







Autor: Jaime Eduardo Ortega Espinoza MIESES Global - Ecuador

#### Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:











La PIP plantea un camino de Excelencia, resultado de la eliminación de todo lo que no agrega valor o genera pérdidas al objeto de que la productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional se incrementen a niveles óptimos en un contexto de respeto a principios éticos. Este camino se inicia con la implicación de los interlocutores (stakeholders) de la organización, en especial los trabajadores, para que su participación sea consciente y con propósito de excelencia. Continúa con las etapas de innovación preventiva, que incorpora las mejores prácticas reconocidas; de simplificación, para gestionar todas las áreas de la organización con un solo sistema, y finalmente, de estandarización e informatización, que incorpora estándares de calidad y eficiencia a todos los procesos, cuidando de su gestión informatizada mediante la aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación "TICs. Esta primera Guía de dos, se dedica a la primera etapa, y la siguiente, a las tres sucesivas.

## 0.INTRODUCCIÓN

La PIP, surge de la necesidad de realizar nuevos planteamientos acordes a los requerimientos de la sociedad del conocimiento, caracterizada por su permanente transformación. Representa la conjunción de las visiones y experiencias del Modelo del Control de Pérdidas, más economicista y con gran desarrollo en América, y de la visión más humanista del Modelo 4P de MIESES Global.

Se pretende dar respuesta a preguntas claves como: ¿Por qué la Prevención no motiva ni ilusiona lo suficiente? ¿Por qué no ha logrado convertirse en un requisito clave de excelencia? ¿Por qué la participación de los interesados no es por autoconvencimiento? ¿Por qué las pérdidas que registran las organizaciones continúan siendo inaceptables y ponen en peligro su pervivencia? La PIP responde a estas preguntas que los profesionales de la Prevención nos seguimos realizando. Por ello, su objetivo es establecer una vía para generar una cultura de excelencia que, mediante la aplicación de prácticas de probado éxito, elimine las enormes pérdidas provocadas por los incidentes debidos a deficiencias de calidad, seguridad, ambientales, etc. e incrementar sustancialmente la eficiencia.

La PIP considera a la gestión organizacional como la interrelación de varios engranajes: productividad, calidad, seguridad, ambiente, etc. El funcionamiento de uno afecta al funcionamiento de los demás y al rendimiento global del sistema. En el centro, de acuerdo al Modelo MIESES, se encuentra el engranaje de *las personas y sus competencias*, que activa y sinergiza (ver Figura 1).



Figura 1. Las personas y sus competencias en el corazón de la organización

Le velocidad con la que gire tal elemento central, determinará la velocidad con la que giren los demás. Del mismo modo, la rapidez con la que se obtenga la transformación de las personas, determinará la rapidez con la que se obtenga la excelencia preventiva y a su vez, la excelencia organizacional.

La excelencia y la sostenibilidad de las organizaciones dependen de que todas sus partes interesadas o "stakeholders", comprueben objetivamente que sus expectativas están siendo satisfechas; de tal modo que se sientan motivados a formar parte del proyecto empresarial y a implementar los alineamientos preventivos que determinan la excelencia. Esto sucede únicamente cuando se entiende su importancia al haber participado en su definición y desarrollo.

La PIP no es un nuevo modelo de gestión, sino la aplicación de prácticas de excelencia probadas, que potencian cualquier modelo de gestión existente, sin generar costes y facilitando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS.

Las PYMES y las empresas en riesgo de desaparecer son las principales beneficiadas; siendo una alternativa efectiva para las organizaciones económicamente afectadas por situaciones de crisis que vienen a acelerar los procesos de cambio ante un modelo de desarrollo insostenible.

### Etapas para el desarrollo de la PIP

Para obtener la excelencia, la PIP se constituye en un requisito a asumir. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1º. Se inicia con la potenciación de las personas y sus competencias en vistas a su transformación. El objetivo es que participen activamente, cumplan sus responsabilidades por convencimiento propio y se auto vigilen. La confianza entre pares, superiores y colaboradores es la clave para lograr lo señalado.

Algunos estudios indican que en el 90% de los accidentes de trabajo, el comportamiento humano es causa necesaria, sin la cual el accidente no hubiera sucedido (Meliá Navarro, J. L.). De ahí, la importancia de la intervención sobre el factor humano. Este porcentaje se podría extrapolar de igual manera para perdidas de productividad, no conformidades en calidad, deterioros medio ambientales, etc., en razón de que estos incidentes no son independientes y responden prácticamente a las mismas causas.

