

## Diagnóstico del subsistema "calidad" en la Unidad Básica de Producción Cooperativa "Julián Alemán"

Diagnosis of the "quality" subsystem in the Basic Unit of Cooperative Production "Julián Alemán"

Diagnóstico do subsistema "qualidade" na Unidade Básica de Produção Cooperativa "Julián Alemán"

Ariel Castell Catalá<sup>1</sup>; Diana de la Nuez Hernández<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Economía Global y Sectorial. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-5490-6145>

 [ariel.castell@upr.edu.cu](mailto:ariel.castell@upr.edu.cu)

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-2184-2034>

 [diana@upr.edu.cu](mailto:diana@upr.edu.cu)

**Recibido:** 18/03/2021

**Aprobado:** 25/07/2021

---

### RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Unidad Básica de Producción Cooperativa "Julián Alemán", del municipio de Consolación del Sur en la provincia de Pinar del Río, entidad destacada por sus resultados económicos y sociales en los últimos años; no obstante, el enfoque de gestión predominante no contribuye a la adopción de la calidad como función general de dirección, lo que permitió profundizar en el problema de

investigación que aquí se aborda. El objetivo del presente artículo fue exponer los resultados del diagnóstico de la calidad como subsistema de gestión, lo cual constituye punto de partida en el camino hacia la mejora de esta función en la cooperativa. Para la solución de los problemas identificados, se utilizó el método histórico-lógico a fin de analizar la evolución de la calidad en el sector agropecuario; el análisis-síntesis, el que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad, el liderazgo y el compromiso de las personas. Entre las técnicas de investigación utilizadas, se encuentran la entrevista, la encuesta, las listas de verificación y el análisis documental. Como principales resultados del diagnóstico, resalta el predominio de un enfoque hacia la calidad que privilegia la inspección con tendencia hacia el control en el proceso productivo, lo que coadyuvó a arribar a conclusiones, entre las que se destacan la inadecuada administración de los recursos, así como la falta de integración entre las áreas funcionales y las de negocio, lo cual repercute desfavorablemente en la eficacia y eficiencia de la gestión cooperativa en sentido general.

**Palabras clave:** gestión de la calidad; empresas cooperativas agropecuarias; unidad básica de producción cooperativa

---

## ABSTRACT

The present research was developed in the Basic Unit of Cooperative Production "Julián Alemán", in the municipality of Consolación del Sur in the province of Pinar del Río, an entity noted for its economic and social results in recent years; however, the predominant management approach does not contribute to the adoption of quality as a general management function, which allowed to deepen the research problem addressed here. The objective of this article was to present the results of the diagnosis of quality as a management subsystem, which constitutes a starting point on the road to improving this function in the cooperative. In order to solve the problems identified, the historical-logical method was used to analyze the evolution of quality in the agro livestock sector; the analysis-synthesis, which allowed revealing the essential relationships and more general characteristics of quality, leadership and people's commitment. Among the research techniques used were interviews, surveys, checklists and documentary analysis. The main results of the diagnosis were the predominance of an approach to

---

quality that privileges inspection with a tendency towards control in the production process, which contributed to reach conclusions, among which stand out the inadequate administration of resources, as well as the lack of integration between functional and business areas, which has a negative impact on the efficacy and effectiveness of cooperative management in general.

**Keywords:** quality management; agro livestock cooperative enterprises; basic unit of cooperative production

---

## RESUMO

A presente investigação foi desenvolvida na Unidade Básica de Produção, Cooperativa "Julián Alemán", do município de Consolación del Sur, na província de Pinar del Río, entidade que se destacou por seus resultados econômicos e sociais nos últimos anos; entretanto, a abordagem gerencial predominante não contribui para a adoção da qualidade como função gerencial geral, o que nos permitiu aprofundar o problema de pesquisa aqui abordado. O objetivo deste artigo foi apresentar os resultados do diagnóstico da qualidade como subsistema de gestão, o que constitui um ponto de partida no caminho para o aprimoramento dessa função na cooperativa. Para a solução dos problemas identificados, foi utilizado o método histórico para analisar a evolução da qualidade no setor agrícola; a análise-síntese, que permitiu revelar as relações essenciais e características mais gerais de qualidade, liderança e empenho das pessoas. Entre as técnicas de pesquisa utilizadas estão a entrevista, levantamento, checklist e análise documental. Como principais resultados do diagnóstico, destaca-se o predomínio de uma abordagem da qualidade que favoreça a fiscalização com tendência ao controle do processo produtivo, o que contribuiu para a obtenção de conclusões, entre as quais se destaca a gestão inadequada dos recursos, bem como tal. como a falta de integração entre as áreas funcionais e de negócios, o que afeta negativamente a eficácia e eficiência da gestão cooperativa de um modo geral.

