

Artículo original

Procedimiento para la gestión de la calidad en empresas cooperativas agropecuarias

Procedure for quality management in agricultural cooperative enterprises

Procedimento para gestão da qualidade em empresas cooperativas agrícolas



Diana de la Nuez Hernández¹  0000-0002-2184-2034  diana@upr.edu.cu

Ariel Castell Catalá¹  0000-0002-5490-6145  ariel.castell@upr.edu.cu

¹ Universidad de Pinar del Río "Hermandos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 18/01/2023

Aprobado: 12/04/2023

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es exponer los resultados de la aplicación de un procedimiento para la gestión de la calidad en empresas cooperativas agropecuarias que contribuye a la adopción de la calidad como función de dirección y a la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en general. La presente investigación parte del problema identificado en la Unidad Básica de Producción Cooperativa "Julián Alemán", del municipio de Consolación del Sur, de la provincia de Pinar del Río, consistente en que el enfoque de gestión predominante no contribuye a la adopción de la calidad como función general de dirección y, por consiguiente, afecta la obtención de resultados en la gestión empresarial con la adecuada eficiencia y eficacia. Se utilizaron métodos tales como teóricos y empíricos. Como principales resultados sobresalen la adopción progresiva de la calidad como función de dirección a desempeñar por la Junta Directiva en primer lugar y por todos los cooperativistas en general; su aplicación permitió arribar a conclusiones entre las que resalta la obtención de mejores resultados en la eficacia y eficiencia de la gestión, lo cual se expresa en el aumento del nivel de satisfacción de los clientes, tanto externos como internos y en el cumplimiento

satisfactorio de otros indicadores vinculados con el despliegue de esta función en el proceso de producción (fase agrícola) en particular.

Palabras clave: gestión de la calidad; producto agropecuario; empresa cooperativa agropecuaria; unidad básica de producción cooperativa.

ABSTRACT

The objective of this article is to present the results of the application of a procedure for quality management in agricultural cooperative enterprises that contributes to the adoption of quality as a management function and to raising the levels of efficiency and effectiveness of business management in general. This research is based on the problem identified in the Unidad Básica de Producción Cooperativa "Julián Alemán", in the municipality of Consolación del Sur, in the province of Pinar del Río, which is that the predominant management approach does not contribute to the adoption of quality as a general management function and, consequently, affects the achievement of results in business management with adequate efficiency and effectiveness. Theoretical and empirical methods were used. The main results are the progressive adoption of quality as a management function to be performed by the Board of Directors in the first place and by all the cooperative members in general; its application allowed reaching conclusions among which stand out the obtaining of better results in management effectiveness and efficiency, which is expressed in the increase of the level of satisfaction of the clients, both external and internal, and in the satisfactory fulfillment of other indicators linked to the deployment of this function in the production process (agricultural phase) in particular.

Keywords: quality management; agricultural product; agricultural cooperative enterprise; basic cooperative production unit.

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados da aplicação de um procedimento de gestão da qualidade em empresas cooperativas agrícolas que contribui para a adoção da qualidade como função gerencial e para elevar os níveis de eficiência e eficácia da gestão empresarial em geral. Esta pesquisa se baseia no problema identificado na Unidade Básica de Produção Cooperativa "Julián Alemán", no

município de Consolación del Sur, na província de Pinar del Río, que é o fato de o enfoque predominante de gestão não contribuir para a adoção da qualidade como função gerencial geral e, conseqüentemente, afetar a obtenção de resultados na gestão empresarial com eficiência e eficácia adequadas. Foram utilizados métodos teóricos e empíricos. Os principais resultados são a adoção progressiva da qualidade como função gerencial a ser realizada pelo Conselho de Administração em primeiro lugar e por todos os cooperados em geral; sua aplicação permitiu chegar a conclusões, entre elas a obtenção de melhores resultados na eficácia e eficiência da gestão, o que se expressa no aumento do nível de satisfação dos clientes, tanto externos quanto internos, e no cumprimento satisfatório de outros indicadores vinculados à implantação dessa função no processo produtivo (fase agrícola) em particular.

Palavras-chave: gestão da qualidade; produto agrícola; empresa cooperativa agrícola; unidade básica de produção cooperativa.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad se logra a partir del establecimiento, en la organización de un sistema de gestión en el que se definen la política y los objetivos de la calidad y que se cumpla con estos. En ese sentido, Camisón Zornoza et al. (2006) plantean que un sistema de gestión de la calidad no puede existir por sí mismo, sino que debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la organización.

