

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

CONTENIDO TEÓRICO: BLOQUE IV

TEMA 6: GESTION DE LA CALIDAD TOTAL

- 6.1. Antecedentes, principios e implementación de un sistema de gestión de la calidad total.
- 6.2. Modelos de gestión de la calidad total.
- 6.3. El Modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM).

TEMA 7: INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN

- 7.1. Sinergias existentes entre los departamentos de calidad y de formación.
- 7.2. Investors in People: estándar de calidad de la formación y desarrollo empresarial.
- 7.3. Best Place to Work: estándar sobre la calidad del entorno laboral.

TEMA 7: INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN

1.- INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN

El desarrollo de la Gestión de Calidad Total se basa en el principio esencial de que todos los procesos y productos de una organización deben mejorar continuamente, combinándose para ello las mejoras graduales con los saltos cualitativos. Esto obliga a que **todas las personas** que integran la organización **tengan la capacidad de actuar** con este punto de mira y confiere a la Gestión de Calidad Total un gran contenido de recursos humanos (Castro, 2001, p.81).

De aquí que las políticas y los procesos propios de la gestión de los recursos humanos tengan un carácter estratégico en la Gestión de Calidad Total. Si no se cuenta con el personal adecuado, si no es formado y desarrollado, si no se implementan nuevos sistemas de retribución, si la comunicación no es fluida, si no se practica un estilo de dirección participativa; en fin, si no se dispone del apoyo y el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, no es posible hablar de Calidad Total.

No obstante, a pesar de la relevancia de la Gestión de Recursos Humanos, la literatura sobre la calidad ha tratado poco las funciones de personal/recursos, en concreto, su participación en la implantación de la calidad a través de las funciones que le son propias, tanto en el contexto de toda la empresa como dentro de la propia función de recursos humanos (Castro, 2001, p.82). En este sentido, las escasas referencias al respecto suelen centrarse en su contribución a la construcción de la cultura adecuada, o en los programas de formación para la calidad, constatando el papel clave de la función de formación en la implantación de sistemas de gestión de calidad.

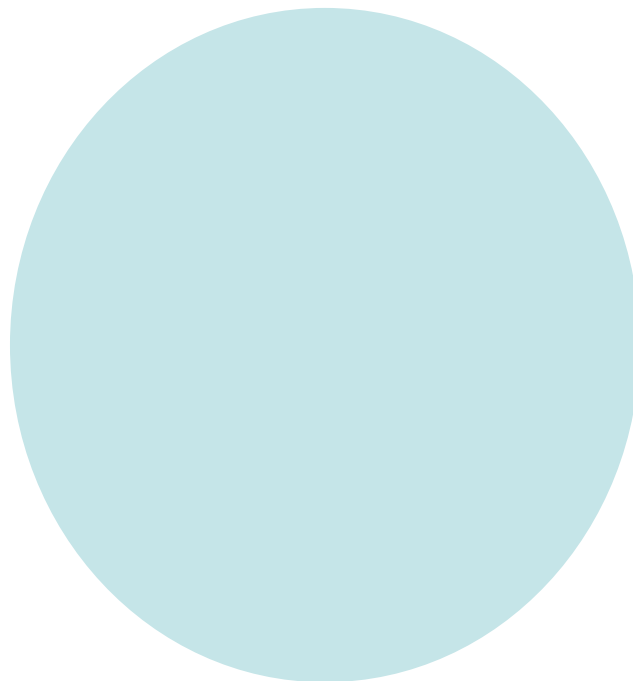
Más concretamente, en los trabajos de los clásicos de la Gestión de la Calidad total, los temas más analizados son la importancia del liderazgo, la comunicación, la formación, el reconocimiento, y el trabajo en equipo como instrumento de mejora y organización del trabajo. Se asume también que la práctica de la mejora continua hace posible la ampliación de la participación de los empleados en la toma de decisiones (*empowerment*), aunque la magnitud de ello ha recibido un escaso análisis (Castro, 2001, p.86). Aunque todos estos clásicos declaran su interés por los temas relacionados con las personas y la necesidad de que los empleados entiendan los procesos de mejora continua y tengan una participación activa, en realidad ofrecen pocos elementos tangibles y se centran en aquellos aspectos que creen que pueden tener mayor efecto en la productividad, como la formación, la participación limitada a determinados aspectos y la motivación. En el ámbito de la formación, ésta ha sido abordada de manera explícita por Deming (1989), Juran (1990), Crosby (1980, 1993), Feigenbaum (1983), e Ishikawa (1983).