**Palavras-chave:** gestão da qualidade; empresas cooperativas agrícolas; unidade básica de produção cooperativa

---

## INTRODUCCIÓN

La oferta o producto agropecuario incluye una combinación de bienes y servicios. Decidir qué calidad va a tener el producto, es una de las más importantes decisiones a tomar dentro de la estrategia del producto en el ámbito agropecuario. Según Guerra (2002), un producto, cualquiera que sea, no necesariamente debe ser producido con la máxima calidad posible, sino con la máxima calidad demandada por el cliente.

Los parámetros principales a considerar en un producto agropecuario pueden ser (Aguilar Valdés et al., 2016):

- Nivel de calidad (alta, media o baja)
- Consistencia de la calidad (permanencia del mismo nivel de calidad en el tiempo).  
Por ejemplo: que los granos o la producción cárnica tengan siempre los mismos atributos definidos, sin variabilidad entre partidas

Una de las especificaciones importantes de un contrato en el ámbito de la producción agropecuaria es la de concretar la cantidad y calidad del producto objeto de la compra-venta. Se especifica el peso o volumen total en número de unidades físicas de producto (kilogramos, toneladas, litros, etc.), o bien el número de unidades de envase cuando se ha concretado el neto (peso o volumen de producto por unidad de envase, sin contar el envase) o el bruto (con envase), no obstante, rara vez se especifican los atributos del componente de servicios.

En relación con la especificación cualitativa y, en general, con la calidad del producto, suelen especificarse una serie de atributos o características esperadas y que las distinguen (Aguilar Valdés et al., 2016), como pueden ser la composición química (porcentaje de grasa en la leche, acidez del aceite, grado alcohólico en las bebidas alcohólicas), la composición nutritiva o alimentaria (proteínas, glúcidos, lípidos, vitaminas, sales minerales, etc.), atributos sensoriales organolépticos (tipo de sabor afrutado de un vino, tipo de olor o aroma de una fruta, forma y color de una fruta u hortaliza, etc.) e, incluso, el grado de impurezas o factores desechables o negativos (porcentaje de grasa de una carne, contenido potencial de colesterol, etc.). Todo ello influirá en la caracterización y percepción de calidad del producto.

La existencia de un conjunto de normas de calidad, es decir, la normalización y la tipificación de productos facilitan esta especificación y referencia de calidad de los mismos (Caldentey Albert et al., 1999).

De esta manera, la calidad de los productos agropecuarios comienza en la finca: preparación del terreno, selección de materiales de siembra (semillas y otros), uso y aplicación de agroquímicos, cosecha, manejo y manipulación en la cadena de comercialización. Para mantener la calidad, hay que seguir todo un protocolo de cómo invertir en trazabilidad, inocuidad y buenas prácticas agrícolas, entre otras.

La mayoría de los productos agrícolas es altamente perecedera, son sensibles a mostrar deterioro, lo cual puede presentarse en las diferentes etapas de producción, desde las labores de siembra, hasta la cosecha, manipulación, transporte y almacenamiento (Guerra, 2002). Esto ocasiona grandes pérdidas a nivel económico y de producción a los agricultores anualmente, sin embargo, estas pérdidas pueden reducirse en un alto grado, si se tiene un adecuado manejo en cada una de las etapas de la cadena agroalimentaria. La vida útil de los productos agrícolas frescos depende de varios factores como la naturaleza del producto, la velocidad de pérdida de agua, las prácticas de manipulación y almacenamiento, por ende, es importante conocer tanto las variables implicadas en el deterioro de los productos agrícolas, como las medidas necesarias para mantener su máxima calidad posible durante toda la vida del producto (Fonseca et al., 2011).

En relación con el componente de servicios que está presente en la oferta agropecuaria, deben tenerse en cuenta las dimensiones de calidad del servicio. Según De la Nuez Hernández y Collazo (2018), a la hora de valorar la calidad del servicio, los clientes se basan en cinco factores: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la tangibilidad, la seguridad y la empatía.

El más importante de ellos, según este autor, es la *fiabilidad*, lo cual quiere decir que lo que se le promete al cliente debe ser lo que realmente se puede producir, pues una promesa crea una expectativa, que, si no se cumple, provoca insatisfacción.

El segundo en importancia es la *seguridad*, pues cuando los clientes contratan el producto, están comprando algo más que eso, están comprando también la seguridad de que no van a correr ningún peligro físico, así como la profesionalidad y experiencia