Para Antúñez Saiz (2016), el desarrollo de estos sistemas proporciona fuentes de detección de actividades generadoras de no-calidad; estos elementos, si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades.

Los sistemas de gestión de la calidad han sido abordados desde diferentes ámbitos, resaltándose los resultados aportados por autores como González Contreras y de la Nuez Hernández (2020), Espinosa Espinel y Parra Ferié (2020) y Fontalvo et al. (2021), quienes coinciden en que estos sistemas constituyen una herramienta fundamental para el crecimiento socioeconómico de las organizaciones, en función de la mejora continua, la transparencia en los procesos, el aseguramiento de los objetivos

establecidos por las organizaciones, la satisfacción de los clientes, el aumento de la eficiencia y la productividad de una manera integrada y consciente.

En el sector agropecuario, los sistemas de calidad se orientan más hacia la certificación de productos, aunque cada vez más se incluyen en estos esquemas aspectos más relacionados con los sistemas productivos y los procesos relacionados (Sanabria Neira & Puentes Montañez, 2011).

En cuanto a las empresas pertenecientes al sector agropecuario en el contexto cubano actual, específicamente las cooperativas agropecuarias, resulta nula aún la cifra de entidades que han logrado certificar sus sistemas de gestión de la calidad con base en las Normas Cubanas ISO 9001:2015. En opinión de los autores y en coincidencia con Marín de León y Rivera Rodríguez (2015), Soto Alemán & Figueroa González (2019), Marín de León (2020) y Mirabal González et al. (2022), estas entidades están llamadas a emprender un necesario camino hacia la adopción de la calidad como una función a desempeñar por todos los cooperativistas y, en especial, por aquellos asociados elegidos para ocupar cargos directivos, dígase, presidente de la Junta Directiva, Económico y otros cooperativistas que la integren, a diferencia de la concepción de esta como un mero atributo del producto agropecuario.

En opinión de Villegas Chádez (2017), a pesar de que se han logrado avances en el proceso de integración de la calidad a la gestión empresarial en general, predomina el enfoque técnico hacia esta y se soslaya su papel como función de dirección, lo cual influye en que no forme parte aún de los subsistemas que deben identificarse en una cooperativa y no se conciben productos y servicios en correspondencia con los niveles de satisfacción esperados. Tampoco se aprecia la conducción de este proceso por los directivos, de manera que se estimule el aprendizaje en estos que los transforme en líderes capaces de gestionar el cambio que supone incorporar la calidad como elemento cultural de la organización (Marín de León & Rivera Rodríguez, 2015).

El estudio del proceso de gestión de la calidad en la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) "Julián Alemán" permitió formular el problema de investigación siguiente: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la calidad en empresas cooperativas agropecuarias? Se propone un procedimiento diseñado para este tipo de cooperativa, cuyos resultados en su aplicación sirvieron de base para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en la mencionada entidad. De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema de investigación formulado, se definió como objetivo: diseñar un procedimiento para la gestión de la

calidad en empresas cooperativas agropecuarias que contribuya a la progresiva integración de esta función a la gestión cooperativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la solución de los problemas identificados durante la investigación, se utilizaron métodos que incluyen los teóricos, entre los que se destacan el método histórico para analizar la evolución de la calidad, el análisis-síntesis, el que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad y las empresas cooperativas. El método histórico-lógico facilitó la identificación de las regularidades que se presentan en la gestión de la calidad en el contexto seleccionado y el arribo a conclusiones a partir de las premisas exigidas para implementar el procedimiento propuesto. Entre los procedimientos empíricos empleados se encuentran la medición para realizar el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir de técnicas que incluyen el análisis documental, la entrevista y la encuesta entre otras.

La metodología utilizada (de la Nuez Hernández, 2005) en el diagnóstico empírico abarcó las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información: Las necesidades de información comprenden el análisis acerca del predominio de los diferentes enfoques de la dirección para llevar a cabo la gestión de la calidad en la UBPC, a saber: cuál es la orientación o filosofía que predomina (inspección, control, aseguramiento, gestión o gestión total de la calidad), así como evidencias en el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad, emanados de las Normas ISO de la serie 9000 (Enfoque al cliente, Liderazgo, Compromiso de las personas, Enfoque a procesos, etc.).
2. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico: El objetivo del diagnóstico fue identificar las limitaciones que se presentan en el proceso de gestión de la calidad a nivel de la UBPC (alcance).
3. Definición de las fuentes de información: Las fuentes de información secundarias comprenden documentos disponibles que incluyen actas de la asamblea general, balances de la UBPC, programa de desarrollo, documentos normativos y otros relacionados con la producción agropecuaria de la cooperativa. En cuanto a las fuentes de información primarias, incluyen sujetos en calidad de clientes, directivos y cooperativistas en general.

