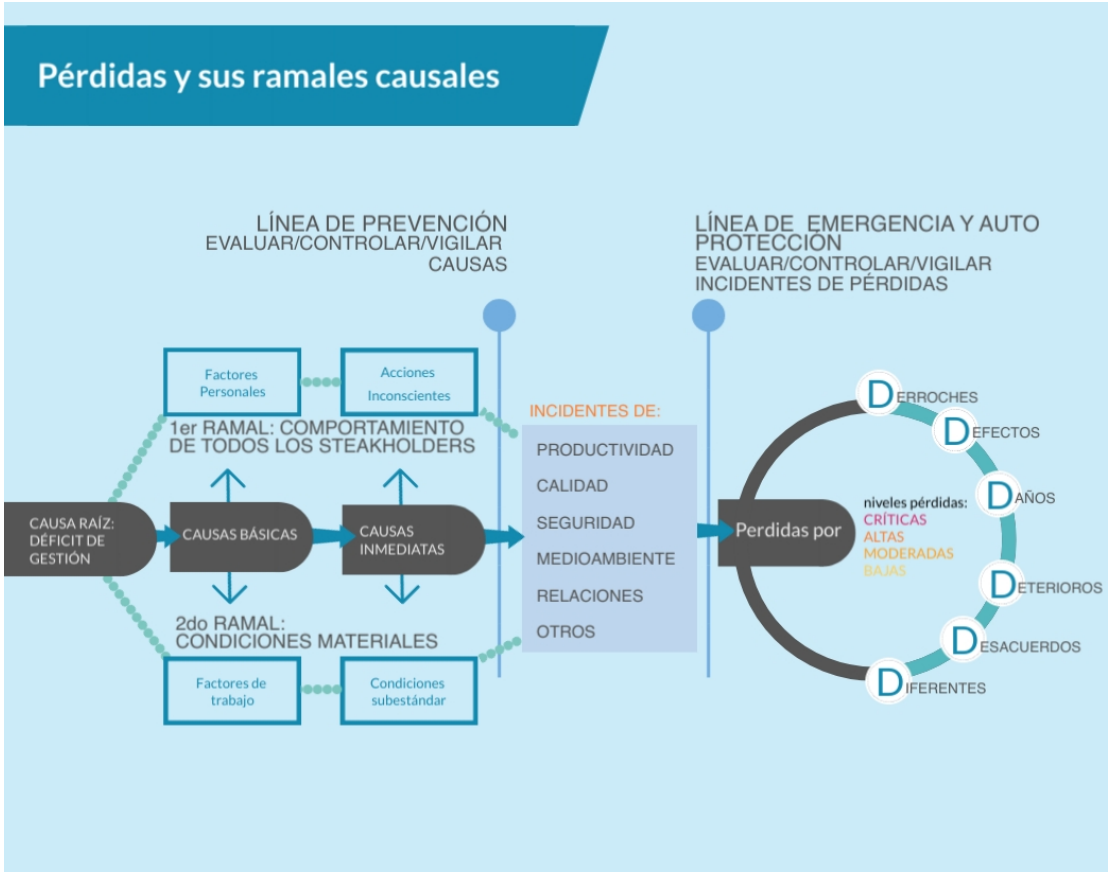

Figura 3. Pérdidas y sus ramales causales

En el ramal del comportamiento de los *stakeholders*, las *acciones conscientes* de la administración interna/externa, corrigen las causas raíz y básicas de los incidentes de pérdidas, a su vez las *acciones conscientes* de los trabajadores internos/externos, corrigen las causas inmediatas. La participación y auto vigilancia consciente de los *stakeholders*, garantizará el cumplimiento de las responsabilidades de gestión y de las responsabilidades operativas.

El concepto de "*acción consciente"* es una evolución del concepto tradicional de "*acción segura",* es integral porque implica todas las perspectivas: productividad, calidad, seguridad, medio ambiente, clima laboral, etc. Además, es la forma más rápida, segura, económica y ambientalmente amigable, menos conflictiva y más fácil de hacer las cosas... ¡todo al mismo tiempo!

2. BENEFICIARIOS DE LA MIM Y SUS VALORES DIFERENCIALES

Los resultados verificados de esta metodología benefician:

1. El cumplimiento de los 17 ODS que orientan a la acción, ya que la MIM da respuesta a las expectativas de todos los stakeholders.

2. A todas las organizaciones, especialmente las PYMES al caracterizarse por la falta de recursos, presión de exigencias legales, morosidad, falta de crédito y estímulos financieros, accesibilidad limitada a ayudas, competencias digitales limitadas, etc. Aunque también poseen ventajas diferenciales que se han de potenciar, como una mayor implicación del personal y su flexibilidad para adaptarse a realidades cambiantes. Lamentablemente, la mayoría de empresas de nueva creación no superan los dos años de vida.

