

# **METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN, Y SU RELACIÓN CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

**MSc: Aláin Segura Domínguez <sup>1</sup>, DrC. Wilfredo Valls Figueroa <sup>2</sup> DrC. Francisco D. Ramírez Betancourt <sup>3</sup>**

1. Universidad de Matanzas km 3 ½ Carretera Vía Blanca  
Varadero, Matanzas, Cuba
2. Universidad de Matanzas km 3 ½ Carretera Vía Blanca  
Varadero, Matanzas, Cuba
3. Universidad de Matanzas km 3 ½ Carretera Vía Blanca  
Varadero, Matanzas, Cuba

## **Resumen.**

La presente investigación recoge una recopilación bibliográfica sobre los elementos que componen un diagnóstico empresarial. El propósito que se persigue en la misma consiste, en recopilar varias metodologías de diagnóstico y evaluación de la calidad que facilite determinar las dificultades existentes, y permita conocer el estado de la empresa hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad, según las NC: ISO. 9000/2008. Para ello se vinculan conocimientos teórico- práctico a través de varias metodologías de diagnóstico, y los principios básicos de un sistema de gestión de la calidad, con herramientas bien conocidas, como: el Método el Coeficiente de Kendall, Tormenta de Ideas, Diagrama de Pareto, entre otros. Entre las principales conclusiones a las que se arriban, se encuentran:

- Por el nivel de importancia y aplicación práctica en el suministro de información, para enfrentar los problemas u oportunidades de mejora que se presenten, el diagnóstico es el punto de partida para la toma de decisiones en las organizaciones.
- En la teoría y en la práctica, cuando se habla de diagnóstico, va implícito la evaluación y el análisis, por la alta relación que existe entre estos términos, lo cual facilita la eficiencia del proceso investigativo.

*Palabras claves: Calidad, Diagnóstico, Evaluación.*

---

## **Introducción.**

La calidad como filosofía ha evolucionado fructíferamente teniendo varios estadios desde sus inicios, como la inspección de los productos terminados, el control de los procesos, el aseguramiento de la calidad, la gestión de la calidad, y muy de moda en estos días, la gestión de la calidad total, entre otras etapas. En cada uno de estos estadios esta presente la evaluación constante de los parámetros e indicadores que rigen el estado de la organización para enfrentar los cambios que se avecinan y marcar la diferencia entre los

competidores. El punto de partida de toda gestión de la calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Es una manera de mejorar constantemente el desempeño y rendimiento, en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponible. La misma depende del personal e involucra a todos los trabajadores. Es tanto una filosofía, como un conjunto de principios rectores que representan la base de cualquier sistema de gestión.

Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión de la calidad es de suma importancia, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

En la actualidad, la búsqueda de la calidad representa una de las principales tendencias en todos los sectores económicos y sociales de cualquier economía, principalmente en crecimiento, inmersa en un mercado altamente volátil y cambiante donde el que no genere satisfacción en sus clientes y produzca con calidad, probablemente fracasara y quebrara su organización. Esta calidad crea a los verdaderos clientes, porque la calidad es en si un nuevo estilo de vida, una cultura, una manera más justa de ver las cosas.

Las NC ISO. 9000/2000 como la de mayor afiliados y reconocida internacionalmente es uno de los motivos por los cuales la presencia de un buen diagnóstico se hace irrefutable. Con la aplicación del mismo se está evitando que la empresa certifique un sistema enfermo del cual no se conoce su alcance y potencialidades, pero realmente se le da la importancia necesaria a esta práctica empresarial, cuando se quiere certificar el sistema por la NC ISO 9001/2008, o simplemente saber con que cuento hoy, y cuanto puedo ganar mañana; realmente no se da, y no por desconfianza, sino por desconocimiento de los resultados que se alcanzan cuando se usa con un buen enfoque. Infelizmente este es el problema que atañe a esta investigación.

**Problema general:**

Las dificultades que tienen las empresas para la implementación de su sistema de gestión de la calidad, según: NC ISO: 9000/2008., debido a que no conocen su situación actual, ni la importancia del diagnóstico como primera etapa del proceso.

Se pretende dar respuesta al problema, a través de la siguiente **hipótesis**.

Dentro de todos los posibles resultados que se pueden obtener **el objetivo general** esta encaminado a:

Recopilar varias metodologías de diagnóstico y evaluación de la calidad que facilite determinar las dificultades existentes, y permite conocer el estado de la empresa hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Objetivos Específicos.

1. Buscar y Seleccionar diferentes metodologías de diagnóstico.
2. Evaluar el alcance de las metodologías de diagnóstico, según las NC. ISO: 9000/2008.

## **Desarrollo**

Diagnóstico empresarial. Metodologías de Diagnóstico.

Una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global a través de la calidad de los productos y servicios.

En esta etapa, las empresas necesitan elevar sus índices de efectividad brindando un servicio de mayor calidad; lo que está obligando a sus directivos a adoptar sistemas de administración, que tomen como base central al recurso humano, y desarrollar metodologías de trabajo en equipo, para poder alcanzar altos niveles de rendimiento y responder de manera firme a las demandas del mercado. Pero para poder implantar sistemas que permitan elevar y coordinar la competitividad de la empresa, los directivos

deben conocer las condiciones y recursos con que cuentan para trazar planes y estrategias, a lo que se le denomina: **Diagnóstico**

No existe duda de que esta actividad ocupa un papel importante en la gestión empresarial del mundo moderno, y así lo reafirman más de ocho autores que abordaron el tema. Para mayor entendimiento se hace un resumen en formato pregunta-respuesta y orden lógico.