4. Diseño de formatos para la captación de información: Para la captación de la información, se emplea un cuestionario-autodiagnóstico, una encuesta de medición de la satisfacción de los clientes actuales de la UBPC y un cuestionario en forma de entrevista a miembros de la Junta Directiva de la UBPC.
5. Diseño de la muestra: En la determinación del tamaño de la muestra en la encuesta a clientes y trabajadores de la entidad, se utilizó el programa "sample.exe", que ofrece una confiabilidad del 95 % y un margen mínimo de error permisible de 0,10. El tamaño de muestra determinado para el caso de los clientes es de 9 sujetos (97 % de la población a considerar), de acuerdo con los procedimientos de cálculo utilizados. En cuanto a los cooperativistas, la muestra fue de 43 sujetos, lo que representa el 83 % de la población estudiada.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información: En el procesamiento de los datos, se combinan procedimientos automatizados y la experiencia de especialistas en técnicas de investigación.
7. Presentación del informe: Finalmente se presenta el informe de los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Unidad Básica de Producción Cooperativa de tabaco rubio "Julián Alemán" representa uno de los tres tipos de cooperativas agropecuarias reafirmadas en el Decreto-Ley No. 365/2019. Creada en 1993, no escapa al imperativo de mejorar su gestión a fin de alcanzar altos estándares de calidad en sus producciones, particularmente en el tabaco rubio Virginia, su renglón fundamental. La estructura organizativa de la UBPC abarca la Asamblea General (AG) como órgano superior de dirección, compuesta por los 5 cooperativistas; a ella, se le subordina la Junta Directiva integrada por 7 miembros (presidente, económico, jefe de producción y otros cuatro socios elegidos por la AG). Esta Junta Directiva rinde cuentas periódicamente de sus actos y decisiones a la AG y constituye el órgano de dirección y administración de la cooperativa entre asambleas generales, según se establece en el Decreto-Ley No. 365/2019.

El cliente fundamental de la cooperativa es la Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur. Al culminar la campaña tabacalera, esta empresa compra toda la producción de tabaco a la cooperativa, el resto de las producciones (boniato, habichuela, lechuga, berenjena, mango, maíz, frijol y pimienta), una vez cumplidos los contratos con el estado, (representado básicamente por la Empresa Integral y de Tabaco y la Empresa Provincial de Acopio), son vendidos a personas naturales o jurídicas como establece el mencionado Decreto-Ley.

Como resultado de la aplicación del cuestionario-autodiagnóstico mencionado entre las técnicas utilizadas para caracterizar el proceso de gestión de la calidad en la cooperativa, se identificaron las siguientes falencias (Castell Catalá & de la Nuez Hernández, 2021):

- Débil conocimiento del entorno en el que se desarrolla la cooperativa como antesala para establecer el compromiso estratégico
- Predominio de una cultura de orientación hacia el producto
- Falta de compromiso de los cooperativistas con la gestión de la calidad
- Predominio de una filosofía de gestión que no favorece la adopción del enfoque de procesos como vía para el mejoramiento continuo de la calidad
- Se adolece en sentido general, del enfoque de gestión de la calidad, por lo que no se logra extender esta función hacia todas las partes interesadas

En virtud de contribuir al perfeccionamiento de la gestión de la calidad en esta entidad, se diseñó un procedimiento que comprende seis pasos, los cuales se describen a continuación (Figura 1).

