

Metodología para Gestión de Calidad del Capital Humano en el sector del transporte

Methodology for Quality Management of Human Capital in of Branch the Sector

MSc. Luís Felipe Corona-Cuesta, lfcor@uo.edu.cu; MSc. Francisca Lucía Valle-Pérez, paca@uo.edu.cu; Dr.C. Marianela Bermejo-Salmon, marianela@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El objetivo general de este artículo es presentar una metodología de Gestión de la Calidad del desempeño humano que se integre al Modelo de Gestión del Capital Humano en una empresa de transporte de pasajeros en Santiago de Cuba. Durante el desarrollo de la investigación fueron utilizados los métodos y técnicas siguientes: histórico-lógico, análisis-síntesis, y métodos empíricos tales como las encuestas, entrevistas, trabajo grupal, QFD, entre otras. Los principales resultados se centran en dos direcciones fundamentales dadas por el análisis detallado de las áreas claves de la empresa, en cuanto al desempeño de su capital humano, al introducir en el modelo el enfoque de calidad, así como una herramienta para su diagnóstico.

Palabras clave: gestión de la calidad, despliegue funcional de la calidad, puntos fuertes, puntos críticos.

Abstract

The main objective of this paper is to develop a methodology for quality management of human performance at that is integrated into the Management Model of Human Capital in the branch of passenger of Santiago of Cuba. During the research development were used the following methods and techniques: historical and logical analysis-synthesis, induction-deduction and empirical methods such as surveys, interviews, group work, QFD, among others. The main results of this work will focus on two main directions given by the key areas detailed analysis of the company, in terms the performance of its human capital and the most comprehensive assessment of this, to make to the model approach and quality tool for diagnostic.

Keywords: quality management, quality function deployment, strengths, critical points.

Introducción

Es de vital importancia estar enfocado en el desarrollo de productos y/o servicios de alta calidad pues la esencia de la gestión en las organizaciones se orienta a la superación de las expectativas, tanto explícitas como implícitas, de los clientes y trabajadores de cualquier entidad. Esto lleva implícito el no tener deficiencias.

La calidad es un concepto dinámico y vivo, que depende de muchos factores entre los que se destacan, los gustos y motivaciones del consumidor, la satisfacción de los trabajadores, la conducta de la competencia, entre otros

Los conceptos de calidad pueden ser tan variados como especialistas y escuelas. Algunos de estos se listan a continuación.

- “Calidad es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de la dirección y de toda la sociedad en general, empleando los recursos disponibles” (Sanguesa Sánchez, 2003).
- “La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidas en un sistema productivo, así como su capacidad de satisfacción de los requerimientos del” (Lluís Cuatrecasas, 2000).

Tomando en consideración los conceptos antes expuestos, los autores de la presente investigación definen:

- La Gestión de la calidad del personal en los tres niveles del comportamiento humano constituye el factor primordial que posibilita el desarrollo pleno de sus habilidades para el beneficio de la organización.

Se puede afirmar que el concepto de calidad ha sufrido una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de los atributos del producto y/o servicio, a tratar de producir con cero defectos en todo el proceso para evitar una mala prestación del servicio, por tal motivo en este trabajo se hará uso del Despliegue Funcional de la Calidad (QFD, por sus siglas en inglés) como una herramienta útil para la planificación de la calidad futura, que permita el tratamiento de este proceso en el contexto organizacional.

Así pues, el objetivo general propuesto es elaborar una metodología de Gestión de la Calidad del desempeño humano que se integre al Modelo de Gestión del Capital Humano en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba.

Fundamentación teórica

La gestión que se inicia no está basada, exclusivamente, en elementos como la tecnología o la información; sino que es “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. La norma ISO 9001:2000, en su nueva versión de la norma (2008), considera que el personal debe ser competente, y orienta que la organización determine los perfiles de competencias requeridos para el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada para aquellas funciones que inciden directamente en la calidad.

El enunciado de la norma representa un cambio trascendental en la inclusión y tratamiento del capital humano en la gestión del sistema de calidad. La competencia laboral es la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad esperados (ISO 9001:2000).

El Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 establece entre sus requisitos, respecto al tema tratado, lo siguiente:

La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2008, 6.2, 7).