Por su parte, en la llamada *literatura de la excelencia* cuyo más destacado representante es Tom Peters, los temas centrales son los del liderazgo y la cultura organizacional. En este sentido, una de las constantes de la obra de este autor es la forma en que considera a los empleados en las organizaciones excelentes. El desarrollo del liderazgo y de una cultura de la excelencia es para este grupo la vía más importante

para obtener el compromiso de los empleados con la calidad. Y esto no es esencialmente diferente de los planteamientos de los *padres fundadores* sobre la importancia de generar confianza en los empleados, de formarlos y de crear equipos con cierto grado de autogestión, pues es necesario que cada empleado se haga responsable de la mejora continua de los procesos de elaboración de los productos y de entrega de los servicios. Más que abordar nuevos componentes de recursos humanos, los representantes de la segunda generación se han dedicado a profundizar más en algunos de ellos (Castro, 2001, pp.87-88).

De este modo, en el ámbito de los recursos humanos, puede sostenerse que los pilares fundamentales sobre los que se sostiene el concepto de Calidad Total son la formación, la comunicación, el liderazgo y la participación detallados en la figura 1 (López, 1999, p. 137). Por consiguiente, la planificación estratégica de la calidad, en el ámbito de los recursos humanos, lógicamente debe contener el despliegue de estos conceptos, a través de una serie de políticas concretas que deben acompañar de forma ineludible a la implantación de todo sistema de Calidad Total.

Figura 1. PILARES DE CALIDAD TOTAL EN EL ÁMBITO DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: López, 1999, pp. 138.

La implantación de un sistema de Gestión de Calidad Total requiere la práctica de un estilo de **liderazgo** situacional orientado al diseño e implantación de una *nueva estructura organizativa* descentralizada, orientada a procesos y más plana, que incremente la asunción de nuevas responsabilidades por parte de los empleados mediante las técnicas de *empowerment* (participación en la toma de decisiones) y *coaching*, al tiempo que permita la gestión de la empresa en procesos, lo que implica la identificación y definición de los procesos claves para el negocio (López, 1999).

Los líderes de la organización utilizarán la motivación del personal como una herramienta para implantar este sistema de Gestión de Calidad Total adecuando los sistemas de recompensas, fomentando la toma de decisiones de los empleados con independencia de los mandos (*empowerment*), ayudando a los empleados a desarrollarse profesionalmente y sacar el máximo partido a sus competencias y potencialidades (*coaching*), estableciendo sistemas periódicos de evaluación del desempeño basados en el cumplimiento de objetivos de calidad, estableciendo planes de carrera profesionales y fomentando el trabajo en equipo.

Por otro lado, la implantación de un sistema de Gestión de Calidad total requiere de una **comunicación** que difunda su compromiso con la calidad, la finalidad de la misma, la metodología de implantación del Sistema de Calidad que va a seguir, los objetivos y la política de calidad de la empresa, además de los cambios organizativos y de gestión que se van a producir en la empresa y la manera en que afectará a los trabajadores. En esta materia, deberá potenciar la comunicación en todos los sentidos dentro de cada área y entre las personas, en especial la constitución de un Comité de Calidad, los boletines de difusión internos, reuniones periódicas, la realización de jornadas de sensibilización sobre la calidad, etc. (López, 1999).

El otro pilar de la implantación de un sistema de Gestión de Calidad Total lo constituye la **participación** de los empleados, tanto individual mediante el establecimiento de sistemas de sugerencias incentivados que premien las mejoras logradas, como de participación sistemática y colectiva a través de grupos de mejora para la resolución de problemas concretos y el establecimiento de sistemas de sugerencias.