<b>¿Qué es?</b>	<p>“Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Biblioteca de Consulta Encarta (2005).</p> <p>(Valdez Riviera, 1998). El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión Preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.</p>
<b>¿Por qué?</b>	<p>Por que permite conocer las fortalezas y debilidades que están presentes en los procesos empresariales (Estratégico, Operativos y de Soporte), que se llevan a cabo de manera eficiente en tiempo y recursos, para encontrar problemas o crear oportunidades de negocio. Por que sin su aplicación, la implementación de cualquier sistema, modelo, o cambio que se quiera hacer, se haría con deficiencia, dando por resultado lo que se conoce por sistemas enfermos.</p>
<b>¿Para qué?</b>	<p>Se hace para conocer lo que se tiene, donde se puede llegar, y que se puede cambiar para elevar la competitividad a ritmo de eficacia, eficiencia y efectividad. Esta información de conjunto las series históricas que se tengan serán la base de la trilogía Juran, Planificación, Control y Mejora de la calidad con los procesos orientados hacia la satisfacción del cliente.</p>
<b>¿Quién?</b>	<p>Lo puede hacer cualquier persona que tenga la preparación y los conocimientos necesarios, preferentemente con un equipo de trabajo, puesto que en la realización del mismo se necesitan diferentes puntos de vista que enriquezcan el análisis; todo esto con el autorizo y apoyo de la dirección, que al mismo tiempo son los responsables de que se ejecute con la precisión y calidad requerida, y son los que tienen los recursos.</p>
<b>¿Cómo?</b>	<p>Este se aplica a través de pasos bien estructurados o una metodología como formato de mayor acabado con propuestas de herramientas.</p>
<b>¿Cuándo?</b>	<p>Se realiza cuando en la entidad (cualquiera que sea), el equipo de dirección se encuentra en medio de un nodo de decisión, en el que tiene varios caminos con alto</p>

	<p>riesgo que tomar y necesita para ello obtener información de varias áreas, departamento, o simplemente de diversas actividades de un proceso, esta información debe ser confiable.</p> <p>Cuando comúnmente se presenta un problema, puede ser de carácter general, parcial o puntual, para el cual nunca antes se ha tenido respuesta, y es necesario determinar las causas para darle solución.</p> <p>Cuando la empresa tenga la necesidad de crearse una oportunidad de mejora, o decida elevar su competitividad con la aplicación y puesta en práctica de una nueva metodología de trabajo, estructura organizacional, sistema de trabajo, entre otros y necesita conocer con qué recursos cuenta para enfrentar lo que se propone con datos reales.</p> <p>Pueden existir otros motivos pero se entiende que estos son los más comunes a nivel empresarial.</p>
--	---

Tabla Nro 1. Elementos Básicos del Diagnóstico. Elaboración propia.

Según Peters, T (1985): “El diagnóstico es de suma importancia ya que nos dice dónde estamos y que debemos hacer para llegar a dónde queremos”.

Según Crosby, Ph (1996). “El diagnóstico es el punto de partida de la mejora de calidad, si no se lleva a cabo, no podemos determinar las enfermedades de la organización y por consiguiente éstas no se solucionarán, perderíamos clientes puesto que los productos o servicios que les ofertamos no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos”.

Juran (1993) expresa: “Cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo, el síntoma, la evidencia de que algo anda mal. Lo que la organización quiere es el remedio, una solución que nos permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma. Sin embargo, normalmente no podemos conseguir el remedio hasta que primero no descubramos la causa. Este camino le llamaremos recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia”.

Análisis. (Del gr. *ἀνάλυσις*). m. Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. (Encarta® 2005).

Evaluar. (Del fr. *évaluer*). tr. Señalar el valor de algo. || 2. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo. (Encarta® 2005).

En este concepto emitido por el encarta 2005 se ve la integración necesaria entre estos tres elementos a la hora de poner en práctica cualquiera de los enfoques o guías que se refieren al tema. Otros criterios son:

Moyasevich, I (2005) Plantea: Muchos se preguntan porque es necesario realizar un "Diagnóstico Empresarial", y cuando contactan con empresarios, ellos mismos plantean sus "escenarios de necesidades", estas fluían en torno a que querían: saber porque de su situación, Mejorar, Cambiar, Crear un buen clima, de no cerrar sus fábricas, de Integrarse a otras ó de Ampliar su mercado teniendo limitaciones, y muchas otras; algunas de estas expresiones se daban como simples síntomas o ya una problemática real. Consientes de una búsqueda de un "Estado de Excelencia o Ideal". Es por ello que me llevo a definir el objetivo principal del Diagnóstico Empresarial, que es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan con ella, y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal.

Normalmente deben llevarse acabo los siguientes pasos: 1). Diagnóstico. 2). Planteamiento de Conclusiones - Recomendaciones y Soluciones - Plan Maestro (Pueden fijarse Proyectos, Sub Proyectos, Módulos y otros). 3). Implantación del Plan (Prioridades y Puesta en Marcha). 4). Evaluación y 5). Seguimiento. Como podrá verse, esta misma metodología se asemeja a la de un médico; que diagnostica, plantea la mejora o intervención, se implementa, se evalúa y se logra llevar un seguimiento. Cuando hago esta similitud, también debo fijar que la empresa - empresario estará sujeto a su predisposición de ser atendida ó asistido. Muchas veces me he encontrado que no acuden o no solicitan asistencia técnica y viven con lo que llamo: enfermedad empresarial.

Hay varios tipos de diagnósticos Empresariales estos pueden ser por su finalidad, naturaleza, alcance, métodos, plazos, características y otras. Por su aplicación pueden ser:

Preliminares o Preventivos (mayormente estos diagnósticos deben ser consolidados o reforzados con alguno de los dos siguientes), diagnóstico parcial y diagnóstico integral o general. También se clasifican de acuerdo a su ámbito ó geografía, Diagnóstico: Nacional, Departamental, Sectorial, Industrial, Distrital o Empresarial. Así encontraremos otras de acuerdo a la diversidad de ramas y disciplinas. Ejemplo: Diagnóstico: de Potencialidades, de Recursos Humanos, etc.