Esto incluye aspectos fundamentales de la gestión del capital humano a tener en cuenta, como son la integración del personal y las condiciones físicas, humanas y del medio ambiente de trabajo; ubica la competencia laboral integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva de los miembros de una organización. La nueva versión de la norma incluye la identificación de los perfiles de competencia, la evaluación de la efectividad de la capacitación, la selección y asignación de personal por competencia demostrada, la capacitación orientada a desarrollar las competencias y el aseguramiento de que el personal este consciente de la importancia y relevancia de sus actividades.

La inclusión de la competencia laboral en la norma ISO 9001:2000 es un importante paso hacia la integralidad del concepto de calidad y, sobre todo, hacia la puesta en práctica del desarrollo del capital humano.

Una organización que posea un capital humano de calidad y haya creado una conciencia de calidad entre estos puede asumir que es poseedora de una ventaja competitiva muy importante.

Despliegue Funcional de la Calidad (QFD). Concepto y característica

El QFD es un método para desarrollar una calidad de diseño enfocada a satisfacer al consumidor, de forma que se conviertan los requerimientos del consumidor en objetivos de diseño y elementos esenciales de aseguramiento de la calidad a través de la fase de producción (Cuatrecasas, 2000); por lo que se puede aseverar que el despliegue de funciones de la calidad es un modo de asegurar esta mientras el servicio está en fase inicial.

Los especialistas en esta materia, Edward Deming y Joseph Juran entre otros; coinciden en definir el despliegue de las funciones de calidad como el despliegue paso a paso, en detalle, de las funciones u operaciones que conforman sistemáticamente la calidad, con procedimientos y objetivos.

Cuando se desarrolla un sistema de calidad de los recursos humanos se debe analizar y entender la influencia de este factor sobre el nivel de calidad percibida por los clientes en estrecha correspondencia con los procesos en que esta interactúa.

Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos que inciden en la calidad

Los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos que repercuten en la calidad por sus características son: reclutamiento, selección e integración, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño y compensación laboral. Estos procesos no pueden estar al margen de la motivación, por cuanto, tener en cuenta a los trabajadores e incentivar y desarrollar en ellos su motivación tanto intrínseca, extrínseca como trascendente constituye elementos que conducen, junto a otros factores, al éxito de las organizaciones.

- Reclutamiento: “Proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización” (NC 3000:2007, 20).
- Selección e integración: “Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración” (NC 3000:2007, 23).
- “Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una trasmisión de conocimientos y habilidades: organizada; planificada; evaluable” (Alles, 2013, 308).

- “Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de posición que se desempeña o a desempeñar” (Alles, 2013, 308).
- “Evaluación del desempeño: Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo” (Morales, 2009, 373).
- La compensación laboral “significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que ‘esa persona’ le entrega ‘específicamente a esa organización’ para el cumplimiento de sus objetivos” (Cuesta, 2006, 271).
- La Motivación: “Es disposición del individuo para alcanzar objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso” (Cuesta, 2010, 19).

Martha Alicia Alles (2013, 53) plantea que David C. McClland (1999) “analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”.

Las empresas que se manejan a través de un modelo de competencias realizan sus entrevistas basadas en las mismas, apoyándose de otras evaluaciones para medir en qué nivel y grado el candidato las tiene desarrolladas en todos los procesos antes señalados.

Las competencias varían significativamente de una empresa a otra, así como estas son jerarquizadas de acuerdo con el perfil del puesto al que se aspira; pero, por lo general, las competencias que más se buscan en las empresas de punta son: liderazgo, trabajo con otros, toma de decisiones, compromiso y motivación personal, pensamiento analítico, innovación y enfoque al cliente.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Diversos enfoques existen sobre el tema de competencia laboral, a continuación se reseñan algunos de ellos:

La Competencia Laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otras, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo... (Bermejo, 2014, 20).

Por competencias laborales se entenderá un conjunto de características subyacentes en las personas, que como tendencia están casualmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional (Cuesta, 2006, 55).

Competencias laborales:

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valor, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios... (Morales, 2009, 368).