- 2º. Innovación preventiva permanente, con el objetivo de incorporar las mejores prácticas preventivas y de excelencia, verificando sus resultados.
- 3°. Simplificación, con el objetivo de estructurar un solo sistema de gestión empresarial que elimine todo lo que no agregue valor o genere pérdidas por errores e incidentes del tipo que fueren.
- 4º. Estandarización continua e informatización, con el objetivo de eliminar la variabilidad de los procesos, mediante la homogenización de los comportamientos y la estandarización de las condiciones materiales y organizativas del trabajo. Con la informatización, su objetivo es que la organización se beneficie de las TICs, al incorporar los avances científicos y tecnológicos de la Revolución actual.

El cumplimiento obligatorio legal, las certificaciones y otros elementos formales de gestión, son factores positivos para la prevención, pero no son elementos determinantes, aunque la PIP los considere.

## 1.ANÁLISIS DEL CONTEXTO ACTUAL

"Hay una incoherencia cada vez más amplia y profunda entre nuestro conocimiento desarticulado, fragmentado y compartimentado, por una parte, y los problemas cada vez más transversales, multidimensionales, transnacionales, globales y planetarios".

Edgar Morin

Peter Senge afirmaba: "Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje". A lo que añadiríamos, "y con la transformación". Ya no basta con que alguien piense y gestione para que los otros ejecuten y luego se verifique su cumplimiento. Ahora todos deben cumplir sus responsabilidades específicas y transversales, aportar su creatividad, sin necesidad de supervisión externa, sino auto controlándose por auto convencimiento. Y deben hacerlo, además, con propósito de excelencia. La transformación de las personas es lo que posibilita la transformación de la empresa convencional en empresa del conocimiento, cuyas características se indican en la Figura 2.

La PIP permite pasar de la organización tradicional a la del conocimiento, al lograr:

- 1) Adecuar y dotar de competencias específicas y transversales a los miembros de la organización.
- 2) Contribuir a un clima de confianza en base a la promoción de valores tales como la honestidad, el respeto, la transparencia, la justicia, etc.
- 3) Integrar la prevención en la mentalidad de las personas como un verdadero valor generador de propósito
- 4) Construir cultura de excelencia mediante una prevención proactiva e innovadora.



- 5) Limitar los comportamientos inconscientes de los stakeholders.
- 6) Gestionar las organizaciones como un todo para simplificar y crear sinergias.
- 7) Incorporar estándares y nuevos criterios para responder permanentemente a los cambios a nivel global.
- 8) Eliminar las enormes pérdidas por derroches de ineficiencia de todo tipo que pueden afectar a personas, propiedad, procesos y a la propia capacidad de pervivencia.

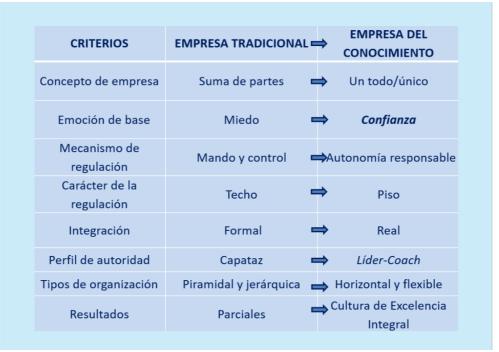


Figura 2. Diferencias entre la organización tradicional y la organización del conocimiento. Fuente: Adaptado de los parámetros de la empresa tradicional de Rafael Echeverría.

# Razones por las cuales las organizaciones y la prevención han sido poco efectivas

La principal razón es que "no han logrado construir una cultura de excelencia". Lo que determina cultura, es la experiencia compartida de prácticas repetidas y convergentes. La prevención actual no atrae e interesa lo suficiente debido a las percepciones equivocadas que los stakeholders tienen sobre la misma y que se relacionan genéricamente a continuación:

- Propietarios y directivos consideran a la prevención más bien como un coste. La asumen por obligación legal, por presión social o para obtener una certificación que el mercado les demanda.
- Los trabajadores no son suficientemente conscientes de los beneficios de la acción preventiva. La asumen, más bien porque se les exige y se les controla.
- Los clientes, la sociedad, los proveedores, etc. no la consideran como algo de lo que son también responsables moralmente.
- Los gobiernos la normalizan y la evalúan, no como un requisito de excelencia organizacional, si no más bien como una obligación cuyo cumplimiento de mínimos debe verificarse mediante inspección y/o auditoría.