Todo Diagnostico que se realice debe tener "Un Marco Conceptual" (Principios, Técnicas, Normas, Métodos, Procedimientos y otros) y "Un Marco Aplicable" (Cuadro de Necesidades - Las Radiografías - La Matriz de Diagnóstico - El Cuadro de Causas Efectos - Cuadro de Soluciones, Planes Maestros y otros).

Uno de los anhelos siempre latente, es la formación de una Organización o Instituto de Diagnóstico Empresarial Nacional, donde en ella se tratará a "empresa - empresario y estado" para la: prevención, tratamiento y capacitación en el Desarrollo y Competitividad dentro del ciclo de vida de ellas y de la sociedad misma. Así se evitaría muchas empresas cerradas, personal sin posibilidad de trabajo, bajos grados de manejo de información, falta de controles y supervisiones, como muchos otros aspectos que limitan los Escenarios de las Empresas. Es importante para ello que las Universidades, Institutos, Asociaciones Empresariales y todos los Centros de Apoyo a la Asistencia Técnica estén vinculados a este Instituto para cubrir las necesidades que soliciten las empresas.

Esta acción nos llevara a poder tener una propia "Terapia Empresarial Estructurada y Técnica" que conllevara a fijar nuestro "Plan Maestro Empresarial Nacional" para cada sector o actividad económica del país y nuestra propia identidad de Producción, dentro de lo Ideal y nivel de Excelencia de la "empresa - empresario y estado" con buena salud, competitividad, productividad y desarrollo humano y económico.

Debemos resumir ¿Qué Objetivos nos muestra el **Diagnóstico Empresarial?**

Una visión tan profunda como sea necesario de la Situación Empresarial.

Examen del Circuito de la Información en la Empresa.

Estudio de la Situación de la Empresa en el Mercado y en su Entorno.



Examen de la Documentación y Tratamiento de ella.

Examen de sus Producciones y Servicios Terminales.

Evaluación Financiera y Control de Gestión Empresarial.

Proporcionar a la Alta Dirección Empresarial - Conclusiones y Recomendaciones.

Prever de Problemas o Efectos, detectando las Vulnerabilidades en la Empresa.

Precisar y Plantear Proyectos y sub. Proyectos.

Aplicar las mejoras tomando como base las fortalezas de la Empresa, con la finalidad de lograr un estado meta ideal

Thibaut (1994) distingue tres fases en el proceso de diagnóstico a una organización:

Análisis Económico Financiero Fase 1

Diagnósticos Funcionales Fase 2

Diagnóstico Estratégico Fase 3

Fase 1 – Análisis Económico Financiero

El análisis económico financiero junto con el análisis de costos tiene como principales objetivos determinar la rentabilidad de la empresa y analizar su estabilidad financiera. Se corresponde con un enfoque jerárquico, ya que se apoya en la estructura organizativa y constituye el diagnóstico tradicional para el sistema de control de gestión ya que se identifica con el control presupuestario por centros de responsabilidad. Este enfoque se basa en el análisis de desviaciones (problemas) pero no está diseñado para mostrar las relaciones causa – efecto y por consiguiente presenta una escasa capacidad de mejoramiento. Utiliza preferentemente información financiera tomada de la contabilidad y se queda en un enfoque económico superficial.

### **Fase 2 – Diagnósticos Funcionales**

El enfoque funcional descompone la organización por funciones y se agrupan los procesos por especialidades en correspondencia con los sistemas de producción, contabilidad, finanzas, personal, entre otros. El desarrollo unilateral de los mismos puede conducir a sistemas funcionalmente óptimos pero que dificultan la integración de las acciones hacia los objetivos globales de la organización, ya que trabajan con indicadores que miden el desempeño individual de cada especialidad.

### **Fase 3 – Diagnóstico Estratégico**

Este diagnóstico permite identificar aspectos estratégicos (amenazas y oportunidades del entorno) y la diferencia entre los recursos de la empresa y aquellos medios necesarios para lograr los objetivos definidos. La consecuencia natural del diagnóstico es lograr un plan estratégico que permita definir y tomar una serie de decisiones fundamentales para la empresa a mediano y largo plazo. Considera los diferentes campos de actividad, el entorno (mercado y competencia) y su potencial interno (conocimientos técnicos, competencias, medios materiales y recursos financieros). El diagnóstico estratégico se corresponde con un enfoque transversal a partir de la descomposición de la organización en procesos interrelacionados considerando el nivel de desempeño de la empresa y no concentrándose en actividades dispersas como en las fases 1 y 2.

Un modelo de diagnóstico global de la organización puede requerir de la combinación de los tres enfoques mencionados, para aprovechar las ventajas que cada uno entrega en el proceso de mejoramiento de la empresa.

En torno a este tema muchos autores no solo han dejado plasmado sus definiciones, sino que también han desarrollado su metodología para recoger el cúmulo de información que permitirá conocer la realidad objetiva de la empresa. A continuación se describen diferentes metodologías afines con el diagnóstico empresarial, organizacional, pero sobre todo relacionadas con los elementos que son decisivos en el diseño de un sistema de Gestión de la Calidad.

### **Metodologías de Diagnóstico.**

#### Metodología # 1

METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES CUBANAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. (2002)

Msc. Enrique Pin González, MSc. Mercedes L. Zenea Montejo, Dr.C. Felipe H. Herrera Torres

Profesores del Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Agraria de La Habana y Consultores Gerenciales Asociados al Centro internacional de la Habana

El perfeccionamiento es una experiencia cubana que asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo, ajustados a nuestras condiciones y características, con énfasis en la búsqueda de mayores y mejores resultados económicos; el mismo tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa estatal cubana, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Para la realización del mismo se llevan a cabo diferentes pasos entre los cuales esta el diagnóstico.

Esta etapa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, abarca el estudio y análisis de un conjunto de subsistemas, y constituye un período de suma importancia para la proyección de la empresa perfeccionada, debido a que a partir de este diagnóstico se conocerá la situación actual de la empresa, así como sus potencialidades perspectivas para alcanzar el perfeccionamiento organizacional a través de mayores y mejores resultados económicos. La metodología propuesta se representa gráficamente en la Figura No.1

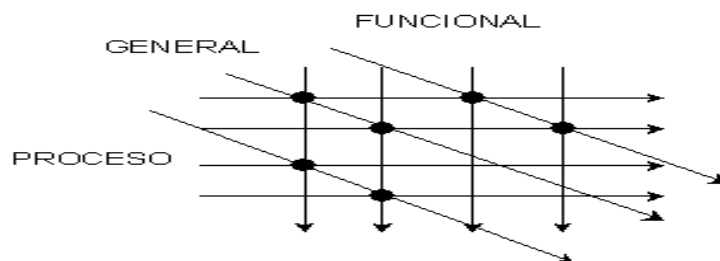


Figura 1. Representación gráfica

Las líneas verticales representan aquellos problemas que afectan a la organización desde el ámbito funcional, las horizontales representa el conjunto de problemas que

afectan la eficiencia de los procesos que se desarrollan en la organización y las diagonales son aquellos planteamientos de carácter general, surgido fundamentalmente en las secciones de trabajo en la primera etapa, los puntos coincidentes representan el conjunto de problemas que afectan la organización con incidencia tanto funcional, general como de proceso.

Procedimiento de trabajo:

### **Etapa No. 1**

. Entrevistas Generales: El objetivo es conocer la visión que se tiene sobre los problemas del centro por parte de los directivos y trabajadores. En esta etapa se combinada el enfoque jerárquico y funcional, donde los mayores planteamientos se hicieron de forma general predominado fundamentalmente las afectaciones en el ámbito funcional.

Se propone desarrollar las siguientes Sesiones de trabajo:

- 1- Entrevista con el Director: Se hace una caracterización general de la problemática del centro, desde su punto de vista
- 2- Entrevista con los órganos colectivos de trabajo: Cada directivo realiza una caracterización de su área de trabajo, señalando a sus criterios cuales son los principales problemas que afectaban su desempeño. Aquí se aborda además los principales problemas de carácter general que afectaban el funcionamiento de la organización desde cada perspectiva individual.
- 3- Entrevista con los trabajadores: se realizan entrevistas grupales por áreas, donde deben participar como mínimo el 80 % de los trabajadores.

Los planteamientos realizados responden mayoritariamente a la pregunta:

**¿Cuáles son los principales problemas que afectan el desarrollo del centro?**

Este es el momento de catarsis necesario para que los implicados estén en más posibilidades de poder visualizar las principales barreras.

### **Etapa No.2**

II. Análisis de los Procesos Principales: Tiene como objetivo identificar los principales problemas que afectan el desempeño organizacional desde un enfoque de proceso; para ello se

conformaron grupos mixtos, o sea de cada área, para analizar las diferentes etapas o subprocesos del Flujo del Proceso esencial del centro.

⇒ · El primer paso de esta etapa consiste en identificar el Flujo del Proceso Esencial del Centro y describir cada una de sus etapas o subprocesos.

⇒ · El segundo paso es identificar para cada subproceso los clientes y proveedores internos y externos.

En este análisis convergen todos los miembros de la organización implicado en el buen funcionamiento de cada uno de ellos, lográndose una activa participación.

En esta etapa se evalúa en: crítico, con algún problema y de buen desempeño los siguientes elementos, en cada subproceso o etapa: Infraestructura, Información, Eficiencia, Recursos humanos, Materiales e insumos, Servicio al cliente, Proveedores, Financieros.

... teniendo como principio que cada uno juega los tres roles en el proceso productivo, proveedor, productor y cliente.

.En este momento se logra visualizar la organización como un proceso y permite analizar como influyen las áreas funcionales en ese proceso.

### **Etapa No.3**

III. Entrevistas con los especialistas y revisión documental: El objetivo fundamental es enriquecer la información y validar los criterios recibidos en las etapas anteriores, Además de argumentarse de los elementos puntuales propuestos a diagnosticar en las bases.

### **Etapa No.4**

IV. Presentación y validación de todos los planteamientos: El objetivo es lograr que todos los integrantes de la organización conozcan y aprueben cada planteamiento.

### Metodología # 2

MODELO DE DIAGNOSTICO BAJO LA VISION DE PROCESO (Caracas, Noviembre del 2000)

Universidad Santa María. Facultad de Ingeniería. Escuela de Ingeniería Industrial

El procedimiento general de Diagnóstico Organizacional consta de los siguientes pasos:

1. Selección del Grupo de Trabajo.
2. Entrenamiento del Grupo de Trabajo.
3. Generación de Síntomas Individuales.
4. Generación de la Lista Colectiva.
5. Proceso de Síntesis y Generación de Problemas.
6. Clasificación de Problemas.
7. Planteamiento de Soluciones.
8. Generación de Plan de Acción.

### **SELECCION DEL GRUPO (FASE 1)**

Se selecciona a un grupo de personas que tengan las siguientes características:

Con conocimiento del sistema.

Que sea representativo de los componentes del sistema.

Que incluya a gente con poder de decisión.

Este grupo no debe de ser de más de 20 personas, ni incluir más de tres niveles jerárquicos.

### **ENTRENAMIENTO DEL GRUPO DE TRABAJO (FASE 2)**

Este grupo debe de pasar por un entrenamiento que enseñe:

Decir lo que piensa.

Respetar las ideas de los demás.

Analizar las ideas por su propio valor.

### **LISTA INDIVIDUAL (FASE 3)**

Lista de cada persona sobre los síntomas del sistema:

Fenómeno revelador de una enfermedad.

Señal o indicio de alguna cosa que va a suceder.

Manifestación de funciones alteradas.

### **LISTA COLECTIVA (FASE 4)**

Una lista de los síntomas de todos los integrantes del grupo:

Decir los síntomas a la vez secuencialmente.

Debemos escuchar al compañero.

Debemos hablar sin ninguna influencia.

Ser específicos.