Por su parte, para conseguir que el sistema de Gestión de Calidad Total sea asimilado por el personal y funcione es necesaria una amplia **formación**.

La formación constituye uno de los campos de actuación por excelencia de los departamentos de recursos humanos y suele ser el nexo inicial entre la Gestión de la Calidad Total y la gestión de recursos humanos, pues mediante ella es posible desarrollar intereses y actitudes, adquirir habilidades y orientar las acciones hacia la mejora continua (Castro, 2001, p.102). Requiere, en primer lugar identificar cuáles son las necesidades de formación de todos los empleados y, en función de éstas, diseñar los planes de formación y desarrollo con los contenidos, la metodología, y la forma en que se evaluarán sus resultados, todos estos aspectos fueron debidamente desarrollados en el bloque III..

La implantación de sistemas de Gestión de Calidad Total, generalmente, comienza desarrollando programas de formación generales cuyo objetivo es **crear conciencia** sobre la importancia de la calidad **para lograr una actitud favorable** de los empleados, ya que resulta esencial que la filosofía y los principios generales de calidad lleguen a todos los empleados para generar la confianza y colaboración necesaria por su parte (Castro, 2001, pp.102-103). **A partir de aquí, los programas de formación para la calidad combinan la *formación en el puesto de trabajo* con la *formación en las técnicas de calidad*.**

Puesto que la Calidad Total conlleva la gestión por procesos en la organización y la consecuente modelización y control de los mismos, la ***formación en el puesto de trabajo*** presenta una doble vertiente (López, 1999, p. 142):

- Por una parte, **al conocer la visión global del proceso**, con todos sus elementos (inicio/fin, propietario, entradas/salidas de información, así como la representación gráfica del flujo de todas sus actividades) se puede transmitir a cada persona el sentido que tiene su puesto para la ejecución del proceso.
- Por otra, se forma en las **tareas concretas** que van unidas al desempeño de ese puesto y a la calidad en sí del trabajo desempeñado.

Una vez definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto, el Departamento de Recursos Humanos deberá elaborar un Manual de Puestos de Trabajo, documento donde se recogen las funciones propias de cada uno, además de la formación y experiencia requeridas.

La formación en técnicas de calidad comprende las diferentes técnicas y herramientas de ayuda para la resolución de problemas, cuyo uso resulta imprescindible en los Grupos de Mejora. Entre las técnicas elementales que deberían conocer los mandos y todo el personal implicado directamente en estos grupos se encuentran (López, 1999, p. 142):

- Las *siete herramientas de calidad*, compuestas por las hojas de recogida de datos, los histogramas, los diagramas causa-efecto, el diagrama de Pareto, el análisis por estratificación, el diagrama de correlación y la hoja de control. Además, se formará en *herramientas para la resolución de problemas* como el círculo de Deming (*Plan-Do-Check-Act*) y *herramientas de gestión* como los diagramas de afinidad y de árbol.
- De forma complementaria se formará en *técnicas para la modelización de procesos*. Los Grupos de Mejora deben analizar los procesos operativos de la empresa, por lo que deberán familiarizarse con los elementos básicos de todo proceso, tales como propietarios, proveedores y clientes, construcción de flujogramas, indicadores de medida de esos procesos, etc.

Con todo lo expuesto se puede sostener que **Recursos Humanos y Calidad Total** no son sólo variables relacionadas sino que **deben constituir un mismo sistema**, donde necesariamente el rol de los directivos de recursos humanos, a través del desempeño de sus funciones y entre ellas la de formación, es el de conducir al desarrollo y extensión del concepto de Calidad Total a toda la empresa y servir así de forma proactiva a los objetivos de calidad de la organización (Brunet y Alarcón, 2005, p. 216).

A pesar de esta necesaria integración ambas funciones se desempeñan en departamentos diferentes (Las Hayas, 2007):

- El departamento de calidad, cuya misión es asegurar que el sistema de gestión de calidad de la organización está definido, implantado y es efectivo, cuya actividad se evalúa a través de la satisfacción de los clientes.
- El departamento de recursos humanos cuya misión es asegurar que la organización cuenta con las personas adecuadas en número, en talento y en competencias, y que estas personas contribuyen al más alto nivel en el proyecto de la organización y cuya efectividad se expresa conjuntamente por medio de la satisfacción de los empleados, por un lado, y en su desempeño en la consecución de los objetivos de la organización por otro.