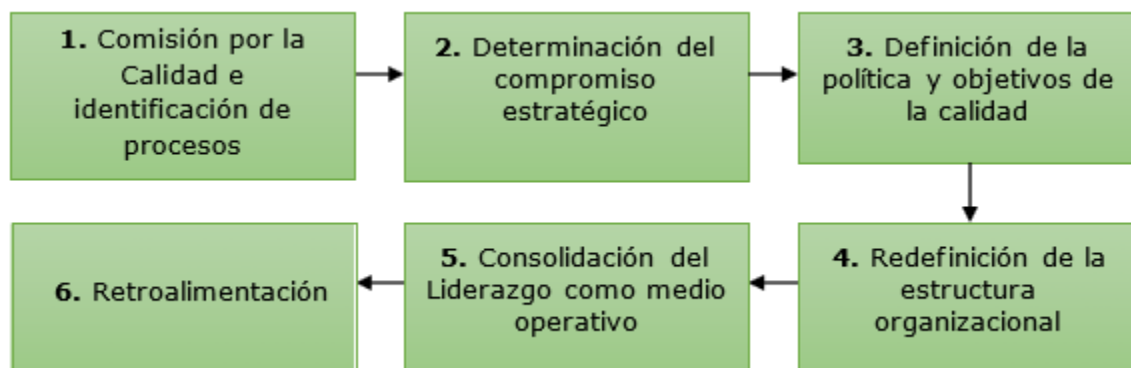


Figura 1. Secuencia de pasos del procedimiento

Fuente: Elaboración de los autores

A continuación, se describe en síntesis el contenido de cada uno de los pasos:

Paso 1. Creación de la Comisión por la Calidad (CPC) e identificación de procesos

Objetivo: establecer la convicción de que la gestión de la calidad debe ser liderada por la Junta Directiva a la vez que gestionada por todos los cooperativistas.

Responsable: Junta Directiva.

Actividades: Diseñar el mapa de procesos de la cooperativa a partir de herramientas disponibles y con la ayuda de un consultor, si la entidad lo decide.

Técnicas a emplear: reuniones de contacto, tormenta de ideas, mapeo de procesos.

Paso 2. Establecimiento del compromiso estratégico

Objetivo: determinar el compromiso de la organización con respecto a su orientación predominante hacia la planeación o hacia la dirección estratégica de la cooperativa.

Responsable: Comisión por la calidad, representantes de las diferentes áreas funcionales y el consultor externo, si la entidad lo ha concebido.

Actividades: Diagnóstico de la situación actual.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- **Análisis del cliente externo**

Objetivo: determinar las características del producto que son más determinantes en la aceptación por parte de los clientes al definir aquellas que pueden constituir la base para su diferenciación exitosa en el mercado.

Indicadores de entrada:

1. Tiempo transcurrido desde la contratación hasta la venta
2. Grado de cumplimiento de los contratos expresados en los requisitos (conformidad del producto, precio, plazo)
3. Porcentaje de quejas por fallas en el proceso de producción

Indicadores de salida:

1. Número de clientes en cartera
2. Índice de satisfacción de los clientes

3. Indicadores de eficiencia de la organización y de los competidores¹

Técnicas a emplear: entrevista, encuesta a clientes actuales y potenciales.

- **Análisis de los proveedores**

Objetivo: seleccionar aquellos que mejor satisfagan los requisitos de calidad para el establecimiento de relaciones estables y mutuamente beneficiosas.

Indicadores de entrada:

1. Calidad y precio de los productos/servicios que ofertan
2. Cumplimiento de las entregas en cantidad y fecha
3. Fuentes de reclutamiento y selección de la fuerza laboral (tener en cuenta las características particulares del sector)
4. Certificación del sistema de gestión de la calidad

Indicadores de salida:

1. Grado de concentración de los proveedores
2. Grado de importancia del insumo o materia prima para la entidad
3. Nivel de diferenciación de los productos en cuanto a posibilidades de exclusividad

Técnicas a emplear: entrevista, revisión de la documentación.

- **Análisis de los competidores**

Objetivo: conocer la posición que ocupa la organización en el entorno con respecto a las demás en el sector.

¹ Se refiere al monitoreo que debe hacer la cooperativa sobre el desempeño de otras cooperativas de su tipo a fin de detectar oportunidades de mejora y de diferenciación.

Indicadores de entrada:

1. Número de competidores
2. Indicadores de calidad del producto

Indicadores de salida:

1. Ventaja como fuente de competitividad externa (poder de diferenciación del producto)
2. Ventaja como fuente de competitividad interna (indicadores de productividad)

Técnicas a emplear: entrevista, encuesta, *benchmarking*².

- **Análisis de regulaciones externas: ambientales, de salud y de seguridad, etc.**

Objetivo: identificar aquellas regulaciones que mayor influencia ejercen en la gestión y resultados de la calidad.