La práctica del Coaching, la Inteligencia Emocional y la Programación Neurolingüística, son alternativas de demostrada eficacia para cambiar las percepciones y cambiar los mapas mentales actuales.

# Consecuencias nocivas de la aplicación de los modelos tradicionales de gestión

Los modelos tradicionales de gestión, generan pérdidas empresariales y sociales debidas a:

-Los *derroches* generados por los incidentes que revierten en la productividad y tienen un elevadísimo costo al no optimizar sus recursos. Ver Figura 3.



Figura 3. Pérdidas de eficiencia y productividad

-Los daños (accidentes y enfermedades ocupacionales) que generan pérdidas estimadas entre un 5% y un 10% del PIB para los países latinoamericanos, según el Consejo Interamericano de Seguridad (CIAS). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2,78 millones de trabajadores mueren cada año de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Mientras que los días de trabajo perdidos representan cerca del 4% del PIB mundial y en algunos países, hasta el 6 % o más (Hämäläinen y otros autores, 2017; Takala y otros autores, 2014).

-Los *defectos* ocasionados por los incidentes de calidad, que podrían significar hasta un 20% de las ventas en la industria manufacturera, según Philip B. Crosby consultor internacional.

-Los deterioros asociados a los incidentes medio ambientales (emisiones, vertidos, desechos), que ahora más que nunca deben ser efectivamente prevenidos. La práctica de la economía circular, como manera de resolver los deterioros medio ambientales. La Economía Circular, la Eco Eficiencia, la Producción Limpia, etc. se constituyen en prácticas muy recomendables. Los costos de los materiales residuales de producción (MARP), por ejemplo, pueden significar entre el 10 al 30% del total de los costos de producción, debido a los costos de sus insumos, su procesamiento y su disposición (ver Figura 4). La gestión eficiente de los mismos, significa el ahorro en el orden de los porcentajes señalados.

No es posible conseguir la excelencia mientras el porcentaje de incidentes de todo tipo continúe siendo alto, al igual que las pérdidas por los daños generados. De prevenirlas, se agregarían a las utilidades de la organización.



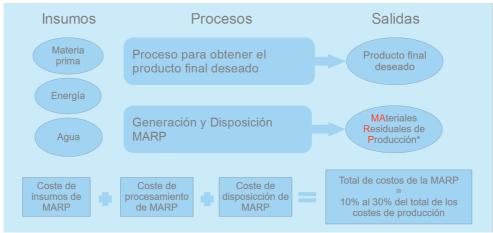


Figura 4. Costes de los materiales residuales de producción. Gesta 2003.

A continuación se exponen las diferentes etapas para integrar e implantar la PIP

## 2. ETAPA PRIMERA: CÓMO POTENCIAR A LAS PERSONAS Y SUS COM-PETENCIAS PARA SU TRANSFORMACIÓN

"La organizaciones tienen un modelo de gestión obsoleto que no utiliza su capacidad de transformación. En el siglo XXI es imprescindible una transformación profunda y a gran velocidad".

Peter Druker

Por otra parte, Rafael Echeverría afirma que toda empresa sabe que si no se transforma, compromete su supervivencia. La consigna parecería ser, transformarse o morir.

La transformación de las personas es el corazón de la PIP, pues posibilita a la organización transformarse para obtener la excelencia en razón de que es el comportamiento "inconsciente" de las personas y su desmotivación lo que determina un alto porcentaje de los incidentes y defectos que se generan. Por ello, hay que establecer un programa de transformación, ejecutarlo y verificar sus resultados. Ésta es la clave.

La transformación de las personas se inicia cuando toman consciencia, cambiando sus percepciones equívocas respecto a la Prevención. Han de sentirse "cuidadas" por la organización y que ésta les ofrezca la oportunidad de encontrar Propósito en su trabajo y desarrollarse a través del mismo. La figura 5, muestra cómo las percepciones determinan experiencias, pensamientos, emociones, traduciéndose finalmente en el tipo de participación que tendrá cada stakeholder.

Cuando las personas ya tienen percepciones positivas sobre la Prevención porque se han percatado de sus beneficios, actúan con profesionalidad de forma consciente y transforman espontáneamente su comportamiento por convencimiento y no por obligación o temor. Y más aún, se auto controlan sin necesidad de supervisión. De este modo, se inicia una verdadera cultura integral en un periodo de tiempo que puede ser reducido. Debemos tener en cuenta que las actividades preventivas constituyen el marco idóneo para gene-



rar confianza y encontrar soluciones en base al diálogo entre mandos y trabajadores.