De acuerdo con Las Hayas (2007), ambos departamentos presentan una serie de aspectos en común como son que no intervienen directamente sobre su objeto de trabajo (la calidad y las personas), sino que lo hacen a través del establecimiento de marcos de actuación; para lograr sus misiones requieren alinear sus políticas y prácticas con la estrategia de la organización; necesitan contar con unas determinadas culturas organizativas para aportar un nivel suficiente de valor añadido; comparten un mismo fin: la competitividad de la organización; pueden ser gestionados por una gran variedad de enfoques; y son departamentos relativamente “nuevos” que surgen de la apropiación de muchas funciones previamente existentes. Estos elementos comunes facilitarían la necesaria actuación coordinada para optimizar sus actuaciones, bien sea bajo una misma dirección o bien manteniendo la independencia de ambos en términos operativos y buscando la integración en términos estratégicos y de enfoque de gestión.

2.- INVESTORS IN PEOPLE: ESTÁNDAR DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

En los últimos años se han desarrollado algunos estándares de calidad en el ámbito laboral y de los recursos humanos aún en fase de difusión y que lentamente comienzan a aplicar las grandes empresas. En concreto, se trata del estándar Investors In People (IIP), los estándares internacionales relacionados con la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18000 y otros algo menos formalizados como Best Place to Work, además de una serie de ranking que van surgiendo sobre las mejores empresas para trabajar como es el caso de Mercopersonas.

En el ámbito de la formación y desarrollo, en 1990 el Servicio de Formación Ocupacional británico en colaboración con empresas, organizaciones de personal, de profesionales y de empleados tales como la Confederación de Industria Británica, el Congreso de la Unión Sindical y el Instituto del Personal y el Desarrollo, desarrolló la norma Investors in People (IIP) con objeto de incentivar la inversión en formación de los empleados por las empresas y mejorar su competitividad (Heras, Gavilanes y Olazarán, 2006).

IIP es un estándar internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas, compatible y complementario con otros sistemas de gestión existentes como el Modelo EFQM, Malcom Baldrige, Modelos de innovación, ISO, etc. y proporciona diferenciación a la organización que lo adopta¹.

La **misión** de este estándar es ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y lograr sus objetivos a través de la gestión y desarrollo de sus miembros, fue diseñado para animar a las organizaciones a desarrollar a sus personas como una actividad clave para alcanzar sus metas y evolucionar hacia la mejora continua y la excelencia, y actualmente constituye un marco flexible probado para la mejora continua.

El estándar IIP cuenta con cuatro **principios** rectores fundamentales que se suelen representar a modo de ciclo de mejora continua (Planificación - Acción y Evaluación). A cada principio se le asignan una serie de **indicadores** (o requisitos del resultado que se debe obtener), que deben detectarse en la totalidad de la organización en tres niveles diferentes, el organizativo, el de los equipos y el de los individuos

¹ Documento sobre Investors in People elaborado en 2007 por Matchmind en el 25 Aniversario de CECAM. Foro de Recursos Humanos.

(Heras, p. 364). Además, a cada uno de estos indicadores se soportan en una serie de evidencias, todos ellos recogidos en la tabla 1. Según este estándar, cuando en una organización existan evidencias que aseguren el cumplimiento de los citados indicadores, significará que hace todo lo necesario para obtener lo mejor de sus personas, y en tal caso, puede ser reconocida como una IIP.