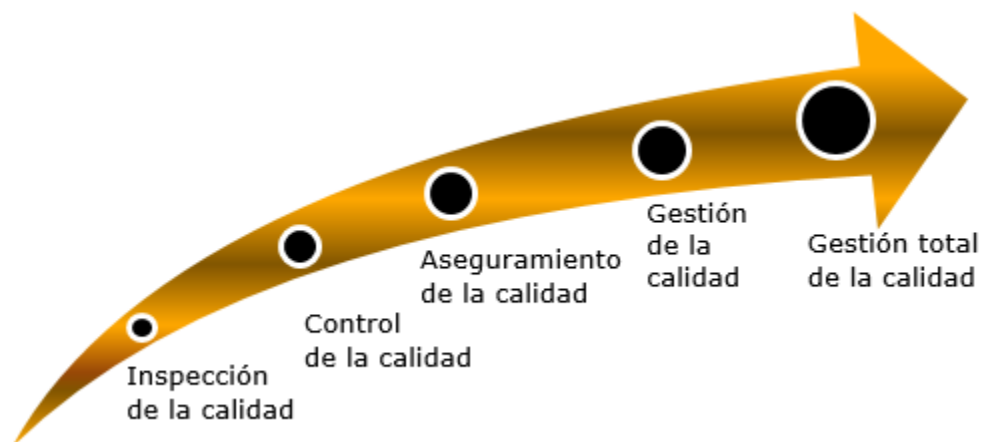
del personal. Los clientes necesitan sentir la seguridad de que los proveedores del producto están capacitados para realizar las tareas que están haciendo y que son capaces de reaccionar correctamente ante lo inesperado.

El tercero es la *capacidad de respuesta*, ya que al establecer comunicación con algún aspecto de la entidad, con el objetivo de resolver su problema, el cliente desea que esto ocurra sin demora.

Otro atributo del servicio es la *tangibilidad*, es decir, todo aquello que el cliente puede percibir de manera precisa en las instalaciones de la organización o en algún aspecto relacionado con su imagen.

Entre otros aspectos de importancia resalta también la *empatía*, que está dada por la expresión de sensibilidad del personal hacia los clientes, es decir, cuando los hacen sentirse clientes especiales y valorados.

Por otro lado, según Meizoso Valdés y Guerra Bretaña (2012), la evolución de la calidad debe ser estudiada como el proceso que parte de la inspección de la calidad de los productos hasta llegar a su gestión total en las organizaciones. De acuerdo con este autor, el proceso evolutivo del desarrollo de la calidad ha transitado por cinco etapas (Fig. 1).



**Fig. 1** - Etapas evolutivas del desarrollo de la calidad

Fuente: Elaborado por los autores a partir de González Contreras y De la Nuez Hernández (2020)

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, Cruz y González (2006) plantean que un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) 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.

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.

Cuando las unidades productivas agrícolas están dispuestas a desarrollar e implementar un SGC y deciden dar cumplimiento a una norma o protocolo de acuerdo con las exigencias de los compradores o al interés en un mercado determinado, este proceso debe ser inspeccionado y aprobado por una entidad independiente y especializada que, para el caso cubano, es la Oficina Nacional de Normalización que da inicio al proceso de implementación con fines de certificación. Entiéndase esta como el resultado de evaluar el cumplimiento de los requisitos especificados, los cuales se comparan frente a referentes definidos como son las normas técnicas, reglamentos, protocolos o códigos de conducta (Ortiz Marcos et al., 2012).

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 (Fonseca et al., 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, 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.

Al analizar el significado de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) como forma cooperativa de desarrollo de la agricultura cubana, Piñeiro Harnecker (2011) afirma que "la figura de la UBPC constituye una síntesis dialéctica del desarrollo alcanzado por toda la agricultura cubana". Sin lugar a dudas, las UBPC constituyen, desde su surgimiento, un instrumento de reorganización de las fuerzas productivas y de activación del papel del hombre en su interior para lograr relaciones de producción más estimulantes.

La UBPC "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. El punto de partida de la presente investigación apunta hacia la constatación de un enfoque de gestión que privilegia la función de inspección en detrimento de una filosofía más integral hacia la calidad como subsistema de gestión general, de ahí que el objetivo de la investigación fue exponer los resultados del diagnóstico de la calidad como subsistema de gestión, lo cual constituye el primer paso en el camino hacia la mejora de este proceso en la cooperativa en pos de diseñar e implementar un SGC con base en las Normas Cubanas ISO 9001.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la solución de los problemas identificados durante la investigación, se utilizaron métodos que incluyen los teóricos, entre los que destacan el histórico-lógico para analizar la evolución y desarrollo de la calidad a lo largo del tiempo e identificar regularidades en el proceso de su gestión como subsistema empresarial, el análisis-síntesis, el que permitió revelar las relaciones esenciales y características más generales de la calidad y las empresas cooperativas. Como procedimientos empíricos empleados resalta la medición para realizar el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir de técnicas que incluyen el análisis documental, la entrevista, la encuesta entre otras.



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

- 1º. Determinación de las necesidades de información
- 2º. Definición del objetivo y alcance del diagnóstico
- 3º. Definición de las fuentes de información
- 4º. Diseño de formatos para la captación de información
- 5º. Diseño de la muestra
- 6º. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información
- 7º. Presentación del informe

A continuación, se describe el contenido de cada una de estas etapas:

1º. 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.)

2º. 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).

3º. 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.

4º. El diseño de formatos para la captación de la información abarca 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.