Los elementos antes tratados demuestran que la calidad es inseparable del capital humano y, por lo tanto, debe gestionarse hay que gestionar la calidad de este factor clave como base para elevar la competitividad y diferenciación de los productos y servicios que se brinden.

Métodos utilizados

Para la realización del presente trabajo se partió de un diagnóstico preliminar en la empresa seleccionada en la provincia Santiago de Cuba; este evidenció problemas con la utilización de herramientas que, de formas concretas y con determinado rigor científico, hicieran posible el análisis del objeto de estudio referenciado y, a su vez, poder identificar cuáles son sus puntos fuertes y críticos y las vías factibles para su disminución.

Fueron empleados métodos teóricos y empíricos, tales como:

- Histórico – lógico, para la caracterización de los factores de gestión de la calidad del capital humano fundamentalmente.
- Análisis y síntesis, en el procesamiento y análisis crítico de los aspectos tratados.
- Método empírico, en la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, tales como el análisis funcional: entrevistas, cuestionarios de opinión, trabajo grupal; y otras.

Con el empleo de la metodología del QFD, se pueden observar ciertos beneficios comunes a todas sus aplicaciones:

- Fijación de las metas basadas en la cuantificación de las evaluaciones por parte de los usuarios.
- Conversión de los requerimientos de calidad demandados en elementos medibles.
- La planificación de nuevos servicios resulta más específica.
- Las actividades de planificación y desarrollo están más ligadas a las expectativas.
- Establece una fuente de información para futuros servicios o mejora del proceso y servicios.
- Proporciona un sistema fiable de seguimiento del servicio a través del proceso.
- Jerarquiza las acciones de manera objetiva.
- Ayuda a la dirección a enfocar eficientemente sus esfuerzos.
- Reduce costes.
- Mayor satisfacción de los clientes.
- Mejores relaciones entre los distintos servicios.
- Mayor reactividad.
- Mejora de la calidad y fiabilidad del servicio.

Resultados y discusión

La gestión del capital humano ha evolucionado, todo cuanto se hace hoy, incluyendo las herramientas empleadas, está en función del cumplimiento de esta meta. Sin embargo, a juicio de los autores de este artículo, en el orden táctico la percepción que se tiene de este componente no incluye, de manera directa, la apreciación que tienen los clientes internos de las organizaciones sobre el nivel de satisfacción en el contexto de las de las relaciones de trabajo y, en general, sobre las relaciones entre las áreas de la organización; por consiguiente, entre las personas portadoras y ejecutoras de esa relación, que no se limita al componente material de las mismas.

El gráfico 1 muestra el modelo desarrollado y propuesto como elemento esencial de este trabajo, en el cual queda definido cómo se integra la Calidad Total a la Gestión del Capital Humano en una primera etapa del llamado Despliegue Funcional de la Calidad.