3. A los Prevencionistas (especialistas de productividad, calidad, seguridad, medio ambiente, talento humano, etc.), al ampliar su ancho de banda cognitivo para que tengan un pensamiento sistémico y puedan resolver los problemas que nadie ha resuelto. Han de ser capaces de demostrar que la MIM permite conseguir los resultados que importan a los empresarios, tales como rentabilidad, liquidez, solvencia económica, eliminación del endeudamiento, implicación de los trabajadores, responsabilidad social, etc.

Los prevencionistas y consultores que adquieren estas competencias diferenciales, incrementan de manera sustancial su marca personal y su empleabilidad.

Importancia de la diferenciación

Sinónimo de "ventaja competitiva", la diferenciación es proponer y hacer algo que nadie más ha propuesto ni ha hecho. Es el EXTRA que convierte lo ordinario (lo común) en EXTRA-ordinario (único). Lo extraordinario elimina la competencia en un mercado preventivo bastante mercantilizado.

La diferenciación es lo que permite reposicionarse, las veces que sean necesarias. Jack Welch, director general de General Electric, organización que opera en más de 100 países y emplea a más de 200.000 personas, expresa "General Electric debería ser la número uno o dos en todos sus negocios o salirse de ellos"

Propósito de excelencia y sus determinantes. La Excelencia en 5 pasos

El concepto de excelencia es subjetivo, cada persona, organización, país, etc. tiene su propia interpretación. Cada quien hace lo que considera es necesario para llegar a la excelencia. La MIM propone entender la excelencia como la capacidad y el hábito para identificar y resolver los problemas, unificando y optimizando el camino para encontrarla. Los determinantes de la excelencia se indican a continuación:

1. Se inicia con la **Transformación de las Personas**, hacia su participación y auto vigilancia consciente por convencimiento propio. Las personas transformarán a las organizaciones, estas a los países y estos al planeta.

2. Continúa con la **Innovación Radical y Permanente**, que posibilita co-crear el futuro que queremos para adelantarse a los escenarios mundiales que cada vez cambian con mayor velocidad. La innovación con la implicación colectiva es la que lo hace todo posible.

3. La **Simplificación**, cuyo objetivo es eliminar todo lo que no agregue valor integral a los stakeholders. Lo cual es altamente rentable en lo económico, social y ambiental. Es mandatorio tener un solo sistema de gestión preventiva integral. Los subsistemas no deben hacer perder el sentido de unidad. Habrá que reducir la cantidad ingente de costes ocultos y habrá que generar el máximo valor posible en todas las actividades, simplificando muchas, eliminando otras y poniendo la tecnología al servicio de las personas y de la productividad.

4. La **Estandarización** consiste en establecer un acuerdo acerca de la forma de hacer algo, la "mejor forma" que pueden imaginar quienes están involucrados.

Se estandarizan los procesos para obtener resultados consistentes y evidenciables. Las condiciones de trabajo a estandarizar serán:

• Materiales, maquinaria, equipo
• Métodos y procedimientos de trabajo
• Competencias de las personas

La MIM considera que el estándar es un piso, no un techo; es decir, debe estar permanentemente evolucionando.

5. El uso de los beneficios de las revoluciones científicas y tecnológicas, como la informática, la cuántica, la biomolecular.

3. PRÁCTICAS DIFERENCIALES DE LA MIM EN LAS 4P

People: prácticas diferenciales.

Para que todos los stakeholders quieran, sepan, participen y se auto-vigilen por auto convencimiento.

¿Cuál es el reto común? Ejecutar una estrategia que determine un cambio significativo en la conducta humana. Es imposible alcanzar resultados significativos sin que las personas involucradas modifiquen su conducta.

El 85% del PIB mundial es economía del conocimiento, éste es el que mayor valor agrega al producto y/o servicio. Es la razón por la que las personas adecuadas (transformadas) se constituyen en el corazón y en el mayor activo de las organizaciones.

Como se apuntó, uno de los aspectos de mayor diferenciación que plantea la MIM es pasar del concepto de “acción segura”, que responde exclusivamente a la perspectiva de la seguridad y salud laboral, al concepto de la “acción consciente”, que responde a la perspectiva integral de todos los riesgos puros de la organización (productividad, calidad, seguridad, ambiente, clima laboral, etc.). Constituye una diferencia exponencial, que replantea el desarrollo de competencias y el aprendizaje permanente bajo un enfoque integral de las personas, que incluye la dimensión física, mental, social y espiritual, para que estén en condiciones óptimas frente a los cambios tecnológicos, demográficos, climáticos, etc. Es decir, para crear el futuro del trabajo.