Evitar entrar a la defensiva.

En general llevarla en orden, respeto y sin rivalidades.

### **SINTESIS Y DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS (FASE 5)**

Debe evitarse interpretar mal un sistema.

Seleccionar bien a las personas involucradas en este proceso.

Tres métodos que se encuentran útiles en la definición de problemas:

Síntesis por Agrupación (Debido a la experiencia de los problemas).

Síntesis por Estructuración (Por su naturaleza de problemas).

Síntesis por Subsistemas.

### **CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS (FASE 6)**

Presentación de los problemas al grupo, y definición de los problemas y se estructuran los problemas por orden de importancia.

### **PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES (FASE 7)**

Dividir y dar responsabilidades de los problemas a subgrupos:

Cuestionar Objetivos.

Cuestionar Acciones Concretas.

### **GENERACION DE UN PLAN DE ACCIÓN (FASE 8)**

Se definen responsables, el tiempo y presupuesto necesario para implantar las acciones.

Se hacen reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

### **HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Un sistema de Administración para la calidad requiere de utilizar diversas técnicas y herramientas para la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la Alta Dirección, Gerencia Media, hasta empleados y operarios.

Por otra parte, las herramientas trabajan únicamente con materia prima, para ello tomaremos a los datos, los cuales se dividen en dos principalmente: el verbal y estadísticos.

Los datos verbales son datos descriptivos al igual que los datos estadísticos; la información que se genera en base a experiencia y conocimientos, los cuales son organizados también para cierto propósito; lo importante es contar con información descriptiva y organizarla para separar hechos de simples opiniones.

Las herramientas que nos enfocaremos son las administrativas, las cuales fueron desarrolladas principalmente para utilizar datos verbales y provienen de métodos convencionales utilizados en otros campos. El comité que las desarrollo en Japón estudió más de 30 herramientas seleccionadas de diferentes técnicas de creatividad y administración; como la investigación de operaciones, desarrollo humano, etc. Después del proceso de prueba y error y en base a la experiencia ganada en diferentes empresas, se establecieron las siete herramientas administrativas de Calidad Total, todas mejoradas y acorde a un objetivo. Dichas herramientas son las siguientes:

1. Diagrama de afinidad
2. Diagrama de relaciones
3. Diagrama matricial
4. Análisis matricial de variaciones
5. Diagrama de árbol
6. Gráficas de proceso de decisiones programadas (GPDP)
7. Diagrama de flechas

### Metodología # 3

Guía para el diagnóstico del subsistema de Gestión de la Calidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial Cubano. (Mayo, 1998)

Folleto Grupo Ejecutivo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial.

1. Se aplican las Normas ISO. en la empresa. Evalué.



2. La dirección de la empresa y la gestión de la calidad.
  - Posee la empresa una política de gestión de la calidad por escrito. Cuáles?
  - Ha establecido la empresa criterios de calidad en el área de compra?
  - ¿Hay objetivos cuantificados para la calidad? ¿Se desarrollan hacia aquellos objetivos registrados y reportados? Evaluar el cumplimiento de los mismos.
  - ¿Como la calidad de los tipos de productos se compara con los de los competidores líderes?
  - ¿Las organizaciones superiores de dirección, los clientes y otros aseguran, participan e intervienen en la definición y funcionamiento de los sistemas de calidad? Evalúe.
3. Control de la Calidad
  - ¿Como esta organizado el sistema de control de la calidad? Evalúe su funcionamiento.
  - ¿Esta documentada la distribución de responsabilidad en la empresa?
  - ¿Están las actividades de la empresa organizadas a partir del logro de las metas de calidad?
  - ¿Las especificaciones de calidad para los productos son suficientemente detalladas y cumplen las expectativas de los clientes?
4. Compras.
  - ¿Existen contradicciones entre la política de compras y la de calidad con los suministradores?
  - ¿Como esta organizado el control de recepción?
5. ¿Son conocidas las especificaciones de calidad y limitaciones que presentan los procesos de producción para satisfacer estas especificaciones? Evalúe el tema.
6. Evalúe las características y deficiencia de los procedimientos para el tratamiento de faltantes y discrepancias por la calidad.
7. Cual es el comportamiento de:

- Costos de calidad Mp
- Quejas y/o reclamaciones %
- Producción defectuosa %

8. Que mecanismos o servicios se han de organizar con los clientes que permita conocer sus necesidades y criterios sobre la calidad del producto o servicio que se brinda? (servicio post-venta, post-garantía, etc.)

#### **Metodología # 4**

Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad. (Wyvos, 2002).

Msc. Wilfredo Valls Figueroa, Eduardo Vigil Corral, y otros

Teniendo en cuenta las dificultades que presentan las instituciones de salud para determinar sus problemas, se diseña una metodología de diagnóstico que guíe a las organizaciones a profundizar en esta importante actividad facilitándole: los pasos a seguir, posibles herramientas a utilizar, el enfoque, la orientación y alcance en función de los objetivos propuestos. Cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo. Lo que la organización quiere es el remedio, y para llegar a el hay que descubrir la causa.

Primer Paso.

#### **Diagnóstico Preliminar.**

Este analiza los elementos generales de la organización, que a pesar de su naturaleza, un tanto subjetivos e intangibles; son determinantes y básicos para emprender la Gestión de la Calidad. En otras palabras evalúa la salud general de la entidad para gestionar la calidad.

Tabla Nro 2 Diagnóstico Preliminar y Técnico. (Valls, Vigil, et otros)

Aspectos que se analizan:

<b>Elementos de análisis</b>	<b>Objetivos a evaluar</b>	<b>Alcance</b>	<b>Posibles técnicas</b>

<b>Dirección de la calidad y/o Proyección hacia el cliente.</b>	Conocimientos de la alta dirección sobre los elementos fundamentales de la Gestión de la Calidad.	Directivos de todos los niveles.	Encuestas de conocimientos elementales de calidad.
	Liderazgo en calidad.	Directivos de todos los niveles.	Encuesta de liderazgo, resultados obtenidos en la diferencia uno del SERVQUAL y sus antecedentes, así como las diferencias seis y siete.
	Posibilidad de crear equipos de proyectos de mejora.	Directivos de todos los niveles y técnicos con posibilidades de integrar grupos de mejora.	Encuestas: del perfil psicométrico del buen directivo, de percepción de las perspectivas profesionales, de motivación.
	Existencia y consistencia de una política de calidad.	Directivos de todos los niveles.	Análisis de la Política de Calidad y objetivos de la organización
<b>Satisfacción del cliente interno</b>	Evaluar la satisfacción del cliente interno	Trabajadores directos e indirectos (muestra según tablas de muestreo)	Diferencia seis del Modelo SERVQUAL Modificado.
<b>Organización y Comunicación</b>	Valorar la estructura organizativa de la entidad, su flexibilidad y la facilidad para que fluya tanto la comunicación vertical como horizontal.	Estructura general de la entidad. (Estado actual)	Análisis del organigrama, comparar con los resultados de la diferencia uno, cuatro, seis y siete SERVQUAL modificado y sus antecedentes.
<b>Resultados económicos y productivos o de servicio</b>	Evaluar el comportamiento de los principales indicadores de servicio; así como su dinámica en los últimos años	Objeto de estudio (últimos 3 a 5 años).	Análisis de la dinámica de crecimiento de indicadores fundamentales como: ventas, ingresos, costos, gastos, por ciento de utilización de la capacidad.

Se puede observar la prioridad que se le brinda a la dirección y liderazgo de la calidad y la combinación que se realiza de técnicas cualitativas y cuantitativas, fundamentalmente encuestas.

## Segundo Paso

### Diagnóstico técnico o específico.

Aquí se parte del mercado y el cliente, y en función de estos dos factores esenciales se realiza el diagnóstico y se debe de orientar todas las actividades en cada etapa de ciclo de vida de la calidad de un producto. Se recomienda comenzar por post-venta, debido a que la mayor parte de las organizaciones gestionan una calidad reactiva o negativa.

### **Etapas post-venta o post - productiva**

<b>Elementos de análisis y control</b>	<b>Objetivos a evaluar</b>	<b>Alcance</b>	<b>Posibles técnicas</b>
<b>Análisis externo</b>	Identificar las distintas fuerzas y analizar su poder negociador.	Para la organización.	Identificación y clasificación. Análisis de la matriz DAFO con datos relevantes.
	Definir y evaluar los competidores del sector.	Para la organización	Valorar números, cuotas de mercado, dinámica de ventas, diferenciación de producto, capacidad productiva o servuctiva, costes e imagen y Modelos de frontera.
	Definir y clasificar los clientes y su importancia.	Organización	Diagrama de Pareto para clientes intermedios y finales.

<b>Análisis de la satisfacción del cliente externo</b>	Analizar el grado de satisfacción y los métodos utilizados para evaluar calidad	Clientes externos de la organización, finales e intermedios.	Aplicación de la diferencia 5 SERVQUAL a una muestra de clientes de los segmentos fundamentales. Muestreo según fórmula. Con un procedimiento adecuado y que satisfaga la prioridad establecida.
	Evaluar los mecanismos y la información referente a quejas y reclamaciones	De la organización	Resumir las quejas y reclamaciones por áreas, segmentos de mercado y causas. Utilizar: tarjado, Estratificación, Pareto.
	Análisis de las encuestas de percepción utilizadas, valorando: estructura, atributos de calidad utilizados, muestreo, variables de clasificación, escala, sugerencias o quejas que recogen.	Empresa .Se debe analizar al menos un trimestre.	Probar su fiabilidad (alfa de Crombach) Probar su validez de constructo, ya sea convergente o discriminante. Convergente: regresión múltiple (si existe pregunta de comprobación) Discriminante: prueba F (si existe pregunta de comprobación)
			Análisis de la distribución de probabilidad que sigue la información recopilada en el período mediante un histograma de frecuencia. Si no se pudiera probar validez
<b>Valoración de la viabilidad del producto o dinámica de las ventas.</b>	Evaluar la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto y/o su dinámica de crecimiento.	Productos de la organización. Se recomienda realizar el análisis por años	Curvas de viabilidad, gráficos simples de barras y matriz BCG. Ciclo de vida del producto.
<b>Estimación de los costos</b>	Precisar las actividades, partidas	Organización (año o	Identificación o estimación de los costos de: prevención,

<b>de calidad</b>	o áreas que mayor incidencia tienen en los costos para orientar el programa de mejoras y cuantificar las pérdidas por calidad.	trimestre).	evaluación y fallo. Determinación de la Zona de Costo, cálculo de ratios y evaluación del cumplimiento de la regla 1-10-100.
-------------------	--	-------------	--

### Etapa Venta

<b>Elementos de análisis y control</b>	<b>Objetivos a evaluar</b>	<b>Alcance</b>	<b>Posibles técnicas</b>
<b>Identificación de los procesos claves y de soporte</b>	Análisis del diseño del ciclo de servicios, evaluando: - Momento de verdad - Momentos críticos	General de la empresa y de las áreas más afectadas (de altos costos de calidad).	Análisis del ciclo de servicios. Resumen de quejas y reclamaciones.
	Comprobar la existencia de estándares o normas de calidad formales, tanto duros como blandos.	General de la empresa y de las áreas más afectadas (estado actual)	Análisis del ciclo, análisis de actividades. Evaluación de las diferencias 2 y 3 del modelo SERVQUAL y sus antecedentes.
	Determinar los procesos claves y de soporte, analizando, su aseguramiento y coordinación.	General de la Organización y de las áreas más afectadas (estado actual)	Diagrama de flujo Diagrama de servucción. Triple Roll
	Evaluar los mecanismos y métodos empleados para el control de procesos.	General de la entidad y de las áreas más afectadas (estado actual)	Comprobar la existencia de los elementos principales de un sistema de inspección al proceso. Atributo de calidad. Lugar de inspección. Tamaño de muestra. Frecuencia de inspección. Método de control.