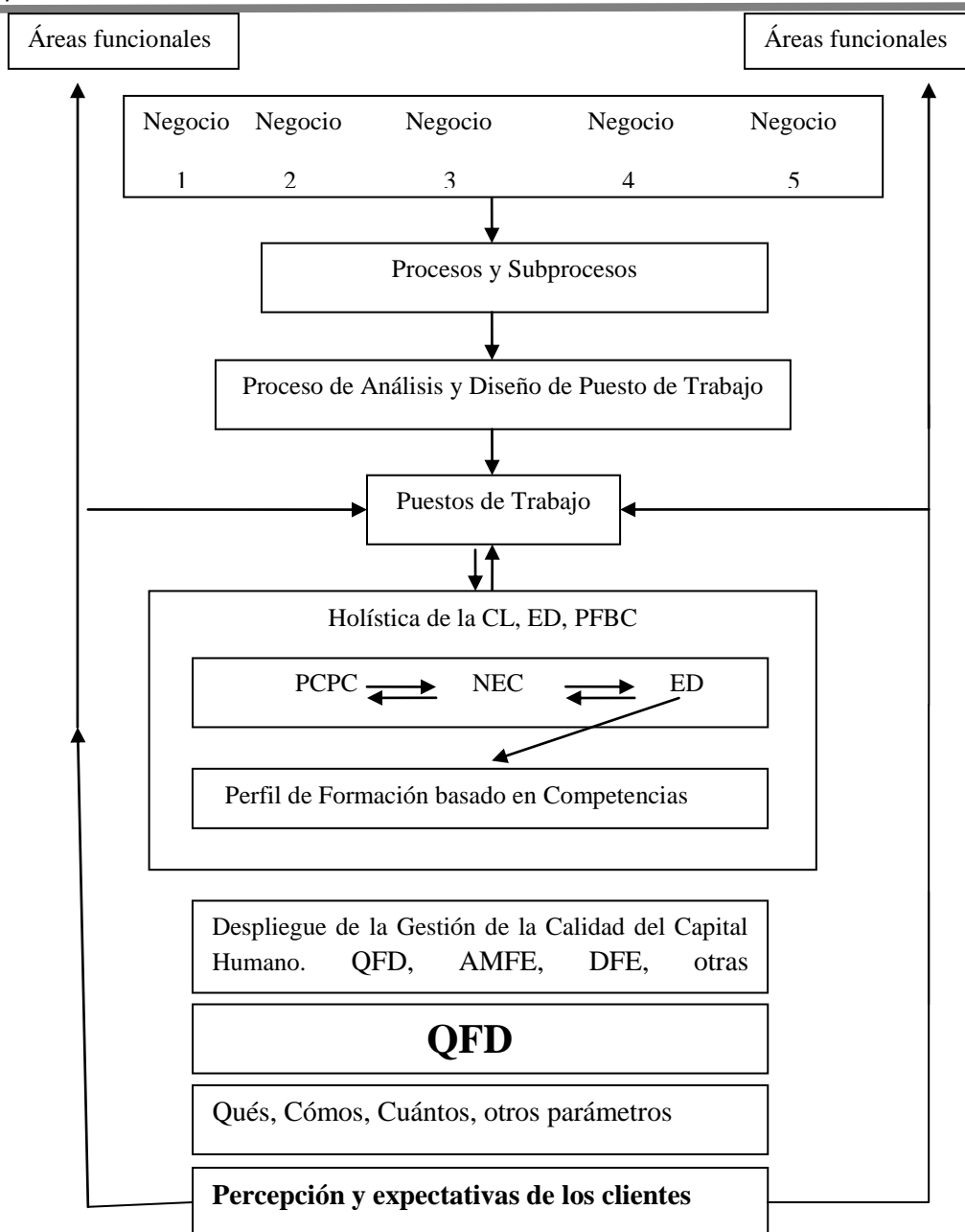


Gráfico 1. Modelo Relacional Integrador de la Gestión del Capital Humano

Leyenda:

- | | |
|---|--|
| CL: Competencias laborales | PCPC: Perfil de cargo por competencias laborales |
| NEC: Norma o Estándar de competencias | ED: Evaluación del desempeño |
| QFD: Despliegue funcional de cabalidad | Qués: Calidad demandada (voz del cliente) |
| Cómos: Diseños alternativos para la calidad | Cuántos: Evaluación competitiva técnica |
| AMFE: Análisis modal de fallas y efectos | DEE: Diseño estadístico de experimentos |

El QFD y su metodología pueden aplicarse a cuatro fases:

1. Planificación del servicio.
2. Despliegue de componentes.
3. Planificación de los procesos.
4. Planificación de la producción.

En todas estas fases se aplica básicamente la misma metodología que se expondrá a continuación.

Fase1. Planificación del servicio

Para llevar a cabo la planificación del servicio y su diseño se parte, por un lado, del conocimiento del cliente y del mercado, recogiendo las características y requerimientos de la demanda; por otro lado, se recogen las posibles alternativas de diseños que permitan satisfacer esta demanda, siempre teniendo en cuenta la estrategia de la empresa y sus propios recursos. A su vez, esta fase se divide en otras tres etapas a abordar de forma sucesiva:

1. Despliegue de la calidad demandada.
2. Despliegue de diseños alternativos para la calidad.
3. El gráfico de calidad.

Etapas del despliegue de la calidad demandada (Qués)

La operativa con el QFD comienza con la recogida, análisis y tratamiento de las expectativas y requerimientos del consumidor. Una profunda y precisa comprensión de las demandas del mismo y del mercado en general, es la clave para el éxito del desarrollo de un nuevo servicio. Es preciso conocer a los clientes, sus profesiones, sus costumbres, sus prácticas habituales, en definitiva, su entorno.