Con el objetivo de conocer la percepción de los cooperativistas respecto al desempeño de la UBPC "Julián Alemán", en las áreas (Criterios) de Liderazgo, Planificación y Estrategia, Gestión de personal, la Gestión de los recursos, Gestión de los procesos y al impacto sobre la satisfacción de los cooperativistas, del cliente, de la sociedad y en los resultados de la organización en general, se aplicó el cuestionario-autodiagnóstico. Al proceder a su elaboración, se tuvieron en cuenta los momentos siguientes:

1. Análisis de instrumentos (cuestionarios) disponibles en la bibliografía relacionados con el diagnóstico de la calidad como instrumento de gestión. Se analizaron 19 guías de cuestionarios, entre las principales, tomadas como referencia, se encuentran:
  - Cuestionario para evaluar la situación de la empresa respecto al SGC ISO 9001:2015. <http://www.infocalidad.net/cad/index.php3>
  - Autodiagnóstico <<Consultores CDE>>. Servicios de consultoría en sistemas avanzados de gestión. <http://www.cde.es>
  - Perfil para la autoevaluación integral de las organizaciones según modelo EFQM. <http://www.cig-calidad.com>
  - Cuestionario autodiagnóstico en opción al premio Nacional de Calidad de la República de Cuba. <http://www.onn.cu>
2. Selección del cuestionario que sirvió de base para profundizar en las causas que inciden en el problema de estudio. Como resultado de este análisis, se diseñó uno de 64 preguntas (de la Nuez Hernández, 2005), que constituye una adaptación del empleado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés). Su elaboración se sustenta en un estudio profundo del mismo y, en opinión de los autores, ofrece las siguientes ventajas:
  - Ayuda a la organización a determinar su posición actual, así como las orientaciones y prioridades futuras
  - Permite comparaciones con los resultados de otras organizaciones
  - Estimula en la organización la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, la medida de su progreso y las consiguientes correcciones

- Incluye las variables que, a juicio de los autores, permiten determinar las causas que en magnitud considerable inciden en el problema planteado
3. Determinación del tamaño de la muestra. El cuestionario fue aplicado a los 52 cooperativistas que integran la UBPC, por lo que abarcó el 100 % de la población estudiada
  4. Validación del cuestionario. En el proceso de su elaboración, se tuvo en cuenta la opinión de 7 especialistas que, unidos a la experiencia previa en la realización de diagnósticos sobre la calidad como instrumento de gestión, poseen conocimientos del sector agropecuario y contribuyeron con sus opiniones y criterios al mejoramiento del mismo
  5. Procesamiento del cuestionario. Para responder las preguntas del cuestionario, se definen cuatro posibilidades de respuesta, a las que se les asigna un valor por orden ascendente, de 0, 33, 67 y 100 por ciento respectivamente, según el grado de progreso que el encuestado asigne. A partir de las respuestas que se consolidan en la planilla de evaluación, que figuran en el mencionado cuestionario, se procede a calcular el valor obtenido en cada criterio (9)

Así, la máxima puntuación (ideal) que se le asigna al criterio se obtiene al multiplicar la cantidad de encuestados por el número de subcriterios.

De acuerdo con la importancia que tenga el criterio, los expertos europeos de la EFQM le asignan el % correspondiente (ideal); por tanto, la suma de estos es de 100 %: Liderazgo (10 %), Gestión del personal (9 %), Planificación y estrategia (8 %), Recursos (9 %), Procesos (14 %), Satisfacción del personal (9 %), Satisfacción del cliente (20 %), Impacto en la sociedad (6 %) y Resultados de la organización (15 %).

El encuestado tiene cuatro posibilidades para elegir, según el grado de progreso que aprecie: ningún avance (0 %), cierto avance (33 %), avance significativo (67 %) y objetivo logrado (100 %).

La puntuación otorgada (real) por los evaluadores al criterio se obtiene de la siguiente forma: marcas de la columna 1 x 0 + marcas de la columna 2 x 33 + marcas de la columna 3 x 67 + marcas de la columna 4 x 100.

En tales condiciones, el porcentaje logrado (real) de cualquiera de las secciones del cuestionario se obtiene al determinar qué fracción decimal representa la puntuación otorgada en relación con la máxima posible (ideal), definida por el modelo, la que se multiplica por el porcentaje máximo (ideal) de cada criterio, también establecido por el modelo.

En una fórmula, queda representado de la siguiente forma:

$$\% \text{ logrado por cada criterio} = \frac{\text{Puntuación otorgada}}{\text{Puntuación máxima posible}} \times \% \text{ asignado en el modelo}$$

A riesgo de considerar que la aplicación del cuestionario-autodiagnóstico podría resultar insuficiente para conocer la información sobre los niveles de eficacia relacionados con la satisfacción del cliente externo, se realizó una entrevista (adaptada del original de De la Nuez, 2005), a los miembros de la Junta Directiva. Para facilitar el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas, se definieron cuatro categorías de respuesta asociadas a:

1. Atención a las quejas recibidas
2. Información al cliente
3. Empatía del personal (cooperativistas)
4. Capacidad de respuesta