<b>Análisis de la eficacia de los procesos</b>	Orientación del proceso hacia las necesidades del cliente, posibles mejoras al proceso en cuanto a capacidad, organización y eficacia de forma general	Procesos claves: Fundamentales Específicos Unitarios Procesos de soporte	Análisis operacional o de actividades, estudio de aptitud, balance de carga y capacidad, simulación, análisis de la variabilidad de los procesos
<b>Análisis del factor hombre.</b>	Evaluar la motivación y posibles dificultades que presentan los clientes internos para emprender la gestión de la calidad y que afecten la calidad en el proceso	Clientes internos de la organización (últimos años)	Análisis del ausentismo puro.
			Análisis de la fluctuación o estabilidad del personal.
			Evaluar salario medio.
			Cumplimiento y orientación de los programas de capacitación.
		Muestras por departamentos según: ISO /2003	Resultados de las diferencias 6 y 7 del SERVQUAL modificado, así como los antecedentes de la diferencia 3.
<b>Equipamiento tecnológico</b>	Determinar dificultades con equipos, herramientas o medios que afecten la calidad.	Procesos claves y de soporte (estado actual)	Evaluar el ciclo de servicios. Diferencia 3 SERVQUAL y antecedentes.
<b>Aseguramiento metrológico</b>	Evaluar la disponibilidad y aptitud de los medios de medición para efectuar el control de proceso.	Procesos claves y de soporte (estado actual)	Según verificación, costos de evaluación y prevención. Verificar la calibración y verificación de los medios de medición fundamentales.
<b>Calidad de los suministros</b>	Métodos empleados para la inspección de	Organización (estado actual)	Evaluar los métodos de aceptación y su

	entradas de las principales materias primas y suministros.  Determinación de problemas que puedan afectar la calidad en el proceso y producto.		efectividad.  Costos de fallos internos (mermas y deterioros)
<b>Calidad de los productos terminados</b>	Métodos empleados para la inspección final de los productos Determinación de problemas que puedan afectar la calidad en el proceso y producto.	Organización	Métodos de inspección de aceptación del producto terminado, encuestas de percepción, costos de fallos externos, diagrama causa – efecto – consecuencia

#### **Etapa Pre – venta**

<b>Elementos de análisis y control</b>	<b>Objetivos a evaluar</b>	<b>Alcance</b>	<b>Posibles técnicas</b>
<b>Orientación al Marketing.</b>	Valorar la actividad, métodos y existencia del Marketing interno o interactivo fundamentalmente.	Organización (estado actual)	Análisis de los métodos utilizados para el estudio de las necesidades de los clientes y su clasificación en:  - pasivo - activo Alcance y combinación de estos.
	Cumplimiento, existencia y consistencia de un Plan de Marketing.	Organización y/o niveles superiores.	Existencia y cumplimiento del plan de marketing.
		Alta gerencia	Resultados de la diferencia 1 SERVQUAL y sus antecedentes.



		Trabajadores y directivos	Diferencias 6 y 7 SERVQUAL.
		Estado actual	Diferencia 4 SERVQUAL y sus antecedentes.
			Tener en cuenta lo evaluado en el análisis externo.
<b>Diseño del producto y procesos</b>	Evaluación posibles dificultades en el diseño del producto o procesos que afecten la satisfacción del cliente.	Productos y procesos de la empresa (estado actual)	Correspondencia de los productos – servicios con las necesidades del cliente.
			Correspondencia de la modalidad del servicio con el sistema y con los productos ofertados, Resultados del : Gap – 5, quejas, reclamaciones, estudio de aptitud, costos de fallos
			Cumplimiento de los procesos críticos de la función de la calidad. Análisis de actividades y despliegue de la función de la calidad.
<b>Compras o relación con proveedores</b>	Evaluar la gama de proveedores por productos, su calidad y métodos utilizados para seleccionarlos y evaluarlos.	Proveedores del objeto de estudio (estado actual)	Evaluación del número de proveedores.
			Método de evaluación y selección (calidad, precio y servicio.)
<b>Disciplina administrativa y tecnológica.</b>	Evaluar la existencia y efectividad de un sistema que norme la vida interna y la disciplina técnica de los procesos de la empresa.	Organización. Procesos estratégicos. Procesos claves. Procesos de soporte (estado actual)	Existencia y cumplimiento del reglamento disciplinario interno.
			Existencia de planes de trabajo, objetivos por departamentos y política de calidad.
			Análisis de las actas de los Consejos de Dirección.

			Existencia y consistencia de un sistema de gestión de la calidad.
			Existencia de disciplina tecnológica.
			Valor peso porcentual de los costos de prevención.

Partiendo de una búsqueda de la diferentes metodologías de diagnóstico y los requisitos de la NC/ ISO. 9000/2008, se hace una valoración sobre el alcance de los elementos diagnosticar en cada una de ellas.

### ***Metodología # 1***

Estas etapas del grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas se basan en técnicas muy subjetivas que dependen mucho del estado de ánimo del hombre, de la posibilidad y disposición de brindar la información solicitada en el colectivo, sobre las deficiencias de su entidad, no especifica qué elementos dentro de la organización deben ser diagnosticados, no se aplican técnicas cuantitativas de la gestión de la calidad u otra materia de la gestión, que permitan evaluar la situación actual mediante, cálculos, procesamientos, análisis cuantitativos. De acuerdo con los puntos de la norma, solo existe relación con 9 puntos, por lo que no se recomienda su utilización para conocer el estado actual de una entidad, aplicando el enfoque interno, externo y dinámico.