La acción consciente de todos los stakeholders tiene como requisito, cambiar la emoción base “miedo” por la emoción “confianza”. La primera sustenta el modelo tradicional de mando-control e impide a las personas reportar y resolver sus errores y la segunda crea el ambiente propicio para que los equipos se auto administren. La acción consciente genera cultura, liderazgo, excelencia, todas integrales, con lo que la supervisión, la dirección, el control, las certificaciones/auditorías externas, se tornan innecesarias, luego de haber desarrollado una cultura preventiva integral, objetivo que la MIM consigue, en períodos de tiempo disminuidos.

La dirección, la supervisión, el control, etc. son mecanismos que ralentizan profundamente la transformación. En un entorno empresarial global y conectado, la cultura de la colaboración es el principal acelerador de cualquier proceso de transformación. El tiempo liberado se utilizará para transformar, innovar, simplificar, estandarizar y para beneficiarse del uso las revoluciones tecnologías. Este sistema es común en el mundo tecnológico, siendo adoptado por Netflix, Google, Tesla y otros.

Las propuestas de vanguardia consideran a las organizaciones como seres vivos. Así lo apunta Frederick Laloux en su libro “*Reinventar las organizaciones*”. Su alta rentabilidad económica se debe a que funcionan eficaz y eficientemente porque se auto gestionan.

La competencia más valiosa que cualquier empresa debe fomentar en sus profesionales es la de crear, impulsar y dinamizar el cambio. Los elementos para la transformación de las personas se encuentran en las guías #9 y 31.

Prevention: prácticas diferenciales.

Involucramiento de todos los stakeholders

En la Prevención intervienen tantos factores como existan en un lugar de trabajo, virtual, presencial, unipersonal o de equipo, microempresa o multinacional. Proveedores, clientes, accionistas, agentes sociales y políticos, etc. Todos configuran el ecosistema de la organización, cuyo reto es satisfacer y superar las expectativas de todos los involucrados.

La MIM da respuesta al reto, aplicando prácticas que proporcionan competencias integrales y sistémicas a nivel gerencial, técnico y operacional, en el contexto interno de la organización y luego en el externo. Estas prácticas actualmente no están incluidas en los másteres para la formación de los Prevencionistas, tampoco en los MBA para la formación de Directivos.

El desconocimiento de las causas verdaderas y de sus interrelaciones -que son dinámicas-explican por qué continúan repitiéndose los problemas por el Factor “6D”: Derroches en productividad, Defectos en calidad, Daños en seguridad y salud, Deterioros medio ambientales, Desacuerdos por clima laboral y otros Diferentes que dependen del tipo de actividad. La MIM resuelve las causas de todos los incidentes de pérdidas, dando así un giro trascendente, hacia una Prevención Integral 100% Proactiva.

Eliminación de todas las actividades solapadas

Existe un solapamiento causal y estructural del 60 al 80%, entre los problemas generados por el factor “6D”. Cuando los riesgos se gestionan de manera independiente, el coste operativo de la gestión se incrementa en los porcentajes señalados. En consecuencia, disponer de un solo sistema de gestión integral, permite a las organizaciones disminuir sus costes entre un 60% y 80%. Ventaja competitiva de gran impacto que la MIM ofrece.

Prevención Integral y Proactiva

Tanto las responsabilidades de gestión como las responsabilidades operativas deben ser integrales. Es inadmisible, técnica y económicamente, que existan procedimientos de gestión independientes, por ejemplo, una política para productividad, otra para calidad, otra para seguridad, etc. O que existan procedimientos operativos independientes, salvo casos excepcionales.

Las acciones conscientes de todos los stakeholders, junto con la estandarización de las condiciones materiales permiten realizar una Prevención Integral, Proactiva y Diferencial, que elimina las causas potenciales de las pérdidas por el Factor “6D”, antes de que éstas se materialicen, así como también, el alto coste generado por las actividades solapadas.

La tecnología y la IA permiten que las personas puedan disponer de información en tiempo real para auto controlarse y tomar decisiones. Ello genera una Prevención Predictiva de alta efectividad.

Planet: prácticas diferenciales

El diseño de un producto determina el 80% de su impacto ambiental a lo largo de su vida. La MIM gestiona la sostenibilidad planetaria.

Cada idea de nuevo producto/servicio, se hará pensando en cómo reducir su impacto ambiental durante todo su ciclo. Se planificará para que sus materias primas, su fabricación, embalaje, transporte, hasta su utilización y el fin de su vida útil, dejen la menor huella posible en el planeta. Se reprogramará los productos y servicios existentes para que cumplan con lo señalado.

Elementos de gestión para cumplir con las expectativas del Planeta:
1. Se diagnostica por cada proceso las emisiones, los efluentes y los desechos sólidos actuales.
2. Se realiza la planificación para transformar a las personas internas y externas hacia sus comportamientos conscientes y para observar los estándares medio ambientales exigidos.
3. Se verifican los resultados y el cumplimiento de los objetivos planificados, mediante indicadores.
4. Se cuantifican los costes de los materiales residuales de producción (emisiones, efluentes, residuos sólidos) para dar sustento a la conveniencia económica de cuidar el planeta.

Profits: resultados y beneficios diferenciales

- Relacionados a la transformación de las personas:
- Incremento en la productividad.
- Desarrollo acelerado de nuevos productos y servicios (diversificación, internacionalización).
- Procesos estandarizados de alto rendimiento.
- Mayor participación de todo el personal interno y externo.
- Tasas más bajas de rotación y absentismo que en ningún caso superarán el 2% de los costes salariales.
- Niveles más elevados de rentabilidad.

Relacionados con la prevención integral:

Al establecer un solo sistema de gestión para todos los riesgos puros de la organización se disminuye el coste de la gestión del 60% al 80%. Esta es la razón por la que esta metodología no requiere de inversión inicial, favoreciendo a las PYMES y a las organizaciones que en su mayoría tienen dificultades económicas. Se eliminan las pérdidas generadas por todos los riesgos puros de la organización:

- Derroches de productividad
- Defectos de calidad
- Daños de seguridad por accidentes y enfermedades profesionales
- Deterioros por emisiones, efluentes, desechos sólidos
- Desacuerdos internos y externos que generan paros, huelgas, multas, etc. Según los estudios de varias consultoras estadounidenses, los costes del conflicto oscilan entre el 3% y el 9% de los gastos totales de una empresa, incluidos los salarios.
- Diferentes por otros riesgos puros de esa actividad.

Relacionados a Planet

Ahorro de costes en materiales, consumo energético y en gestión de residuos, dado que se fabricarán productos con menos material, que serán más duraderos y que accederán a un mercado de materias primas secundarias, en el que éstas se podrán reutilizar en el mismo proceso u otros.

El cálculo de la relación entre: Inversión en Economía Circular / Beneficios Económicos, sustenta la conveniencia económica de cuidar el planeta y

posibilita las futuras inversiones para además hacer frente a la crisis climática, a la movilidad y a la conexión con la naturaleza.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA. Fuentes que fundamentan la MIM

COLLINS, J. "**Good to Great. ¿Por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otras no?**", 2021
COVEY, S., Mc CHESNEY, C., HULING, J., MIRALLES, J. "**Las Cuatro Disciplinas de la Ejecución**", 2013.
DOERR, J. "**Measure what matters**".
ECHEVERRÍA, R. "**La empresa emergente**", Ediciones Granica S.A., 2006
GOLDRATT, E.M. "**TOC (Theory of Constraints)**"
LALOUX, F. "Reinventar las Organizaciones", 2017.
LEAN MANUFACTURING: SOCCONINI, L. "**El sistema de gestión empresarial japonés que revolucionó la manufactura y los servicios**." - Norma Ediciones, 2008,(México).
LOSS CONTROL MANAGEMENT "**Administración moderna de la seguridad y el control de pérdidas. Fundación autónoma DNV.**" Manual del Curso.
LUSSIER, R.N.,ACHUA, C.F. "**Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades**".
SENGE, P. "**La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**", 2010
THE BRITISH STANDARDS INSTITUTION. "PAS 99", 2012.

Colección de Guías MIESES
Guía 1 La senda de la Excelencia - Enlace
Guía 2 Las personas en el corazón - Enlace
Guía 6 Valores - Enlace
Guías 9 y 10 Prevención integral con propósito (I) y (II) - Enlace1 - Enlace2
Guía 19 Un Propósito de transformación de las organizaciones - Enlace
Guía 25 y 26 Planificación Estratégica – Enlace1 - Enlace2
Guía 29 Innovación (III) Solución MIESES-OIT - Enlace
Guía 31 Causas raíz de pérdidas - Enlace
Guias 32, 33 Integración de los ODS a las pymes – Enlace1 - Enlace2

Publicaciones del INSST- España. Autores, miembros de Mieses
Guía de actuación para la generación de cultura preventiva y de Excelencia - Enlace
NTP 829 Nueva cultura de empresa. Factores de éxito de los procesos de cambio - Enlace
NTP 913 El Modelo SIMAPRO DE LA OIT - Enlace
NTP 961 Y 962 Concienciación de directivos (I) y (II) - Enlace1 - Enlace2

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 guia.