A raíz del conocimiento del cliente se pueden conocer sus necesidades, sus requerimientos hacia estos servicios, en definitiva, sus expectativas, las cuales hay que satisfacer si se quiere tener éxito.

Hay que convertir las expectativas de los clientes en un lenguaje coloquial, no técnico, en información que pueda usarse en un gráfico de calidad; es decir, traduciendo esa percepción en características de calidad. Una vez recogida la información bruta, es decir las opiniones del propio cliente, convertirlas en expresiones sencillas, sin perder el significado inicial, agruparlas en elementos de información afines entre sí y detallarlo cada vez más, listar un último nivel en el cual el elemento de información sea claro y preciso y, sobre todo, que sea fiel a las expectativas del cliente.

Etapas de diseño alternativo para la calidad (Cómos)

Es fundamental conocer los requerimientos de la calidad para satisfacerlos plenamente. En esta etapa se desplegarán las alternativas de diseño aplicable a los requerimientos de los consumidores, que puedan medirse cuando se evalúe la calidad.

El modo de una empresa de analizar, describir e interpretar un conjunto dado de características de calidad es, generalmente, una función de la producción de la capacidad de ingeniería disponible. Por tanto, cuanto más familiar sea el servicio para la empresa y conocida su proceso, mejor se describirán las características de calidad.

El punto de partida será la lista de las demandas de calidad obtenidas en la fase anterior. Se sabe qué hacer, ahora es necesario decidir cómo hacerlo, es decir, se debe obtener para cada aspiración inicial, una o más formas, o acciones operativas y manejables para satisfacerlas.

El gráfico de calidad y la matriz de relación

Es una herramienta práctica y completa para relacionar los requerimientos del consumidor con las alternativas de diseño prevista, de aquí se obtendrá la información que facilitará evaluar las relaciones entre ambos aspectos a través de la matriz de relaciones, elemento central del gráfico de calidad. El gráfico de calidad es un mecanismo que permite:

- Analizar sistemáticamente las estructuras de la calidad demandadas por los clientes, según las exigencias del clientes.
- Indicar las relaciones entre estas calidades demandadas y ciertas características de calidad.
- Convertir las demandas del consumidor en características de imagen.
- Desarrollar un diseño de calidad.

La aplicación de esta metodología y su procedimiento contribuyó al desarrollo del desempeño del capital humano de esta empresa, sobre la base de conocer sus expectativas en el contexto de las relaciones de trabajo entre las áreas y, desde el punto de vista de las relaciones personales que se establecen en torno al trabajo.

Generalmente, las aplicaciones del Despliegue Funcional de la Calidad son dadas en el contexto de determinados productos y/o servicios; sin embargo, este estudio se enfocó al comportamiento humano de manera tal que, el analizar qué espera el cliente y cómo puede responder la empresa a ello a través de las aptitudes y actitudes de sus trabajadores, se está en condiciones de elevar la satisfacción a partir de identificar las principales variables que inciden sobre esta aspiración y, por lo tanto, la calidad percibida en lo que se hace.

Aplicar este enfoque para elevar la gestión de calidad del Capital Humano resulta novedoso; por lo cual, esta falta de experiencia condujo a desarrollar una metodología consistente en lo siguiente:

Primero: se identificaron todos los departamentos de la empresa.

Segundo: se definieron las relaciones de trabajo entre áreas sobre la base de definir qué le entrega una a otra.

Tercero: se tomaron las aspiraciones de los trabajadores en cuanto a:

- **Cómo** querían que fueran las relaciones de trabajo con otras áreas, en el plano profesional, con respecto al puesto de trabajo.
- **Qué** otras aspiraciones o expectativas esperan recibir de sus colegas en el entorno laboral.

Cuarto: generalizar los aspectos anteriores a nivel de empresa.

Las relaciones de trabajo entre las áreas

Para cada área, utilizando como base el estudio de flujogramas, manuales de funciones y entrevistas a expertos, se definieron los vínculos de trabajo en los cuales el factor humano es determinante.