No se establecen indicadores de entrada ni de salida porque se consideran suficientes los resultados que se obtienen en la lista de verificación que se utiliza.

Técnicas a emplear: análisis documental (requerimientos de la regulación), cuestionario.

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Análisis del liderazgo**

Objetivo: analizar si la organización está comprometida con la materialización de un estilo de dirección democrático que concibe la toma de decisiones participativa e influye en los motivos de los asociados para alinear los valores individuales con la misión y visión de la cooperativa.

Técnicas a emplear: entrevista, encuesta, observación directa, participación de asesores o consultores en asambleas o reuniones de la cooperativa.

² Proceso mediante el cual se identifican, analizan y adaptan de modo sistemático las prácticas más efectivas de los sectores industriales para mejorar los resultados de una empresa.

- **Análisis de las funciones que desempeña el líder con respecto a la calidad**

Objetivo: conocer qué funciones se le atribuyen y ejercen los integrantes de la Junta Directiva en la gestión de la calidad.

Se analizan aquellos que tienen relación directa con la calidad como función de dirección.

Técnicas a emplear: encuesta, entrevista.

- **Análisis del cliente interno**

Objetivo: determinar los requerimientos necesarios para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes (formación), del personal en el proceso. Se analiza, de igual forma, el grado en el que las personas se encuentran motivadas o comprometidas con la gestión de la calidad.

Indicadores de entrada:

Se pueden clasificar en generales y por puestos de trabajo.

Indicadores de salida:

1. Grado en el que se reconoce y recompensa a los cooperativistas por el trabajo con calidad
2. Influencia de las condiciones laborales en la obtención de la calidad
3. Utilización de grupos de mejora para la gestión y mejora de la calidad
4. Número de trabajadores que aumentó su calificación

Técnicas a emplear: encuesta, análisis de la documentación, análisis de registros (capacitación, etc.)

Nota: En dependencia de las condiciones particulares de la organización, se decidirá si se evalúan todos los indicadores de entrada y salida que se sugieren.

- **Análisis de la estructura**

Objetivo: evaluar si la estructura actual permite la realización de la función de calidad como función general de la organización.

Técnicas a emplear: entrevista, análisis de la documentación.

- **Análisis de la misión, visión, política y objetivos**

Objetivo: valorar si están definidas la misión y visión de la organización, la política y objetivos orientados a la calidad y los valores a compartir por los miembros de la organización. No se estima pertinente la definición de indicadores de entrada y salida para el análisis de este aspecto, por cuanto resulta suficiente la información que se deriva de la valoración anterior.

Técnicas a emplear: encuesta, entrevista, análisis de la documentación (Resolución 574/2012).

- **Análisis del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la Norma Cubana ISO 9001**

Objetivo: comprobar el grado de cumplimiento de los requisitos del SGC, según la Norma Cubana ISO 9001, que servirá para identificar evidencias sobre si se ha adoptado o no la calidad como función general de dirección.

Técnicas a emplear: lista de verificación, análisis de la documentación, trabajo en grupo.

Paso 3. Definición de la política y objetivos de la entidad con respecto a la calidad

Objetivo: definir la política de la cooperativa y los objetivos alineados con la filosofía adoptada para gestionar la calidad.

Responsable: Comisión por la calidad y consultor externo, si la entidad lo ha concebido.

Actividades: Una vez aprobado el plan estratégico por parte de la CPC, es responsabilidad de cada área o proceso desarrollar y revisar el cumplimiento de sus objetivos, supervisados por el miembro de la CPC responsable de cada área o proceso.

Técnicas a emplear: análisis de la documentación, trabajo en grupo.

Paso 4. Redefinición de la estructura organizacional

Objetivo: proponer una estructura formal que favorezca la gestión de la calidad devenida como un proceso de cambio cultural en la organización.

Responsables: Comisión por la calidad y consultor externo, si la entidad lo ha concebido.

Actividades:

- Proponer los cambios que se deben realizar en la estructura organizativa existente
- Asignar nuevas responsabilidades establecidas para cada miembro de la organización involucrado en los distintos niveles
- Establecer las normas de comportamiento de los integrantes de la organización

Técnicas a emplear: análisis de la documentación, trabajo en grupo.

Paso 5. Consolidación del liderazgo como principio de gestión de la calidad

Objetivo: establecer una fuerte red de implementación que tome como base el programa de cambio definido que atraviese transversalmente a la organización.