Tabla 1. PRINCIPIOS, INDICADORES Y EVIDENCIAS DEL ESTÁNDAR INVESTORS IN PEOPLE

Principios	Indicadores	Evidencia
Compromiso Un “Investors in People” está comprometido en el desarrollo de las personas como parte de sus tareas para alcanzar sus aspiraciones y objetivos	1. La organización está comprometida a apoyar el desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - La alta dirección puede describir las estrategias que han sido llevadas a cabo para apoyar el desarrollo de las personas con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional. - La gerencia media puede describir acciones específicas que se han y están ejecutando para apoyar el desarrollo de las personas. - Las personas pueden confirmar que las estrategias y acciones específicas descritas por la alta dirección y la gerencia media se realizaron efectivamente. - Las personas consideran que la organización está auténticamente comprometida a apoyar su desarrollo.
	2. Se motiva a las personas para que mejoren su desempeño y el de otras	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas pueden proporcionar ejemplos de cómo han sido motivadas para mejorar su propio desempeño. - Las personas pueden proporcionar ejemplos de cómo han sido motivadas para mejorar el desempeño de otras personas.
	3. Las personas consideran que se reconoce su contribución a la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas pueden describir la forma en que se reconoce su contribución a la organización. - Las personas consideran que se reconoce su contribución a la organización. - Las personas reciben retroalimentación apropiada y constructiva sobre una base regular en el tiempo.
	4. La organización está comprometida a asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> - La alta dirección puede describir las estrategias que se han llevado a cabo para asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de personas. - La gerencia media puede describir acciones específicas que se han realizado y se están efectuando para asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de las personas. - Las personas confirman que las estrategias específicas y acciones descritas por la alta dirección y la gerencia media se están ejecutando y que reconocen las necesidades de diferentes grupos. - Las personas consideran que la organización está auténticamente comprometida en garantizar la igualdad de oportunidades de desarrollo de personas.

<p>Planificación</p> <p>Un “Investors in People” tiene claros sus propósitos y objetivos, así como lo que las personas necesitan hacer para alcanzar los referidos propósitos y objetivos</p>	<p>5. La organización tiene un plan con propósitos y objetivos claros que son comprendidos por todos</p> <p>6. El desarrollo de las personas está alineado con los propósitos y objetivos de la organización</p> <p>7. Las personas pueden explicar cómo contribuyen a alcanzar los propósitos y objetivos de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La organización dispone de un plan con propósitos y objetivos claros. - Las personas pueden explicar consistentemente los propósitos y objetivos de la organización al nivel apropiado según sus respectivos roles. - Se consulta a los grupos representativos sobre los propósitos y aspiraciones de la organización. <ul style="list-style-type: none"> - La organización tiene prioridades claras que vinculan el desarrollo de las personas a sus propósitos y objetivos, a nivel de toda la organización, de los equipos y de los individuos. - Las personas comprenden claramente cuáles son las actividades de desarrollo que deberían llevarse a cabo, tanto a nivel individual como a nivel de toda la organización. <ul style="list-style-type: none"> - Las personas pueden explicar cómo contribuyen a alcanzar los propósitos y objetivos de la organización.
<p>Acción</p> <p>Un “Investors in People” desarrolla a las personas efectivamente con el objetivo de mejorar su desempeño</p>	<p>8. La gerencia media apoya efectivamente el desarrollo de las personas</p> <p>9. Las personas aprenden y se desarrollan efectivamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La organización se asegura de que la gerencia media posea los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar a las personas. - La gerencia media comprende en todos los niveles lo que necesita hacer para apoyar el desarrollo de las personas. - Las personas comprenden lo que la gerencia media debería hacer para apoyar su desarrollo. - La gerencia media puede dar ejemplos en todos los niveles de acciones que han sido y que están siendo tomadas para apoyar el desarrollo de las personas - Las personas pueden describir cómo la gerencia media está efectivamente apoyando su desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> - Las personas nuevas en la organización, y aquellas nuevas en sus puestos, pueden confirmar que han recibido una efectiva inducción. - La organización puede mostrar que las personas aprenden y se desarrollan efectivamente. - Las personas comprenden porqué se encuentran llevando a cabo actividades para el desarrollo y qué resultado se espera de ellas. - Las personas pueden dar ejemplos de lo que han aprendido (conocimientos, habilidades, y actitudes) de actividades para el desarrollo. - El desarrollo está vinculado a calificaciones o estándares externos relevantes, según sea apropiado.