Concluido el segundo paso de la metodología desarrollada, y mediante técnicas de trabajo en grupo con especialistas y trabajadores, por áreas, se realizó el levantamiento de expectativas, las cuales aparecen a continuación:

1. Recibir las liquidaciones de las hojas de ruta diariamente.
2. Entregar la información en el tiempo previsto.
3. Que llegue la documentación necesaria según procesos.
4. Entrenar bien a todos los operativos en la liquidación de las hojas de ruta.
5. Ser atendido adecuadamente como trabajador (cliente interno) de la organización.
6. Encontrar siempre, dentro de la jornada laboral, al personal indicado que atienda los requerimientos que se necesitan.
7. Recibir toda la información necesaria para efectuar las liquidaciones.
8. Recoger de forma adecuada y en tiempo los reportes de días trabajados.
9. Recibir la información precisa y oportuna sobre problemas de seguridad y salud del trabajo.

10. Evaluar el desempeño de forma oportuna, justa y precisa.
11. Ser informado, en el puesto de mando, de las averías de los vehículos.
12. Atender con rapidez las solicitudes de aseguramiento.
13. Informar a tiempo cualquier medida disciplinaria a aplicarse.
14. Cooperar en la solución de conflictos.
15. Elevar la gestión de los cobros.
16. Diseñar correctamente cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta, su misión, funciones, requisitos entre otros aspectos.
17. Tener los perfiles de competencias bien diseñados.
18. Recibir un trato amable.
19. Elevar la profesionalidad en la solución de problemas.
20. Elevar la presencia del cliente interno en el trabajo coordinado entre las áreas.
21. Reconocer, por los directivos, personal gestor y ejecutivo correspondientes, el sentido de pertenencia al centro.

Estas aspiraciones son legítimas, puesto que representan puntos de vistas del colectivo laboral de esta instalación, razón por la cual se aceptan como de pleno valor.

Un proceso similar se desarrolló para identificar los factores de los que dispone la empresa para tratar de responder a las expectativas. Estos son:

1. Normas y procedimientos
 - Información interna.
 - Reglamentos de disciplina laboral.
 - Seguridad e higiene del trabajo.
 - Desarrollo de procesos.
2. Métodos y estilos.
 - Dirección participativa.
 - Trabajo en equipo.
 - Cultura organizacional.
3. Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
 - Programas de diseño de puesto de trabajo.
 - Programas de capacitación.
 - Desarrollo y evaluación de competencias laborales.
 - Programa de evaluación de desempeño.

- Sistema de compensación.

4. Accionar de otras organizaciones.

- Accionar de las organizaciones políticas y de masas.

Una vez determinadas las expectativas y los requerimientos técnicos y organizativos disponibles se prosigue a la interrelación entre estos (Matriz de Relaciones del QFD).

Puntos críticos

Son los **REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE** que deben **MEJORARSE**, puesto que:

- Tienen gran **IMPACTO** para los requerimientos de los **CLIENTES** (importancia alta)
- Exige un nivel elevado para los **REQUERIMIENTOS** de **SERVICIO**.

(Suma de valores de relación por su importancia a nivel horizontal, elevado).

| Puntos Críticos | Expectativas | REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE | Ponderación requerimiento | Impacto | Evaluación |
|------------------------------|---------------------|--|----------------------------------|----------------|-------------------|
| Oportunidad de Mejora | 13 | Que se me informe a tiempo cualquier medida disciplinaria a aplicarse. | 4 | 225 | 3 |
| | 5 | Ser atendido excelentemente como cliente interno de la organización. | 5 | 155 | 3 |
| | 15 | Elevar la gestión de los cobros. | 4 | 135 | 3 |

Figura 1: Matriz de Puntos críticos

Puntos fuertes

Son los **REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE** en los que la empresa se halla muy bien preparada:

- Impacto **REQUERIMIENTO SERVICIO** elevado.
- **POSICION EVALUACIÓN COMPARATIVA** de la empresa. (Muy alta).