### ***Metodología # 2***

Esta funciona como una guía de trabajo para el grupo que va ha realizar el diagnóstico, no se precisa las técnicas a utilizar, ni el alcance del diagnóstico. Las fases descritas se desarrollan como una tormenta de ideas. Las últimas fases precisan algunas ideas sobre el tratamiento a los problemas detectados a nivel de grupo. Por todo lo expuesto es difícil encontrar relación de la misma con los requisitos de la norma, y se puede describir como una guía para organizar el trabajo de las personas que estén en la investigación.

### ***Metodología # 3***

Tiene relación con 13 puntos de la Norma Cubana y funciona como una guía de inspección evaluando la existencia o no, de los elementos generales, como: política, objetivos, control, compras. Para el perfeccionamiento empresarial esta información es fría y en la mayoría de los elementos que se analizan, los resultados están dado a criterio del evaluador, lo que dificulta la existencia de un enfoque proactivo para la gestión. No se tienen en cuenta, elementos, de análisis que tributen a los principios de la gestión de la calidad como: liderazgo, mejora continua, y gestión basada en sistema.

### ***Metodología # 4***

La guía propuesta por Valls, Vigil logra integrar los procesos de evaluación, análisis y diagnóstico durante las tres etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto, algo que no logra ninguna de las anteriores. Establece un formato que le facilita al empresario conocer: cuales son los elementos de análisis con un orden lógico, el objetivo que se persigue con cada uno, su alcance, y un listado de posibles herramientas que se pueden utilizar para obtener los resultados. Esta integración entre los tres procesos permite determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados, y provee a la institución de algunas estrategias que contribuyan a la eliminación de estos problemas, preparándola así, para la gestión con información relevante, de la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Su relación con los puntos de la NC., es significativa, puesto que tributa con 30 de estos requisitos. La aplicación incorrecta de un diagnóstico empresarial sentaría las bases para el funcionamiento de sistemas enfermos y una deficiente gestión en la misma. Todo lo antes expuesto refleja el potente alcance que tiene la metodología No 5 y el por que es la seleccionada como la más integral de todas. Al mismo tiempo esta guía no permite dar un valoración general cuantificada del estado de la empresa, el grado de detalle que se utiliza dificulta precisar en indicadores de evaluación, tanto de proceso como de resultado que

sirvan de guía para el programa de mejora. La siguiente tabla muestra la relación de cada una de las metodologías y los puntos de la norma.

Nro. Met.	Metodologías de Diagnóstico	Requisitos de la Norma Cubana ISO. 9000/2000
1	Metodológica para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial	5.1, 6.4, 6.2.2, 6.3, 7.1, 7.2, 7.5.1, 7.5.5, 5.5.6. <b>(9 puntos)</b>
2	Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso	No existe relación.
3	Guía para el diagnóstico del subsistema de Gestión de la Calidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial Cubano.	5.3, 5.4.1, 5.2, 5.1, 7.4.1, 7.5.1, 5.5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.4.3, 8.3, 5.5.7 <b>(12 puntos)</b>
4	Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad.	5.1, 5.2, 5.3, 6.2.1, 6.2.2, 6.4, 5.5.4, 8.4, 5.6.3, 7.4.1, 7.6, 8.1, 5.6.2, 8.5.2, 7.2.3, 7.2.2, 8.3, 7.1, 7.2, 8.2.3, 7.5.1, 7.5.5, 7.5.2, 7.6, 7.4.3, 7.2.1, 7.4.2, 7.3.1, 7.3.2, 7.3.3. <b>(30 puntos)</b>

Tabla 3.2 Relación entre las metodologías y los puntos de la NC. ISO 9000/2008. laboracion Propia.

En este material se hace una recopilación de diferentes criterios sobre las características e importancia de la aplicación de un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa en torno a sus recursos, fortalezas y debilidades de emprender cualquier camino o sistema hacia la excelencia.

Todos los autores que son citados de una forma u otra coinciden en que el objetivo principal del diagnóstico es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, y para ello proponen diversas metodologías acorde con la finalidad naturaleza, alcance, métodos, plazos, características, entre otros.

En casi todas está presente el enfoque de proceso, el trabajo en equipo, el factor humano como la principal figura para el logro de los objetivos trazados, y además figuran puntos de vista comunes sobre el diagnóstico:

## **Conclusiones**

El diagnóstico como proceso de análisis es una etapa en el que tienen que transitar todas las empresas, antes de emprender la implantación de cualquier sistema de calidad, donde de manera obligada cuando se habla de diagnóstico, es obligatorio mencionar el análisis, evaluación, y otros elementos, por la interrelación que existe entre los mismos, los cuales se formalizan en el contenido de metodologías bien argumentadas, con enfoque de proceso, facilitando la orientación desde un inicio, hacia las necesidades del cliente, por parte de la empresa.

## **Bibliografía.**

- Feigenbaum A.V. 1971. *Control Total de la Calidad*. Ed Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro.
- Folleto Grupo Ejecutivo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial 1998. *Guía para el diagnóstico del subsistema de Gestión de la Calidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial Cubano*.
- Galgano, Alberto.1995. *Las Siete Herramientas de la Calidad Total*. Ed Díaz de Santos.
- Harrington, H. J. 1997. *Administración Total del Mejoramiento Continuo. La nueva generación*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. 1993 *Manual de control de la Calidad*. Juran Institute. Cuarta Edición. Vol. # 2. Mc Graw - Hill.
- Segura Domínguez, A (2003). *Diagnóstico y Programa de Mejora de la Calidad de los Servicios Médicos, con vista a la implementación de las Normas ISO. en el Hospital Mario Muñoz Monroy*. Tesis de Grado (Ingeniería Industrial) Universidad de Matanzas, Matanzas, (Cuba).
- Segura Domínguez, A 2005. *Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad*. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas, Matanzas, (Cuba).

Valdez Rivera, S. 1998. *Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Trillás. México.

Valls Figueroa, Vigil Corral & Quiza Sardiñas 2000. *Evaluación de la calidad en empresas hoteleras del polo turístico de Varadero*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de empresas turísticas. Varadero, Matanzas,(Cuba).