Con el objetivo de medir la satisfacción del cliente, se utiliza una metodología, adaptada del original, propuesta por D'Elia (1999). A partir de la definición de los clientes de la cooperativa, se procedió a segmentarlos por diferentes variables (por tipo: comprador, por capacidad de pago, por facturación, etc.) A continuación, se definieron los atributos del producto o de la oferta (tabaco rubio Virginia) que se quieren medir mediante un estudio de mercado en el que se establecieron y validaron los atributos del producto, por ellos valorados; se ponderaron con ellos para ser evaluados posteriormente de acuerdo con su percepción, a través de una escala mediante la cual se le asignó un valor numérico para cada grado o nivel de satisfacción, con el objetivo de computar en un solo indicador (a lo sumo, deben considerarse 2 o tres indicadores) el grado de satisfacción

percibido por el cliente. Para captar la información referida al grado de satisfacción, se utiliza la encuesta cuyo formato aparece en la metodología de referencia.

5º. Diseño de la muestra. En el caso del cuestionario autodiagnóstico y de la entrevista, se trabajó con el 100 % de la población a estudiar, por lo que no se estimó pertinente calcular un tamaño de muestra para medir la satisfacción del cliente, sin embargo, se determinó encuestar al cliente principal de la cooperativa, la Empresa Integral y de Tabaco (EIT) Consolación del Sur, cuyas compras representan más del 80 % de los ingresos de la cooperativa.

6º. En el procesamiento de los datos, se combinan procedimientos automatizados y la experiencia de especialistas en técnicas de investigación.

7º. En las secciones que siguen, se describe una síntesis de los resultados obtenidos por cada instrumento empleado en el diagnóstico empírico.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El análisis de los documentos considerados como fuentes de información secundarias permite establecer una especie de perfil de la organización objeto de estudio, en el que se puede destacar lo siguiente.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa de tabaco rubio "Julián Alemán", ubicada en el municipio de Consolación del Sur, provincia de Pinar del Río, se constituyó el 23 de diciembre de 1993, agrupa a 52 cooperativistas; su producción fundamental comprende el tabaco rubio *Virginia* y otros cultivos, entre los cuales destacan las hortalizas, frutales y forestales. Para llevar a cabo su actividad productiva, cuenta con una extensión de 120 ha; de ellas, cultivables 105.

La estructura organizativa de la UBPC abarca la Asamblea General (AG) como órgano superior de dirección, compuesta por los 52 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).

La UBPC creó, además, una Comisión de Control y Fiscalización que rinde cuenta periódicamente de su gestión a la Asamblea General y está conformada por 4 cooperativistas, los cuales no forman parte de la Junta Directiva. Esta comisión es la encargada de controlar el cumplimiento de las disposiciones legales, la utilización de los recursos financieros y materiales, así como otros elementos del control interno de la cooperativa.

El presidente de la cooperativa encabeza la Asamblea General de cooperativistas y las reuniones de la Junta Directiva; en ambos casos, responde por el cumplimiento de los acuerdos que se adopten, ostenta su representación y rinde cuentas periódicamente sobre su gestión ante el órgano que lo eligió, tal y como se establece en el Decreto-Ley mencionado. En la UBPC objeto de estudio, según consta en los registros de la cooperativa, su presidente es considerado un ejemplo entre los cooperativistas y ha obtenido diferentes premios de innovación relacionados con las transformaciones desarrolladas con éxito en la cooperativa, asociadas, sobre todo, al cultivo del tabaco, entre las que destacan los túneles para el cultivo de posturas y la máquina para la poda de estas, las cuales han sido generalizadas en todo el país.

Tal y como consta en el Artículo 26 del Reglamento del Decreto-Ley "De las cooperativas agropecuarias", en su Capítulo I (Disposiciones Comunes) (pág. 575), a los miembros de la Junta Directiva no se les asigna funciones relativas a la calidad como función de dirección, por lo que se corrobora el enfoque técnico hacia esta, es decir, no se asume como función general de los miembros de la Junta Directiva en primer lugar y de todos los cooperativistas, en sentido general.

De igual forma, cuando se hace alusión a las relaciones con la empresa estatal a la que se vincula la UBPC, que en este caso es la Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur, específicamente en el contenido de los planes anuales de producción, no se conciben actividades relacionadas con la calidad en función de garantizar su gestión.

El cliente fundamental de la cooperativa es la Empresa Integral y de Tabaco Consolación del Sur; una vez culminada 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 pimiento), una vez cumplidos los contratos con el estado, (representado básicamente por la EIT y la Empresa Provincial de Acopio), es vendido a personas naturales o jurídicas como establece el Decreto Ley No. 365 (2019) sobre las Cooperativas Agropecuarias.

El proveedor principal de la cooperativa es la Unidad Empresarial de Base (UEB) de servicios, perteneciente también a la EIT Consolación del Sur. Para la compra de las materias primas y materiales que necesita durante el proceso productivo a la Empresa de Suministros Agropecuarios<sup>1</sup>, la cooperativa depende de la capacidad que le asigne la EIT, lo que, en la mayoría de las ocasiones, afecta el grado de autonomía y, por consiguiente, el desempeño de la cooperativa.

Con respecto a los resultados económico-financieros alcanzados por esta unidad en los últimos años, se puede apreciar un comportamiento estable en lo que respecta específicamente a la obtención de utilidades por un período que abarca ya once años consecutivos. A pesar de que estos resultados varían de un año a otro debido a los cambios que se producen en los precios de los insumos, nuevas resoluciones que norman la actividad agropecuaria e impuestos que antes no existían, así como la inestabilidad del clima con incidencia de períodos de sequías prolongadas, continúan experimentando un comportamiento favorable, al tiempo que no se presentan hechos como manifestaciones de hurto, lo que constituye una muestra de la eficacia del plan de prevención elaborado.

Por otra parte, el análisis documental permite constatar también que no se percibe, entre las perspectivas de la Junta Directiva de la UBPC, la decisión de diseñar e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad como vía para garantizar los estándares de calidad en toda la organización, ajustados a las necesidades de los clientes.

Lo anterior permite afirmar, además, que no se ha realizado un diagnóstico adecuado de la organización según conceptos actuales, en los que prevalecen enfoques y tendencias asociadas a la orientación al cliente, hacia los procesos y, por tanto, los

---

<sup>1</sup> Integrada al Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA)

procedimientos utilizados adolecen del limitado carácter estratégico de la gestión de la calidad en la UBPC.

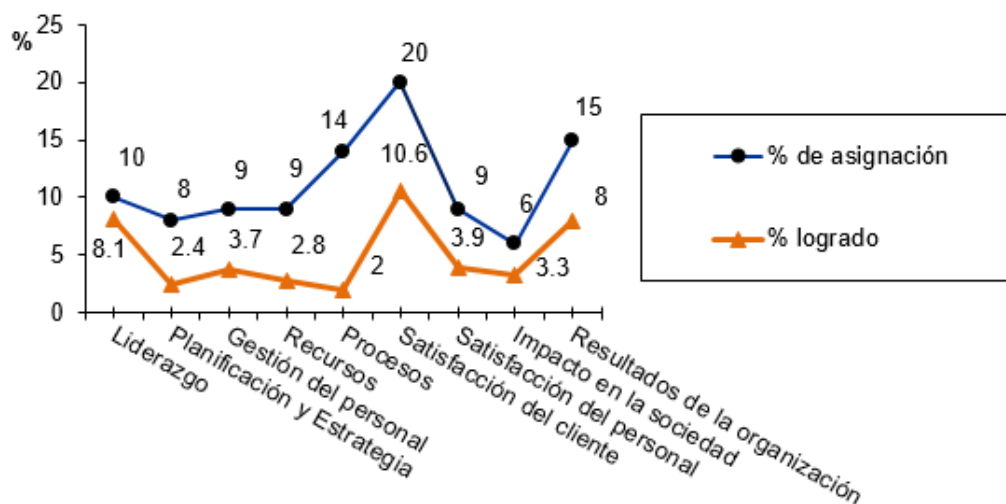
Se constata así mismo la referencia al "programa de desarrollo" como sinónimo de estrategia o plan estratégico, por lo que se aprecia una distorsión de ambos conceptos; al programa de desarrollo, le debe anteceder un plan estratégico o estrategia, pues, según Guerras Martín y Navas López (2015) "Los programas de desarrollo deben formar parte de un proceso de planificación más amplio, constituyendo solo instrumentos para su materialización, independientemente de que después de elaborados adquieran vida propia". De lo anterior, se deriva que la cooperativa asume erróneamente el programa de desarrollo como estrategia o plan estratégico.

A riesgo de considerar insuficiente el análisis de fuentes de información secundarias, se procedió a aplicar varios instrumentos para captar la información de fuentes primarias.

En las secciones que siguen, se expone un resumen de los resultados obtenidos al aplicar las mencionadas técnicas de diagnóstico empírico.

### Resultados del cuestionario-autodiagnóstico

Se procesaron 52 casos para un 100 % de la población estimada. El perfil definido por la UBPC se representa a continuación (Fig. 2).



**Fig. 2** - Gráfico que muestra el perfil de la UBPC "Julián Alemán"

Fuente: Elaboración de los autores con ayuda de Microsoft Excel



Como se puede observar en el gráfico de la figura 2, en la UBPC "Julián Alemán", los valores más críticos se localizan en el 5-Gestión de procesos (2.0 %), la 2-Planificación y Estrategia (2.4 %) y 4-Gestión de los recursos (2.8 %) cuando se evalúa cómo se trabaja internamente y al evaluar cómo se percibe la gestión, las áreas con mayores problemas se centran en el impacto en el personal (3.9 %) y en los resultados de la organización (3.3 %). Es significativo apreciar en este resultado que, a pesar de que los evaluadores perciben que la dirección de la entidad tiende a actuar para mejorar las condiciones del personal (cooperativistas) y se gestiona en pos de su formación y la mejora en general de la cooperativa, no consigue, en correspondencia, que se traduzca en resultados percibidos; a este aspecto, se le asigna un 9 % en el modelo de referencia.

Al analizar con mayor profundidad los resultados que arrojó el cuestionario-autodiagnóstico, se concluye que entre los principales hallazgos resaltan los siguientes:

- Se reconoce en alguna medida el ejercicio del liderazgo en la gestión de la cooperativa, los encuestados le asignan a este criterio valores que son significativamente altos (8.1 %) con respecto al máximo valor que se le atribuye, según el modelo de referencia (10 %). Esto sugiere que los integrantes de la Junta directiva en general asumen el adecuado compromiso en el empeño por desarrollar y poner en práctica una cultura de excelencia y los valores necesarios para lograr el mejoramiento continuo de la organización
- Al no percibirse una clara distinción entre los términos estrategia organizacional (de la cooperativa) y programa de desarrollo, se adolece del necesario enfoque en los diferentes grupos de interés, lo cual afecta el cumplimiento de las políticas, objetivos y planes para hacerlos realidad; de ello, es reflejo la puntuación que obtiene en la entidad (2.4 %) de un máximo de 8 % que se le asigna a este criterio por los expertos
- No se utiliza el pleno potencial del personal para mejorar continuamente; los evaluadores le otorgan 3.7 % a este criterio de un máximo de 9 % asignado. Tal puntuación evidencia problemas en la comunicación, reconocimiento y motivación hacia las personas por parte de los directivos de la organización
- Deficiente gestión, utilización y conservación de los recursos a tener en cuenta para la planificación y estrategia; este criterio registra una puntuación notablemente baja (2.8 %) frente a un máximo de 9 % asignado, según modelo

utilizado para la realización del diagnóstico; entre los factores que más inciden en este resultado están las relaciones con los proveedores, la gestión de la información y el conocimiento y la gestión de la tecnología

- Predominio del enfoque funcional sobre el de procesos en la gestión de la cooperativa. Según el diagnóstico realizado, este criterio recibe una puntuación de 2.0 % vs. 14 % máximo a otorgar, según modelo utilizado; en tal sentido, se detecta que no se identifican con claridad los procesos que tienen lugar en la cooperativa y no se establece la adecuada retroalimentación con el entorno
- El criterio referido a la satisfacción del cliente recibe una puntuación moderada 10 %, frente a un máximo de 20 % asignado en el modelo de referencia; los aspectos que más influyen en este resultado son los referidos a la medición periódica de la percepción de los clientes, la información de estos sobre los aspectos que inciden en su satisfacción y el grado en el que la organización responde a las oportunidades que le ofrecen las evaluaciones que realiza sobre la satisfacción de los clientes
- El resultado de las encuestas resalta una dispersión de los valores asignados al criterio relacionado con la satisfacción del personal (cooperativistas), según las percepciones de los evaluadores participantes, lo cual revela ciertas diferencias de comportamiento de este aspecto por cada uno. No obstante, de manera general se advierten similitudes en la evaluación global que se le asigna a la UBPC
- El criterio número ocho (impacto en la sociedad) alcanza una puntuación baja (3.3 %), con respecto a la máxima puntuación otorgada por los expertos (6%). Sin embargo, a juicio de los autores, se trata de la percepción de los cooperativistas, que no tiene por qué coincidir con la de otros públicos de interés, no obstante, reconocer que la entidad no mide sistemáticamente la percepción de la sociedad sobre la imagen de la cooperativa y se manifiestan problemas de comunicación con la comunidad, eso no significa que sean escasos los programas de impacto en función de los resultados obtenidos
- En relación con el criterio que evalúa los resultados de la organización, se obtiene una puntuación baja con respecto al valor máximo asignado en el modelo; de ello, es reflejo el número de marcas registrado en los aspectos relacionados con la evaluación y valoración del rendimiento de la organización, los cuales hacen referencia a resultados económico-financieros y no financieros y a otras

actividades relacionadas con la responsabilidad social de la cooperativa en su entorno

### **Resultados de la entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva**

Al conciliar la opinión de los entrevistados por categoría de análisis, se constatan elementos que coinciden, entre los cuales destacan:

- El número de quejas es relativamente elevado en relación con años anteriores
- Se presentan deficiencias en la comunicación de la cooperativa con el cliente, relacionadas, en particular, con los canales y medios. En estos hallazgos, puede estar incidiendo una débil relación contractual, prevaleciendo aún el exceso de tutelaje por parte de la EIT Consolación del Sur
- No se registran evidencias del seguimiento a las quejas y reclamaciones, lo que revela problemas con el enfoque al cliente, uno de los principios de la gestión de la calidad emanados de las Normas Cubanas ISO 9000
- No se mide sistemáticamente la calidad de la atención al cliente, afectándose la capacidad de respuesta de la cooperativa

### **Resultados de la encuesta a clientes**

Al tabular los resultados de la referida encuesta al cliente fundamental de la cooperativa (EIT Consolación del Sur), se obtienen valores que reflejan un deterioro del índice de satisfacción como sigue: 0.35; los atributos de la calidad del producto (tabaco rubio Virginia) que más influyen en este resultado son:

- Autenticidad de la clase (se refiere a las clases establecidas en las normas de especificaciones de calidad y del planteo oficial de la cosecha)
- Calidad de la hoja (en cuanto a tamaño, color y textura)

Sin embargo, a juicio de los autores, estos requisitos aluden solo a aspectos tangibles del producto y no incluyen otros factores relacionados con la calidad del servicio en general, presentes en el momento, por ejemplo, de la venta, tales como: la fiabilidad, la profesionalidad, la seguridad, la amabilidad o empatía del personal que recibe al

comprador, así como la capacidad de respuesta de la UEB al proceder a la venta y postventa del producto.

### **Resumen del diagnóstico**

En atención a los resultados del diagnóstico realizado, se puede concluir que a finales del año 2019, en la UBPC Julián Alemán:

- El resultado de su proceso de producción representa un bien tangible (el producto agropecuario), sin embargo, el componente de servicios en esa oferta se soslaya, lo cual repercute en los resultados de las ventas
- Su principal fuerza laboral, generalmente es calificada para realizar la actividad que se requiere
- Predomina un enfoque funcional en la gestión que incide en la inadecuada administración de los recursos y la falta de integración entre las áreas funcionales (producción, economía) y las de negocio (venta de la producción)
- Los miembros de la Junta directiva no tienen asignadas funciones relativas a la gestión de la calidad
- Prevalece un enfoque de inspección con tendencia al control de la calidad como filosofía hacia este subsistema de gestión
- El diseño del sistema de gestión de la calidad no se percibe todavía como una necesidad en el camino hacia la mejora de sus resultados como forma no estatal de gestión, todo esto repercute desfavorablemente sobre la eficacia y eficiencia de la gestión cooperativa en sentido general

El informe de diagnóstico presentado constituye punto de partida para la propuesta de solución (procedimiento para la gestión de la calidad) al problema identificado, el cual se relaciona con el predominio de un enfoque que privilegia la función de inspección con tendencia al control de la calidad. Unido a la sistematización de referentes teóricos y metodológicos, asociados al proceso de gestión de la calidad en empresas cooperativas agropecuarias, contribuirá, en notable medida a perfeccionar, este subsistema de gestión empresarial en la organización objeto de estudio, por lo que los autores se proponen ampliar el análisis de este objeto de investigación en futuras publicaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Valdés, A., Cabral Martell, A., Alvarado Martínez, L. F., & Alvarado Martínez, T. E. (2016). La técnica del proceso administrativo agropecuario estratégico-PAAE versión 2016. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 38, 209-216.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14146082011>

Caldentey Albert, P., Haro Giménez, T., Tittos Moreno, A., & Briz Escribano, J. (1999). *Marketing agrario* (2.ª ed.). Mundi-Prensa.

Camisión Zornoza, C., Cruz Ros, S., & González Cruz, T. F. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall.

<https://www.worldcat.org/title/gestion-de-la-calidad-conceptos-enfoques-modelos-y-sistemas/oclc/642585785>

Consejo de Estado de la República de Cuba. (2019). *Decreto Ley No. 365 De las Cooperativas Agropecuarias*. 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 Saíz Montes de Oca». Facultad de Ciencias Económicas].

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

de la Nuez Hernández, D., & Collazo Melgarejo, J. (2018). Gestión de la calidad con enfoque axiológico aplicado en el Hotel Islazul Pinar del Río. *Avances*, 20(1), 98-108. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/318>

D'Elia, G. E. (1999). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Librería y Editorial Alsina.

Fonseca, J. A., Muñoz, N. A., & Cleves, J. A. (2011). El sistema de gestión de calidad: Elemento para la competitividad y la sostenibilidad de la producción

- agropecuaria colombiana. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 2(1), 9-22. <https://doi.org/10.22490/21456453.909>
- 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*, enero. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/calidad-empresas-recicladoras.html>
- Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. Instituto agroamericano de cooperación para la agricultura (IICA). <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=XL2012001441>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Thomson Reuters. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=729225>
- Meizoso Valdés, M. del C., & Guerra Bretana, M. (2012). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. Editorial Universidad de La Habana. <https://isbn.cloud/9789597211198/gestion-de-la-calidadconceptosmodelos-y-herramientas/>
- Ortiz Marcos, I., Cobo Benita, J. R., Mataix Aldeanueva, C., & Fernández García, L. (2012). Cooperativas rurales y sistemas de gestión de calidad como estrategia en cadenas productivas agrarias en Nicaragua. *Ingeniería Industrial*, (030), 103-122. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.219>
- Piñeiro Harnecker, C. (2011). *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba*. Editorial Caminos. <https://www.worldcat.org/title/cooperativas-y-socialismo-una-mirada-desde-cuba/oclc/778054678>

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

Todos los 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

Copyright (c) Ariel Castell Catalá; Diana de la Nuez Hernández