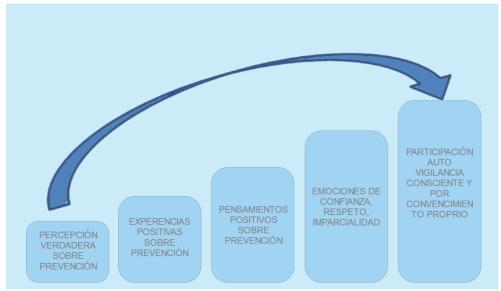


Figura 5. Progresión desde la percepción hasta la participación activa

En la figura 5, se esquematiza tal proceso de transformación. Se destaca que primero, las personas deben "querer", deben estar motivadas e ilusionadas, al darse cuenta de que hacer conscientemente su trabajo les proporciona beneficios, no solo a sí mismas, sino a las demás personas y a la organización y sociedad en general. De esta manera, el "propósito de excelencia" se convierte en un factor de motivación muy potente. En toda acción, sea simple o compleja, debería siempre perseguirse calidad y excelencia, signo de profesionalidad. No puede entenderse que un trabajo ha sido realizado correctamente sin haber integrado en el mismo los principios preventivos y de máxima eficiencia. Así nace el sentimiento de orgullo por el trabajo.

Por otra parte, la capacitación y el adiestramiento y la delegación de funciones determinan que los *stakeholders*, además de "querer", "sepan", "puedan" y con ello "participen de manera proactiva"; todo por convencimiento propio. La transformación es un requisito indispensable para desarrollar una cultura colaborativa, en la que sus integrantes co-piensan, co-innovan, co-trabajan, y co-deciden en un entorno de confianza mutua.

Según la Revista Fortune USA del 2016, en las culturas basadas en la *alta confianza* se logra una mayor satisfacción de clientes, se incrementa la habilidad de atraer y retener los mejores talentos, se mantiene un rendimiento financiero sólido, se aumenta el compromiso de los colaboradores y se acrecienta la innovación en el seno de la organización.

El aprovechamiento compartido del conocimiento permite hacer economías de escala y evita duplicidades inútiles, generando una disminución de los costes. Tengamos en cuenta que los trabajadores, clientes y proveedores tienen informaciones valiosas que pueden repercutir en beneficio de la organización, que debieran ser sacadas a la luz y aprovechadas.

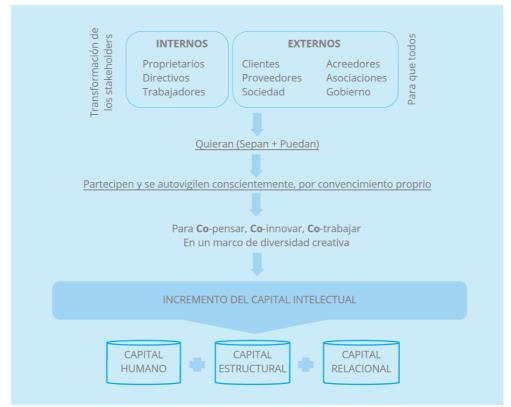


Figura 6. Esquema de transformación de los *stakeholders* que se traduce en incremento del capital intelectual

Ahora las organizaciones tienden a ser "organizaciones del conocimiento". Cada puesto es ocupado por alguien que debe conocer bien su tarea, que no actúa por mera obligación o delegación sino que incorpora sus propios criterios, permitiendo la generación de resultados integrales y cultura empresarial. Más allá de regulaciones y controles, lo que se precisa es cultura de excelencia que armonice comportamientos y que por naturaleza es integradora.

El modelo de organización del futuro se basa en la idea de que "Casi todo su valor, independientemente de su tamaño o estructura, es generado por la energía intelectual y la imaginación" (Tom Peters).

En resumen, cuando se ha conseguido que las personas quieran, sepan, puedan y sobre todo, participen en un ambiente colaborativo de camaradería y de confianza, dan naturalmente lo mejor de sí mismas, incrementando considerablemente el capital intelectual de la organización (capital humano/competencias y motivación, más capital estructural/procedimientos y cultura de empresa; y más capital relacional /reputación y confianza generada). Ver Figura 6. Lo cual es vital en la actual sociedad en la que el capital intelectual es el insumo que mayor valor agrega al producto y /o servicio. Así, el valor de marca de las principales empresas, traducible en capital confianza, supera con creces el 80% de sus activos materiales.