Evaluación Un "Investors in People" comprende el impacto que las inversiones en las personas producen en su desempeño	10. El desarrollo de las personas mejora el desempeño de la organización, de los equipos y de los individuos	La organización puede mostrar que el desarrollo de las personas ha mejorado el desempeño de la organización, de los equipos y de los individuos
	11. Las personas comprenden el impacto del desarrollo de las personas en el desempeño de la organización, de los equipos y de los individuos	La alta dirección comprende los costos y beneficios totales del desarrollo de las personas y su impacto en el desempeño Las personas pueden explicar el impacto de su desarrollo en su propio desempeño, así como en el desempeño de los equipos y de la organización como un todo.
	12. La organización mejora al desarrollar a las personas	Las personas pueden dar ejemplos de mejoras relevantes y oportunas que han sido alcanzadas al llevar a cabo las actividades de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener este estándar es necesario realizar una auditoria sobre el estado de los doce indicadores considerados que obtiene información sobre el grado de cumplimiento de uno de ellos y de las evidencias pertinentes mediante entrevistas personales. Como resultado de esta auditoria, se detectan por un lado las áreas de mejora y, por otro, se reconoce o no a una organización como IIP.

La gestión de este estándar corresponde desde 1993 a la organización británica de carácter privado Investors In People United Kingdom, mientras que la organización encargada de desarrollar e implantar este estándar en España es, desde el año, 2007, la consultora Matchmind².

El estándar Investors in People dispone de dos categorías de acreditaciones, la primera es supone el reconocimiento de una organización como Investors in People por un periodo de dos años, mientras que la segunda es el estatus de Investors in People Champion que se concede durante tres años a aquellas organizaciones que han desatado en la promoción de los valores y principios del estándar y han sido ejemplares en la forma de gestionar y desarrollar a su propio personal³.

De acuerdo con el Informe elaborado por Matchmind en 2007, el reconocimiento como Investors in People aporta una serie de beneficios a las organizaciones que lo obtienen, como son:

1. Mayor definición y homogeneización de los objetivos en los distintos departamentos y sedes; de indicadores de medida asociados a la estrategia y a los recursos humanos; y de las culturas y estilos de gestión.
2. Mejor implantación de iniciativas corporativas generales y específicas de recursos humanos; y de prácticas organizativas y gestión del cambio.
3. Mayor visibilidad y reconocimiento de la organización en materia de recursos humanos, en concreto, mayor efectividad de la comunicación interna, mejor clima laboral, mayor reconocimiento de la sociedad,

² Información obtenida en <http://www.aviladigital.com>, el 4 de diciembre de 2007.

³ Información obtenida en yellgroup.com el 6/12/2007.

disminución de la rotación no deseada, atracción y fidelización de los mejores profesionales del mercado.

4. Mejor gestión del aprendizaje y desarrollo a partir de la mejor gestión de las carreras profesionales y de la mayor efectividad en el rendimiento de la inversión (ROI).

Estos beneficios, en cifras, podrían ilustrarse con los resultados de la encuesta realizada por IIP del Reino Unido sobre una muestra de doscientas empresas certificadas como Investor in People (Picó, 2004, pp. 56), de las cuales el 72% consideró que IIP aportaba ventajas competitivas, el 69% un marco para la gestión de personas, el 62% la alineación entre el negocio y sus recursos humanos, el 62% el benchmarking en formación y desarrollo, el 41% la mejora de la imagen corporativa, el 32% una herramienta para la gestión del cambio, y el 30% la confirmación de buenas prácticas.

3.- BEST PLACE TO WORK: ESTÁNDAR SOBRE LA CALIDAD DEL ENTORNO LABORAL

El Great Place to Work Institute fue fundado en 1991 por Robert Levering y la consultora Amy Lyman en colaboración con un grupo de consultores de empresas y management. Este Instituto, analiza, evalúa y certifica anualmente la calidad de los entornos de trabajo de las empresas a través de un sistema de encuestas dirigidas a los empleados que responden de manera anónima y mediante una auditoria de las prácticas que el departamento de recursos humanos desarrolla en la empresa, generando como resultado la Lista Best Place to Work.

En sí misma, esta lista no es un estándar de calidad como las normas ISO o Investors in People, pero supone un reconocimiento a los 50 mejores lugares para trabajar en cada país, y, consecuentemente la certificación de las empresas que forman parte de ella, además de proporcionar a cada entidad participante una valiosa herramienta de gestión para conocer de primera mano su clima a partir del nivel satisfacción de las personas en relación a su trabajo, sus jefes y de cómo sienten en ella, también identifica sus fortalezas y las áreas en que debería mejorar.

De este modo, el Instituto Great Place to Work surge con la misión de ayudar a las empresas a convertirse en Excelentes Entornos de Trabajo, para lo cual pretende alcanzar los siguientes objetivos⁴:

1. Reconocer las capacidades de la organización y de sus grupos de trabajo y establecerlas como punto de partida para mejorar.
2. Entregar a la dirección recomendaciones claras para conseguirlo.
3. Mejorar las relaciones en el entorno de trabajo.
4. Mejorar las capacidades internas para lograr una mayor independencia de proveedores y de servicio externos.
5. Enfocar la colaboración a largo plazo, apoyándoles constantemente para ser un Excelente Entorno de Trabajo.

Este Instituto ha desarrollado un modelo de acreditación de la calidad de los ambientes de trabajo basado en la idea de que “un excelente entorno de trabajo es un

⁴ Información obtenida en <http://www.greatplacetowork.es>

lugar donde *se puede confiar en las personas para las que se trabaja, se experimenta orgullo por la labor realizada y se disfruta con las personas que se trabaja*". De este modo, confianza, orgullo y compañerismo constituyen las tres dimensiones de la calidad de los entornos de trabajo. Además, admite que la principal dimensión en las relaciones entre el empleado y la empresa es la confianza, a la que subdividen en tres subdimensiones: credibilidad, respeto y trato justo. Así, tiene un clima de trabajo adecuado aquél entorno laboral en el que se respira credibilidad, respeto, trato justo (Tabla 2).

Tabla 2. DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DEL ESTÁNDAR GREAT PLACE TO WORK

Dimensiones	Subdimensiones
1. Confianza:	1.1. Credibilidad: <ul style="list-style-type: none"> – La comunicación es abierta y accesible – Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales – Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la misión
	1.2. Respeto: <ul style="list-style-type: none"> – Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento del esfuerzo realizado – Colaboración con los empleados cuando los asuntos sean relevantes para ellos – Atención individualizada a los empleados con respecto a sus vidas personales
	1. Trato justo: <ul style="list-style-type: none"> – Igualdad: trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos – Imparcialidad: no existe favoritismo al emplear y promocionar – Justicia: no existe discriminación y existe proceso de reclamación
1. Orgullo:	<ul style="list-style-type: none"> – En el trabajo personal y esfuerzo individual – En el trabajo hecho por el equipo o el grupo – En los productos de la organización o en su contribución a la sociedad
1. Compañerismo:	<ul style="list-style-type: none"> – Posibilidad de ser tú mismo – Entorno social agradable y abierto – Sentido de “familia” o de “equipo”

Fuente: Elaboración propia.

Más concretamente, la metodología desarrollada por Best Place to Work se desarrolla en dos etapas, la primera consiste en una encuesta anónima y confidencial a todos o una muestra representativa de los empleados de cada empresa, denominada Índice de Confianza (Trust Index), constituida por 59 preguntas cerradas y una abierta, y que supone las dos terceras partes de la puntuación total obtenida por una empresa y, la segunda, consiste en efectuar una auditoria de la cultura corporativa, que supone la tercera parte de la puntuación total.

La encuesta Índice de Confianza (Trust Index) mide hasta qué punto los empleados sienten que su empresa reúne las dimensiones y subdimensiones de Great

Place to Work (tabla 2), mientras que la auditoría cultural consiste en una revisión de las prácticas de recursos humanos desarrolladas por esa misma compañía.

De acuerdo con las conclusiones de diversos estudios realizados por el Great Place to Work Institute, las empresas que forman parte de esta lista, en relación a sus competidores, obtienen beneficios diversos como la recepción de un mayor número de solicitudes de trabajo cualificadas; la reducción de la rotación de sus empleados; la disminución de los costes relacionados con la salud laboral; gozan de una mayor satisfacción y lealtad de sus clientes; tienen más espíritu de innovación, creatividad y voluntad al tomar riesgos; y disfrutan de mayor una productividad y rentabilidad.

En este sentido, de acuerdo con las conclusiones de la Lista “Best Workplaces España 2008” en el año 2007 las compañías Best Workplace, en comparación con aquéllas que no lo son, incrementaron su facturación una media del 18% respecto al ejercicio anterior, introdujeron nuevos productos /servicios, incrementaron el número de empleados en un 29% en un momento en que la tasa de paro en España era del 8,2%, redujeron en un 5% su tasa de rotación externa, destinaron 3.500.000 horas de formación al desarrollo del talento, redujeron un 2% su absentismo laboral respecto al año anterior en un contexto donde las empresas experimentaron un incremento entre el 7 y el 25%, disponen de una plantilla fija del 96%, existe paridad en la composición por sexos de la plantilla, y las mujeres ocupan cada vez más posiciones de liderazgo, en concreto el 37%.

BIBLIOGRAFÍA:

Burchell, M., Robin, J. (2010): *The Great Workplace: how to build it, how to keep it and why it matters*, Great Place to Work Institute.

Brunet Icart, I.; Alarcón Alarcón, A. (2005): Calidad y recursos humanos: ¿un binomio necesario? *Estudios Financieros*, nº 263, pp. 207-280.

Castro Freire, M.S. (2001): Gestión de la calidad total y gestión de recursos humanos: una simbiosis inevitable. *Estudios Financieros*, nº 220, pp. 77-134.

Crosby (1980): *Quality is free. The art of making quality certain*. New York, New American Library.

Crosby (1993): *Completeness (plenitude). Calidad total para el siglo XXI*. México, McGraw Hill.

Deming (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, Díaz de Santos.

Feigenbaum (1983): *Total quality control*. New York, McGraw Hill.

Ferketish, B., Hayden, J. (1992): HRD and quality: the chicken or the egg. *Training and Development*, vol. 46, nº 1, pp. 39-42.

Great Place to Work, España (2012): *Best people practices. El camino a la excelencia*, Instituto GPTW, Madrid.

Heras, I.; Gavilanes, J. y Olazarán, M. (2006): *El estándar Investors in People: un estudio sobre su adopción pionera en organizaciones educativas de la CAPV en Heras Saizarbitoria ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro*, pp. 363-372, Cívitas, Madrid.

Hill, S.; Wilkinson, A. (1995): In search of TQM. *Employee Relations*, vol. 17, nº 3, pp. 8-25.

Ishikawa (1983): *Guide to quality control*. Hong Kong, Asian Productivity Organization, 2ª Ed.

Investors in People, UK (2005): *Investors in People standard policy and practice guide: for specialist advisers and assessors*, London TSO.

Investors in People, UK (2006): *The Investors in People Standard: moving your organisations forward*, London TSO.

Investors in People, UK(2009): *Investors in People: your journey*, London TSO.

Investors in People, UK (2012): *An introduction to Investors in People: The standard and beyond*, London TSO.

Juran (1990): *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, Díaz de Santos.

Las Hayas Gil, A. (2007): *Calidad y recursos humanos, ¿dos departamentos bajo una misma dirección?: una base consistente para la gestión del conocimiento*. *Dirección y Organización*, nº 34, pp. 31-43.

Levering, R. (2011): *A Great Place to Work: what makes some employers so good (and most so bad)*, Great Place to Work Institute.

López Arévalo, R.M. (1999): *La calidad en los recursos humanos de la organización*. *Estudios Financieros*, nº 193, pp. 137-144.

Picó Suárez, R. (2004): *Investors in people. La norma del desarrollo de las personas que favorece el éxito empresarial*. *Excelencia (Club de Gestión de Calidad)*, nº 40, pp. 56-58.