LÓGICAMENTE DEBEN APROVECHARSE Y SER EXPLOTADOS

| Puntos Fuertes (Expectativa) | REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE | Ponderación | Impacto | Evaluación |
|------------------------------|--|-------------|---------|------------|
| 1 | Recibir las liquidaciones de las hojas de ruta diariamente | 5 | 200 | 5 |

Figura 2: Matriz de puntos fuertes

Plan de acción

Planificación de las ALTERNATIVAS DE DISEÑO para los que deben ponerse en marcha un plan de MEJORA, CORRECCIONES o de POTENCIACIÓN.

- Estarán relacionados con REQUERIMIENTOS SERVICIO, FUERTES.
- Sobre todo, están relacionados con: OPORTUNIDADES DE MEJORA.

| PLAN DE ACCIÓN (factores) | REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE | Dificultad técnica | Impacto total Alternativa diseño | Evaluación |
|---------------------------|--|--------------------|----------------------------------|------------|
| 13 | Perfeccionar el control del sistema de información interna | 4 | 192 | 2 |
| 1 | Perfeccionar el control del sistema de información interna | 3 | 200 | 3 |

Figura 3: Matriz de Plan de acción

Evaluación de los resultados

Al analizar los puntos críticos, es decir, las expectativas de los clientes que tienen un gran impacto dentro del total de estas y están menor puntuadas, se obtuvieron como resultado tres, por lo que se plantea una mejora oportuna pues como la posición de la empresa es media (3) con respecto a estas expectativas se puede mejorar. Con relación a los puntos fuertes, que son aquellos de impactos altos y donde la empresa se encuentra bien puntuada, se deben tratar de aprovechar tanto como sea posible; por lo que se plantea:

- 1) Realizar una reestructuración de la organización sindical de la empresa que permita, de forma óptima, atender las expectativas de los trabajadores.

- 2) Establecer nuevos mecanismos, o perfeccionar los existentes, asociados a la integración de los diferentes factores aglutinadores de los trabajadores, que permitan un mayor vínculo entre estas.
- 3) Analizar vías que permitan perfeccionar todo el sistema de información interna de la organización, debido al peso que esta tiene para su buen funcionamiento.
- 4) Crear un sistema de evaluación que permita determinar periódicamente el nivel en que fluye la información entre las diferentes áreas de la entidad, para así comprobar sus posibles fallas.

Conclusiones

1. *Resulta necesario definir las características del Capital Humano de la entidad, analizado por áreas, lo que permitirá comprender el potencial de este.*
2. *Es un punto de partida trascendente el recopilar suficiente información basada en los elementos conceptuales y teóricos de la herramienta a emplear para fundamentar los vínculos entre la calidad percibida por los clientes y trabajadores y la gestión del capital humano con un enfoque de calidad. Esta es la esencia para la aplicación del modelo desarrollado.*
3. *El uso de diferentes herramientas permite obtener la información que se necesita de los clientes y trabajadores sobre sus expectativas y el grado de importancia que estos le conceden a cada una de ellas. Por otro lado, el análisis del despliegue de funciones de la organización a través de sus diferentes procesos pone de manifiesto su capacidad de respuesta ante las expectativas.*
4. *En general se pueden obtener los siguientes resultados:*
 - a) *Expectativas de clientes (trabajadores).*
 - b) *Funciones desplegadas, o a desplegar, que satisfagan las expectativas.*
 - c) *Puntos críticos y fuertes de la organización para responder a las expectativas.*
 - d) *Propuestas de mejoras para las alternativas de diseño.*
 - e) *Planes de acción para obtener los resultados esperados.*

Referencias bibliográficas

1. Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. La Habana: Editorial Félix Varela.
2. Bermejo Salmon, M. (2014). *Procedimiento estratégico para alinear las Competencias Laborales a la Organización del Trabajo en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
3. Comité Europeo de Normalización (CEN). Norma ISO 9001:2008. *Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos*. Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.
4. Comité Técnico de Normalización 110. Normas Cubanas Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Vocabulario (NC 3000:2007, 20). La Habana: Edición MES.
5. Cuatrecasas. L. (2000). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
6. Cuesta, A. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Félix Varela. Cuba.
7. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (tercera edición corregida y ampliada). La Habana: Editorial Félix Varela y Editorial Academia.
8. Morales, A. (2009). *Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana. Editorial Política. Cuba.
9. Sangüesa Sánchez, M. (2003). *Manual de la Gestión de la Calidad*.