Responsable: Comisión por la calidad.

Actividades: Este paso se corresponde con la tercera fase del ciclo directivo (la implementación) y en él se pone de manifiesto la función de mando; el líder en todos los niveles, hasta los procesos (áreas), hará uso de las herramientas que son válidas para comunicar, motivar e influir sobre los grupos integrados por los colaboradores o seguidores para conseguir la comunidad de intereses que se traduzcan en normas y permitan cumplir los objetivos propuestos.

Técnicas a emplear: trabajo en grupo, programa de formación en temáticas relacionadas con la gestión de la calidad, mapeo de procesos (Escalda Villalobos et al., 2016) para la introducción de este enfoque en la gestión de la cooperativa.

Paso 6. Retroalimentación

Objetivos:

- Medir la eficiencia, efectividad y eficacia de la aplicación del procedimiento
- Servir de retroalimentación para su mejoramiento

Responsable: Comisión por la calidad y todos los cooperativistas involucrados en los procesos/áreas.

En atención al alcance del estudio señalado para la aplicación del procedimiento a proponer, circunscrito al proceso de producción (fase agrícola), se proponen a continuación los indicadores en los que se desea actuar para conseguir impactos sostenibles a corto y mediano plazo en el proceso (subsistema) de gestión de la calidad.

Medición de la efectividad (resultados):

- Valoración del cambio de *comportamiento* de directivos y trabajadores: eficacia de la comunicación interpersonal, capacidad para colaborar, para trabajar en equipo, resolver conflictos, para aprovechar la sinergia, etc.
- Valoración de la evolución de los principales indicadores económicos y financieros: ingresos, utilidades, costo por peso, ventas/ha, anticipo promedio, etc.

Medición de la eficiencia interna (aprovechamiento de recursos):

- Valoración de la evolución de los indicadores que buscan la eficiencia interna y, por tanto, se refieren principalmente a los recursos consumidos para obtener un resultado.

Medición de la eficacia (impacto en la satisfacción del cliente):

- Índice de satisfacción del cliente: tanto externo (teniendo en cuenta la metodología que se propone, la cual supone que se tengan en cuenta todas las partes interesadas en la calidad del producto), como interno (a través de los resultados que se alcancen en la integración del personal a la gestión de la calidad).
- Número de quejas registradas: las principales fuentes incluyen registros de quejas o reclamaciones, de acciones correctivas y de tratamiento de no-conformidades.

Tras su aplicación desde el año 2020 ha contribuido en determinada medida a:

- Una mayor integración y comunicación entre las áreas funcionales de la cooperativa, así como se han creado las bases para el desarrollo de una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo.
- La sensibilización que se logra entre directivos (Junta Directiva) y el resto de los cooperativistas acerca de la importancia de ofertar un producto que responda a los requerimientos de los clientes.

- El perfeccionamiento de la función de control en tanto que se llega a conformar un registro con mayor efectividad de medición de la calidad mediante la determinación de indicadores relacionados con cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad, empatía y la tangibilidad.
- La realización de un análisis más objetivo de las causas que provocan las no conformidades detectadas durante auditorías o revisiones al SGC en función de promover acciones que contribuyan a garantizar la responsabilidad social de la entidad de cara a su entorno.
- Se perfecciona el paso último del procedimiento (Retroalimentación) al precisar otros indicadores que dan cuenta de la eficacia y de la eficiencia como criterios de evaluación de la gestión de la calidad.

Al evaluar los resultados de la implementación del procedimiento de acuerdo con los indicadores definidos por cada criterio, se resume lo siguiente:

Medición de la eficacia (impacto):

- Índice de satisfacción del cliente externo: de 0,35 (2021) a 0,75 (2022)
- Número de quejas registradas: de 15 (2021) a 5 (2022)

Medición de la efectividad (resultados):

- Ventas/ha: de \$19459,16 (2021) a 42633,66 (2022)
- Anticipo promedio: de 720 (2021) a 982 (2022)

Medición de la eficiencia (aprovechamiento de recursos), en miles de pesos (MP):

- Portadores energéticos: Plan (2021) 108 MP vs. Real (2022) 63,6 MP
- Materias primas y materiales: Plan (2021) 263,6 MP vs. Real (2022) 182,2 MP
- Gastos totales: Plan (2021) 1833,7 MP vs. Real (2022) 1598,9 MP

El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que los principales referentes asociados a la gestión de la calidad en empresas cooperativas agropecuarias sugieren que la calidad ha evolucionado desde una óptica de gestión en la que se hace énfasis en el control, hacia un enfoque más integral en el que deben predominar la gestión total de esta función y el liderazgo como principio fundamental, centrado en el personal, los procesos y el cliente. Resulta clave para incorporar la

calidad como función de todos los miembros de la organización y en este proceso el estilo de influencia más adecuado lo constituye el democrático, con toma de decisiones participativa.