Tal programa de transformación debe plantearse desde la toma de consciencia de la necesidad de resolver los déficits de competencias específicas, transversales y personales, a fin de generar *personas integras*, cada cual en su ámbito de actuación (gerentes, jefes de unidades funcionales, supervisores, especia-



listas, trabajadores y demás *stakeholders*). Las competencias de liderazgo de los mandos deben ser definidas y exigidas para poder desarrollar un proceso de cambio efectivo con la implicación de los trabajadores. También es importante incidir en cada actividad de la gestión del talento humano (selección, motivación, información, comunicación, capacitación, adiestramiento y delegación), con el fin de generar personas que actúan por convencimiento de manera excelente (figura 7). Hoy disponemos de mecanismos de prevención predictiva que deben ser aprovechados. Podemos prever comportamientos inconscientes por rasgos de personalidad, especialmente en tareas consideradas peligrosas, como la conducción de vehículos, operación de máquinas peligrosas, etc. y corregirlos a tiempo.

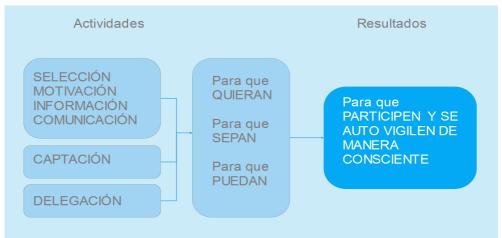


Figura 7. Esquema de gestión de las competencias y el talento

Los resultados deficientes de los procesos formativos convencionales basados en la transmisión vertical de conocimientos y habilidades, se explican porque tras la selección, si las personas no están motivadas para hacer prevención por autoconvencimiento, las restantes etapas -información, comunicación, capacitación, adiestramiento y delegación- son actividades meramente formales y un derroche adicional para la organización.

Durante el proceso de transformación, hay que tener claro que los incidentes no sólo son debidos a una actuación individual, sino que fundamentalmente responden al funcionamiento erróneo del sistema productivo. Así, una perspectiva sistémica es la mejor alternativa para resolver los incidentes de la índole que fueren, constituyendo una valiosa fuente de aprendizaje. Pero tengamos en cuenta que también se aprende aprovechando y compartiendo conocimientos y experiencias de las mejores prácticas. El lugar de trabajo es vital para compartir y aprender de lo positivo y de lo negativo que allí suceda.

Como se había señalado en el apartado anterior al referirnos a las etapas del PIP, el comportamiento humano incide en un 90% de los accidentes, porcenta-je que podría extrapolarse a los demás incidentes de productividad, calidad y medio ambiente. Pero como las personas competentes tras el cambio disminu-yen sus acciones inconscientes, se resolverían las pérdidas en muy alto porcentaje.

En tal sentido, es indispensable conocer el nivel de confianza existente. Niveles altos posibilitan la transformación de las personas y de las organizaciones. Los errores, o más bien, los comportamientos inconscientes, son detectados en la mayoría de los casos por quienes los cometen. Que se evidencien y se resuelvan depende del nivel de confianza y compromiso existente en la organi-



zación. Si no se solucionan, es impensable que la organización pueda avanzar en la senda de la excelencia.

"Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja" Robert Levering.

co-fundador del programa internacional: Great Place to-Work

Pero para actuar con eficacia resulta necesario diagnosticar la cultura empresarial existente, el significado de las personas en la misma y el estado de las competencias, tanto especializadas como transversales, evaluadas a través del desempeño. Es necesario saber también el nivel de participación de los trabajadores y demás *stakeholders*. La participación requiere de un proceso cuidadosamente apoyado que no debe dejarse a la improvisación. Es necesario que ésta vaya asociada a una cultura fundamentada en valores de respeto mutuo, de diálogo y de transparencia. La política empresarial debe favorecerlo. Los valores deben ser redefinidos e interiorizados en la organización con la participación de los trabajadores ya que son los que determinan los comportamientos. A su vez, la participación debe ir asociada a la innovación en procesos de mejora en todos los ámbitos.

La Prevención es fuente importante de mejoras, pero a su vez, es condición indispensable para que el proceso innovador, clave para la pervivencia empresarial, pueda desarrollarse en plenitud. Se recomienda consultar la Guía 2 Mieses sobre "Las personas en el corazón de las organizaciones", en la que se apuntan los aspectos clave para lograrlo, en donde la Prevención efectiva tiene un papel esencial. Como se ha apuntado, la prevención y el planeta deben ser objetivos estratégicos en las organizaciones con los que las personas han de encontrar propósito.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Se incluyen al final de la siguiente Guía



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.