Los resultados del diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio demuestran que las deficiencias halladas en el proceso de gestión de la calidad en la cooperativa están asociadas, en gran medida, al pobre desempeño en áreas claves como la orientación al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, así como un enfoque predominantemente jerárquico-funcional que no favorece la integración de esta función al sistema de dirección general de la entidad.

El diseño de un procedimiento para gestionar la calidad a nivel de cooperativa que contribuye a la adopción de esta como función general de dirección y a mejorar otros indicadores de gestión empresarial. Por último, la implementación del procedimiento propuesto ha favorecido, en gran medida, la obtención de mejores resultados en la eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión, lo cual se expresa en el aumento del nivel de satisfacción de clientes y trabajadores y en el cumplimiento satisfactorio de otros indicadores vinculados con el despliegue de esta función en el proceso de producción (fase agrícola) en particular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antúnez Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: De la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *COFIN Habana*, 10(2). <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1066>

Camisón Zornoza, C., Cruz Ros, S., & González Cruz, T. F. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=708990>

Castell Catalá, A., & de la Nuez Hernández, D. (2021). Diagnóstico del subsistema calidad en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Julián Alemán». *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 689-711. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/424>

Consejo de Estado de la República de Cuba. (2019). *De las cooperativas agropecuarias* (Decreto-Ley N.º 365/2018). Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 37.
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-365-de-2018-de-consejo-de-estado>

de la Nuez Hernández, D. (2005). *Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos* [Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saiz Montes de Oca»].

<https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3400>

Escaida Villalobos, I., Jara Valdés, P., & Letzkus Palavecino, M. (2016). Mejora de procesos productivos mediante lean manufacturing. *Trilogía*, 28(39), 26-55.

<https://trilogia.utem.cl/ediciones/volumen-28-no39-2016/>

Espinosa Espinel, J. D., & Parra Ferié, C. (2020). Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso Cooperativa Chone Ltda. *Polo del Conocimiento*, 5(8), 42-65.

<https://doi.org/10.23857/pc.v5i8.1569>

Fontalvo, T. J., Delahoz Domínguez, E. J., & Morelos, J. (2021). Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia.

Formación universitaria, 14(1), 45-52. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000100045>

González Contreras, E. J., & de la Nuez Hernández, D. (2020). Metodología para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad en empresas recicladoras de materias primas. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 18(1).

<https://observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/122>

Marín de León, I. (2020). El sector cooperativo y su articulación con la gestión gubernamental. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 362-366.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/402>

Marín de León, I., & Rivera Rodríguez, C. A. (2015). Modelo de Gestión Pública para el desarrollo del sector cooperativo a escala municipal. *Avances*, 17(1), 46-56.

<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/19>

Mirabal González, Y., Marín de León, I., Ojeda Mesa, L., Labrador Machín, O., & Torres Paez, C. C. (2022). Gestión de empresas cooperativas y su contribución al desarrollo local en Cuba.

Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 12(2), e1162.

<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1162>

Sanabria Neira, N. C., & Puentes Montañez, G. A. (2011). Sistema de gestión de calidad para el agronegocio de la uchuva en el municipio de Ventaquemada. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 1(2), 28-39.

https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/1300

Soto Alemán, L., & Figueroa González, J. M. (2019). Buenas prácticas cooperativas en Cuba. *Deusto Estudios Cooperativos*, (14), 95-120. <https://doi.org/10.18543/dec-14-2019pp95-120>

Villegas Chádez, R. (2017). El perfeccionamiento de las UBPC y el relanzamiento del cooperativismo dentro del proceso de actualización del modelo económico cubano. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 215-229.

<https://doi.org/10.5209/REVE.54920>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Diana de la Nuez Hernández: Concepción y diseño de la investigación. Análisis e interpretación de datos. Escritura y revisión del artículo.

Ariel Castell Catalá: Adquisición de datos.

Ambos autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional