



39

Monografías

La apuesta por el talento en las cooperativas agroalimentarias

La formación como palanca para el crecimiento

Narciso Arcas Lario

Raquel Sanz Valle

María Isabel Barba Aragón

Erasmus Isidro López Becerra

Jorge Luis Sánchez Navarro

María del Carmen Martínez Victoria

La apuesta por el talento en las cooperativas agroalimentarias

**La formación
como palanca para el crecimiento**

La apuesta por el talento en las cooperativas agroalimentarias

La formación como palanca para el crecimiento

**Narciso Arcas Lario, Erasmo Isidro López Becerra
y Jorge Luis Sánchez Navarro**
Universidad Politécnica de Cartagena

Raquel Sanz Valle y María Isabel Barba Aragón
Universidad de Murcia

María del Carmen Martínez Victoria
Universidad de Almería



Este trabajo es resultado del Proyecto de Investigación 2018-99-13-0003 y del Proyecto 2018-99-13-0004 financiados por la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Consejería de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente. Dirección General de Relaciones Laborales y Economía Social.

Los autores agradecen a Cooperativas Agro-alimentarias de España y a la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM) la colaboración recibida para la realización de este trabajo.



La apuesta por el talento en las cooperativas agroalimentarias. La formación como palanca para el crecimiento

© 2018 del texto y las imágenes que se reproducen (excepto mención expresa): los autores

© 2018 de la edición: Cajamar Caja Rural

Edita: Cajamar Caja Rural

www.publicacionescajamar.es

publicaciones@cajamar.com

ISBN-13: 978-84-95531-94-0

Depósito Legal: AL 455-2019

Diseño y maquetación: Beatriz Martínez Belmonte

Imprime: Escobar Impresores

Fecha de publicación: diciembre de 2018

© **Imagen de cubierta:** Gettyimages (Klaus Vedfelt; DigitalVision)

Impreso en España / *Printed in Spain*

Cajamar Caja Rural no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva de sus autores.

© Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, offset o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del Copyright.

PRÓLOGO.....	11
PRESENTACIÓN.....	15
Introducción.....	19
<i>Narciso Arcas Lario, Raquel Sanz Valle, María Isabel Barba Aragón, Erasmo Isidro López Becerra, Jorge Luis Sánchez Navarro y María del Carmen Martínez Victoria</i>	
Capítulo 1. Formación y competitividad empresarial. El caso de las cooperativas agroalimentarias	23
1. Formación y competitividad empresarial.....	23
2. Características de una actividad formativa eficaz	26
3. Importancia de la formación en las cooperativas agroalimentarias	30
3.1. Singularidades de las cooperativas agroalimentarias que enfatizan la importancia de la formación.....	31
3.2. Formación y competitividad de las cooperativas agroalimentarias	36
4. Estudios previos sobre las necesidades formativas en las cooperativas agroalimentarias.....	38
Capítulo 2. Metodología del estudio empírico.....	43
1. Primera fase: entrevistas en profundidad a expertos del sector	43
1.1. Elaboración del guion de la entrevista.....	44
1.2. Selección del grupo de expertos	45
1.3. Desarrollo de las entrevistas.....	46
1.4. Tratamiento y análisis de la información obtenida.....	47
2. Segunda fase: estudio cuantitativo.....	48
2.1. Población	48
2.2. Recogida de la información.....	48
2.3. Descripción de la muestra del estudio.....	50

Capítulo 3. Resultados.....	53
1. Acciones formativas prioritarias.....	53
2. Acciones formativas prioritarias por tipo de cooperativa.....	62
2.1. <i>Acciones formativas prioritarias por cooperativa de primer y segundo grado.....</i>	<i>62</i>
2.2. <i>Acciones formativas prioritarias por ubicación geográfica de la cooperativa.....</i>	<i>68</i>
2.3. <i>Acciones formativas prioritarias por actividad principal de la cooperativa.....</i>	<i>73</i>
2.4. <i>Acciones formativas prioritarias por antigüedad de la cooperativa....</i>	<i>79</i>
2.5. <i>Acciones formativas prioritarias por tamaño de la cooperativa.....</i>	<i>82</i>
3. Características de las acciones formativas.....	85
4. Características de las acciones formativas por tipo de cooperativa	90
4.1. <i>Características de las acciones formativas por cooperativa de primer y segundo grado</i>	<i>91</i>
4.2. <i>Características de las acciones formativas por ubicación geográfica de la cooperativa.....</i>	<i>92</i>
4.3. <i>Características de las acciones formativas por actividad principal de la cooperativa.....</i>	<i>95</i>
4.4. <i>Características de las acciones formativas por antigüedad de la cooperativa.....</i>	<i>97</i>
4.5. <i>Características de las acciones formativas por tamaño de la cooperativa.....</i>	<i>98</i>
Capítulo 4. Conclusiones.....	101
Referencias bibliográficas.....	109
Anexo 1. Guion de la entrevista a expertos.....	113
Anexo 2. Cuestionario <i>online</i>.....	117
Anexo 3. Carta de presentación del estudio cuantitativo	131

FIGURAS

Figura 1. Pasos para desarrollar una formación eficaz..... 27

Figura 2. El gobierno de las cooperativas 32

GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición de la muestra por comunidad autónoma en la que se ubica la cooperativa. En porcentaje..... 50

Gráfico 2. Composición de la muestra por actividad principal. En porcentaje... 50

Gráfico 3. Composición de la muestra por antigüedad. En porcentaje..... 51

Gráfico 4. Composición de la muestra por tamaño (volumen de facturación). En porcentaje 51

Gráfico 5. Grado de interés de distintas acciones formativas para gerentes y mandos intermedios 56

Gráfico 6. Grado de interés de distintas acciones formativas para miembros del Consejo Rector 57

Gráfico 7. Grado de interés de distintas acciones formativas para el resto de socios..... 59

Gráfico 8. Grado de interés de distintas acciones formativas para los tres colectivos..... 61

Gráfico 9. Grado de interés de distintas acciones formativas para gerentes y mandos intermedios. Comparativa entre cooperativas de primer y segundo grado 63

Gráfico 10. Grado de interés de distintas acciones formativas para miembros del Consejo Rector. Comparativa entre cooperativas de primer y segundo grado 65

Gráfico 11. Grado de interés de distintas acciones formativas para resto de socios. Comparativa entre cooperativas de primer y segundo grado 66

Gráfico 12. Tipo de formación en función del colectivo. En porcentaje..... 86

Gráfico 13. Contenido de la formación en función del colectivo. En porcentaje... 87

Gráfico 14. Horario de la formación en función del colectivo. En porcentaje 87

Gráfico 15. Momento del año en que se imparte la formación en función del colectivo. En porcentaje..... 88

Gráfico 16. Momento del día en que se imparte la formación en función del colectivo. En porcentaje..... 89

Gráfico 17. Lugar en el que se imparte la formación en función del colectivo.
En porcentaje 90

Gráfico 18. Formadores en función del colectivo. En porcentaje..... 90

TABLAS

Tabla 1. Beneficios de la formación para la empresa y los trabajadores 25

Tabla 2. Colectivos de las cooperativas: roles y principales responsabilidades ... 41

Tabla 3. Expertos entrevistados..... 46

Tabla 4. Grado de interés de distintas acciones formativas 54

Tabla 5. Acciones formativas prioritarias por cooperativa de primer
y segundo grado 67

Tabla 6. Acciones formativas prioritarias por ubicación geográfica
de la cooperativa..... 68

Tabla 7. Acciones formativas prioritarias por actividad principal
de la cooperativa..... 76

Tabla 8. Acciones formativas prioritarias por antigüedad de la cooperativa 80

Tabla 9. Acciones formativas prioritarias por tamaño de la cooperativa..... 83

Tabla 10. Características de las acciones formativas por cooperativa
de primer y segundo grado 91

Tabla 11. Características de las acciones formativas por ubicación geográfica
de la cooperativa..... 93

Tabla 12. Características de las acciones formativas por actividad principal
de la cooperativa..... 96

Tabla 13. Características de las acciones formativas por antigüedad
de la cooperativa..... 97

Tabla 14. Características de las acciones formativas por tamaño
de la cooperativa..... 99

Tabla 15. Actividades formativas prioritarias para gerentes
y mandos intermedios 102

Tabla 16. Características de las acciones formativas por colectivo..... 103

Tabla 17. Actividades formativas prioritarias para miembros
del Consejo Rector 104

Tabla 18. Actividades formativas prioritarias para el resto de socios 106

Prólogo

La unión de los términos ‘cooperativa’ y ‘sector agroalimentario’ es garantía de éxito en la Región de Murcia y esa reputación brilla con luz propia tanto en el resto del país como en toda Europa. Murcia es la segunda provincia exportadora de toda España en esta parcela económica, de hecho, uno de cada diez productos agroalimentarios que exporta España procede de la Región.

Una de las claves que explica la solidez de esta actividad en la Región de Murcia ha sido la progresiva apuesta del sector por la innovación empresarial, aplicándola en todos sus procesos de producción, distribución, así como comercialización y venta, como herramienta fundamental para alcanzar altos niveles de competitividad, valiéndose de las múltiples ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, como por ejemplo el comercio online o las técnicas de marketing digital. Eso está permitiendo asentar la posición competitiva de la Región en los mercados tradicionales y llegar cada vez a más consumidores, para así reforzar el liderazgo de los productos murcianos, en un mercado cada vez más globalizado.

¿Y qué decir de la economía social? Hablar en la Región de Murcia de estas sociedades es hablar de un modelo que apuesta por el compromiso, la gestión democrática basada en valores y por situar a las personas en el centro de la gestión. Además, la economía social es pieza clave en el mantenimiento de servicios esenciales para la sociedad, siempre desde la prioridad de mejorar la calidad de vida de las personas.

El papel de la economía social en el sector agroalimentario es cada vez más protagonista, sobre todo como generador de empleo, pero también por el número de sociedades existente y sus niveles de facturación. Está fuera de toda duda el rol determinante de las cooperativas del sector y su capacidad para, aun en los peores momentos de la crisis, mantener los puestos de trabajo, buscando nuevos mercados

internacionales en los que vender unos productos de primera calidad. Por tanto, la alianza entre el cooperativismo y el sector agroalimentario es garantía de solidez.

Efectivamente, las cifras de exportaciones y de superávit en la balanza comercial atestiguan que el sector agroalimentario es uno de los más pujantes de la economía española, con las cooperativas jugando un papel determinante en esa inercia. Sin embargo, para mantener ese dinamismo o incluso acelerarlo es imprescindible afrontar los retos que pueden otorgar una ventaja competitiva decisiva el día de mañana. Es el caso de la digitalización, la sostenibilidad, la creación de valor o el emprendimiento. Hay que adelantarse a los desafíos que deparan las futuras realidades económicas, sociales y políticas. Y es ahí donde juega un papel crucial la formación.

Uno de los aspectos más importantes que subraya esta obra es que la formación del talento humano debe dejar de ser contemplada como un coste para pasar a ser percibida como una inversión siempre rentable, tanto para la empresa como para el trabajador. Apostar por la formación es jugar a ganar. La formación es sinónimo de más productividad, de potenciación de las capacidades, de mejores perspectivas profesionales para el formado y también de mayor compromiso de este con su empresa.

Cuidar el capital humano mediante la formación es un factor diferencial y estratégico que facilita las fases de cambio y transición de la empresa. Pero no basta con aumentar la formación sin más, sino que es esencial hacerlo en base a las necesidades reales del mercado de trabajo, es decir, teniendo en cuenta lo que demandan las empresas y sus trabajadores. Es importante subrayar que en los últimos años se vienen realizando planes específicos para determinar el conjunto de cursos prioritarios de la oferta de formación profesional en el ámbito laboral, analizando las necesidades con los actores principales, las empresas y los trabajadores de la Región. Adecuar la oferta formativa a las necesidades reales del mercado laboral es garantía de eficacia.

En paralelo, las Administraciones públicas deben buscar siempre que los perfiles de los profesionales que soliciten las empresas puedan encontrarse en la Región de Murcia, lo que requiere anticiparse a las demandas de esas empresas. Ese esfuerzo ya se viene realizando, y junto con la planificación anual de formación que se lleva a cabo con empresas, asociaciones, centros tecnológicos y agentes sociales, se

establece un mapa de los perfiles profesionales del futuro para la Región, que nos permite adelantarnos a dichas necesidades.

Además, la Administración autonómica ya ofrece formación específica para los trabajadores ocupados en economía social, preferentemente en materias transversales que pueden facilitar la movilidad entre puestos, como pueden ser la formación en idiomas, contabilidad o comercio electrónico.

De fondo se plantea la prioridad de que haya una relación directa entre formación y empleo. Esa armonía debe inspirar a todo el sistema educativo y de formación, ya se traten de certificados de profesionalidad para el empleo, de títulos de formación profesional o de títulos universitarios. En definitiva, la educación y la formación deben estar siempre orientadas a las necesidades reales del mercado de trabajo.

La presente obra pormenoriza, de manera muy acertada y con una metodología contrastada, en los instrumentos que pueden utilizarse para determinar la formación prioritaria en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. Muchos de ellos coinciden con los que ya tiene activados la Administración regional para moldear esa oferta, desde cuestionarios hasta grupos de trabajo formados por representantes de entidades que conocen de primera mano cada sector.

De lo que no cabe duda es de que este trabajo aporta un enfoque novedoso e integral sobre el papel que juega la formación en uno de los sectores con mayor peso económico en la Región de Murcia, y marca unas pautas extraordinariamente útiles de cara a diseñar las políticas de mejora de la cualificación de las mujeres y hombres que integran las cooperativas agroalimentarias, de las mujeres y hombres que conforman el presente de la Región de Murcia, pero sobre todo que trabajan para un futuro mejor.

Nuria Fuentes García-Lax
Directora General de Relaciones Laborales y Economía Social
Consejería de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente
Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

Presentación

Hoy es común afirmar que vivimos en la sociedad del conocimiento. El uso de la expresión es tan habitual que posiblemente no prestamos atención a lo que de verdad implica tal afirmación y que es un reflejo fiel de nuestra realidad. El valor de las empresas se está trasladando desde los activos fijos a los inmateriales, de los edificios a aquello que las organizaciones son capaces de hacer con sus conocimientos. La información (que no es sino una forma de conocimiento) se ha convertido en una especie de piedra filosofal y surgen por todo el planeta empresas especializadas en su obtención, tratamiento y posterior explotación.

En un sentido menos amplio y más tradicional, muchas de las industrias emergentes tienen sus bases en territorios de frontera de la ciencia, como la genética, la inteligencia artificial o la robótica. Sectores que precisan de la incorporación de trabajadores de elevado perfil de especialización y, a la vez, altas capacidades para integrarse en equipos y solucionar problemas complejos.

Cualquier empresa o país que pase por alto estas cuestiones está destinado al fracaso en un momento no demasiado lejano del tiempo. Aceptar y afrontar que nos movemos en un entorno como el descrito está lleno de implicaciones sociales, políticas y económicas. Desde el punto de vista social y político, por ejemplo, el sistema de formación básica de los países debe convertirse en el eje estratégico de estos, no ya solo como un elemento básico de la redistribución de la renta y la igualdad de oportunidades, sino también como el primer peldaño de la competitividad de los propios Estados. Y aquí entroncamos con las repercusiones económicas; no apostar por desarrollar nuestras empresas en los ámbitos del conocimiento puede condenarnos a tener que conformarnos con la parte más pequeña de la gran tarta del valor.

Otra de las características de nuestro tiempo es la velocidad a la que se producen los cambios. Cuando en 2010 la Fundación Cajamar presentó su Escuela de Consejeros se puso el acento en dicha circunstancia, el cambio requiere una mentalidad adecuada y herramientas y capacidades para afrontarlo.

La rápida movilización de grandes cantidades de conocimiento y la capacidad de computación en un entorno global hacen que los plazos entre la producción de un avance (tecnológico u organizativo), la generalización de su uso y la superación de este por uno nuevo sean cada vez más cortos. Piénsese en lo que la tecnología está implicando para el sector del taxi, hoy en plena guerra con las VTC, al tiempo que la mayoría de las empresas de automoción se encuentran trabajando a marchas forzadas en sistemas de conducción autónoma que, si fructifican, podrían hacer desaparecer a ambos sectores en pocos años.

Todo lo comentado más arriba tiene su trasposición directa también en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias. La agricultura y ganadería están en medio de la revolución tecnológica y del conocimiento. Incluso algo tan inamovible, a priori, como es el cereal de secano está viendo como le alcanzan los efectos de la onda expansiva de dicha revolución. Desde los sistemas de «agricultura inteligente» que permiten analizar el estado de los cultivos de formas novedosas y a niveles de detalle antes nunca vistos, hasta los tractores con geocalización y conducción autónoma, pasando por el desarrollo de nuevas variedades a través de la edición del genoma. Ni que decir tiene que, aunque solemos considerar a los productos agroalimentarios como meras commodities, estos incorporan cada vez mayores cantidades de información y conocimiento. Como se suele decir hay más tecnología en un tomate que en un 'iPhone'.

No se trata solo de que las cooperativas comiencen a incorporar ese tipo de conocimiento en sus estructuras, que también, sino de que sus cuadros decisionales, sus estructuras de funcionamiento y sus trabajadores se preparen para afrontar los retos que esta nueva sociedad está exigiendo a todos.

Desde Cajamar hemos tenido siempre muy claro que una de nuestras misiones es trasladar al sector agroalimentario todo el conocimiento que seamos capaces de producir (a través de nuestras estaciones experimentales), o agrupar (a través de nuestras cátedras, nuestras publicaciones y nuestras jornadas divulgativas). Con una experiencia directa en la formación de consejos rectores de las cooperativas

agroalimentarias de casi 20 años y con el firme propósito de seguir avanzando en este terreno y en el resto de los ámbitos de las cooperativas, le propusimos a la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario de la Universidad Politécnica de Cartagena la elaboración de este trabajo. Perseguíamos una doble finalidad, conocer las temáticas en las que las cooperativas agroalimentarias españolas tienen mayores necesidades y, por otro lado, evaluar la mejor forma de satisfacerlas. El equipo redactor ha sondeado a más de 170 cooperativas españolas y ha consultado con diferentes expertos para realizar un diagnóstico que no es solo general, sino que profundiza en las diferencias relacionadas con la dimensión de las propias cooperativas y de sus ámbitos de actividad, y que diferencia entre los socios, los consejeros, la gerencia y los mandos intermedios.

En el presente trabajo se encuentran respuestas que serán de utilidad para las propias cooperativas, para sus organizaciones, para las Administraciones con responsabilidades en este ámbito y, por supuesto, para la propia Cajamar que con la innovadora AgroFood School pretende seguir ayudando a nuestras cooperativas agroalimentarias, a sus socios, a sus consejos rectores y a sus trabajadores a afrontar el reto que para su competitividad suponen esta sociedad del conocimiento y los vertiginosos cambios que la tecnología está propiciando.

Roberto García Torrente
Director de Innovación Agroalimentaria
Cajamar Caja Rural

Introducción

*Narciso Arcas Lario, Raquel Sanz Valle, María Isabel Barba Aragón,
Erasmus Isidro López Becerra, Jorge Luis Sánchez Navarro
y María del Carmen Martínez Victoria*

En la actual sociedad del conocimiento, la formación de sus recursos humanos se configura, más que nunca, como un elemento de gran importancia para que las empresas obtengan ventajas competitivas. En el caso de las cooperativas agroalimentarias, la formación cobra aún mayor relevancia por tratarse de organizaciones participativas en cuya administración y dirección tienen un gran protagonismo todos sus miembros. Así lo entendieron ya, en 1848, los pioneros del cooperativismo (pioneros de Rochdale) cuando promulgaron el principio de educación, formación e información, como uno de sus principios cooperativos, estando plenamente vigente en la actualidad y siendo considerado como la «Regla de Oro del Cooperativismo». Según el mismo, «las cooperativas proporcionan educación y formación a sus miembros, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz a su desarrollo».

De aquí el consenso existente, tanto en el ámbito académico como en el de la administración y en el empresarial, acerca de la importancia y necesidad de proporcionar formación a los recursos humanos de las cooperativas. En el académico son muchos los trabajos que resaltan la relevancia de la formación en este tipo de organizaciones, especialmente la dirigida a los socios y a los miembros de los consejos rectores de las cooperativas, para su buen gobierno y para mejorar su competitividad. Estos estudios defienden que solo con una adecuada formación, los socios de las cooperativas y, especialmente, los miembros del Consejo Rector podrán llevar a cabo una participación responsable y serán capaces, en colaboración con los directivos, de transformar la información disponible en decisiones que mejoren los resultados de las cooperativas.

En cuanto a la Administración, la Ley 13/2013 de 2 de agosto de fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario considera entre sus fines «mejorar la formación de los responsables en la gobernanza y gestión de dichas entidades, en especial en

las nuevas herramientas e instrumentos de gestión» (Art. 2.b). Para lograr este objetivo, dicha ley establece que las entidades asociativas reconocidas como prioritarias y las integradas en estas «podrán tener preferencia, de acuerdo con la normativa específica contenida en las bases reguladoras de cada convocatoria, en la concesión de subvenciones y ayudas... para el acceso a actividades formativas...» (Art. 4).

Por último, en el plano empresarial, el Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español, realizado por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (ahora denominada Cooperativas Agro-alimentarias), señala como uno de los cuatro grandes ejes de actuación o planes de acción para mejorar la competitividad de las cooperativas el «refuerzo de la cultura empresarial», figurando entre sus objetivos «mejorar la formación, cualificación y profesionalidad de todos los agentes responsables de la gestión y decisión en las cooperativas», para lo cual establece como actuación prioritaria el «diseño e implantación de un plan integral de formación, cualificación y especialización, especialmente adaptado a socios y rectores, por un lado, y a gestores y trabajadores, por otro lado». En el mismo sentido, el entonces director general de Cooperativas Agro-alimentarias de España, Eduardo Baamonde, señalaba que «la formación continua y las expectativas en el desarrollo profesional serán elementos claves en el futuro de cualquier empresa y, en particular, de las cooperativas y a la que habrá que prestar, en consecuencia, especial atención en los próximos años».

En el contexto que se acaba de describir, y teniendo en cuenta que para que la formación sea eficaz es preciso que se adapte a las necesidades específicas que tienen las organizaciones, se plantea este trabajo. Su objetivo es identificar las necesidades de formación de los recursos humanos de las cooperativas agroalimentarias españolas y conocer cómo deben diseñarse las acciones formativas que se realicen para satisfacerlas. El trabajo se centra en tres colectivos: los socios, los miembros de los consejos rectores y los gerentes y mandos intermedios.

Para lograr su objetivo, el documento consta de dos partes diferenciadas. En la primera (Capítulo 1) se sintetizan las conclusiones de estudios previos sobre el tema que ponen de relieve la importancia que tiene la formación para la competitividad de las empresas en general y, debido a sus características singulares, de las cooperativas agroalimentarias en particular. La segunda parte presenta el trabajo de campo efectuado, que ha incluido la realización de entrevistas en profundidad a expertos del sector y de encuestas a directivos de 171 coo-

perativas agroalimentarias. En esta segunda parte se describe la metodología utilizada en la investigación (Capítulo 2) y se muestran los resultados obtenidos (Capítulo 3). Finaliza con la exposición de las conclusiones obtenidas.

Confiamos en que los resultados de este trabajo ayuden a los responsables de administrar las cooperativas agroalimentarias a conocer las necesidades de formación de sus recursos humanos, a priorizarlas, a diseñar acciones formativas que les permitan satisfacerlas y a implantarlas de la forma más adecuada.

Finalmente, deseamos resaltar que este trabajo es una realidad gracias a la colaboración y esfuerzo de diversas instituciones y personas. A todas ellas les manifestamos nuestro más sincero agradecimiento.

En el plano institucional hay que reconocer la ayuda financiera prestada por la Dirección General de Relaciones Laborales y Economía Social de la Consejería de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. Reconocimiento institucional que hacemos extensible a Cajamar Caja Rural, a Cooperativas Agro-alimentarias de España, a la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM), a la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya (FCAC) y a las cooperativas ACOR, Alimer, Anecoop, CASI, Dcoop, Del Camp d'Ivars d'Urgell, Indulleida, Sant Bernat, San Cayetano, Unica y Vicasol por su colaboración en la realización de este trabajo. También a las 171 cooperativas agroalimentarias que nos han facilitado la información requerida.

Mención expresa queremos realizar a Cristina Garrido, responsable del Departamento de Competitividad de Cooperativas Agro-alimentarias de España, y a los compañeros del Servicio de Estudios de Cajamar Caja Rural, David Uclés (director) y Ana Cabrera, por su ayuda en la obtención de información y sus interesantes aportaciones como expertos en cooperativas agroalimentarias. Así mismo, hay que reconocer la mano de Beatriz Martínez Belmonte en el diseño editorial de este trabajo y sus valiosos consejos de estilo e imagen.

Por último, también queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Nuria Fuentes, directora general de Relaciones Laborales y Economía Social, por prestarse a realizar el excelente prólogo que preside esta publicación, y al director de Innovación Agroalimentaria de Cajamar Caja Rural, Roberto García, por su iniciativa al proponer la realización de este trabajo, por sus aportaciones como experto y su apoyo incondicional desde su inicio hasta su finalización, escribiendo la magnífica presentación que culmina su edición.

Formación y competitividad empresarial

El caso de las cooperativas agroalimentarias

Antes de presentar la investigación realizada para identificar las necesidades formativas actuales de las cooperativas agroalimentarias españolas, este capítulo explica por qué la formación es fundamental para estas organizaciones, por qué es necesario detectarlas correctamente y cómo hacerlo. Para ello, en primer lugar, se hace referencia a la importancia que tiene esta actividad en el ámbito empresarial en general y a los aspectos a tener en cuenta para desarrollar acciones formativas eficaces. En segundo lugar, se examinan las razones que la hacen especialmente relevante para las cooperativas. Finalmente, se sintetizan los estudios que se han realizado hasta ahora, con el fin de identificar qué acciones son más adecuadas para el caso de las cooperativas agroalimentarias.

1. Formación y competitividad empresarial

Desde hace años, las empresas se enfrentan a un entorno caracterizado por el cambio permanente y a mercados cada vez más exigentes (Marí *et al.*, 2013). Los retos derivados de esta situación se están intensificando debido a la creciente globalización de la economía y al avance imparable de la tecnología, principalmente en los ámbitos de la digitalización de procesos y los denominados *big data* e «internet de las cosas» (De Groen *et al.*, 2017; Fernández, 2017), es decir, como consecuencia de la llegada de la industria 4.0, considerada ya una nueva revolución industrial (Rifkin, 2018).

En este contexto, no solo la competitividad de las empresas, sino incluso su propia supervivencia depende, por un lado, de su capacidad para incorporar dichas tecnologías en sus procesos de gestión y producción, de forma que les permita mejorar sustancialmente su productividad y, por otro, del grado en que logren desarrollar nuevas estrategias con las que enfrentarse a las crecientes presiones del mercado. Responder a tales retos requiere contar con un buen equipo humano, es decir, con personas muy preparadas, comprometidas con la empresa y dispuestas a abordar los cambios necesarios.

En el mundo académico se insiste, desde hace tiempo, en que una de las principales fuentes de ventaja competitiva para la empresa es el capital humano o cúmulo de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal y que, por lo tanto, resulta fundamental invertir en su desarrollo (Barba *et al.*, 2014). En el ámbito empresarial, sin embargo, esta idea se está empezando a generalizar más recientemente. En este sentido, por ejemplo, cada vez es más fácil encontrar publicaciones de carácter profesional que enfatizan la importancia que tiene, desde el punto de vista competitivo, el ser capaz de atraer, desarrollar y retener talento (Atraer talento, el mayor desafío de las empresas, 2018).

Entre las políticas y acciones que puede poner en práctica una empresa para enriquecer su capital humano destaca la formación (Barba *et al.*, 2014). Por formación se entiende como el conjunto de actividades que lleva a cabo una empresa con el propósito de mejorar el rendimiento presente o futuro de sus empleados, mediante la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes (Dolan *et al.*, 2014).

Actualizar y ampliar los conocimientos de los trabajadores y desarrollar sus habilidades técnicas, interpersonales y directivas ayuda a que realicen más eficazmente sus tareas y a que mejoren su rendimiento, lo que incide positivamente en los indicadores de resultados a nivel individual, de equipo y organizativo (Aguinis y Kraiger, 2009). En el ámbito académico se han realizado algunas investigaciones que demuestran que, efectivamente, realizar acciones formativas tiene un efecto favorable sobre los resultados de la empresa. El estudio de Tharenou *et al.* (2007) hace una revisión de trabajos previos que analizan la relación entre llevar a cabo acciones formativas y distintos indicadores de resultados organizativos, llegando a la conclusión de que en la mayoría se encuentra una relación significativa entre la formación y la mejora de indicadores de recursos humanos (rendimiento de los empleados, implicación y compromiso con la empresa, tasas de absentismo y rotación, etc.) y entre la formación y el aumento de resultados operativos (productividad, calidad, innovación, ventas, etc.). Thang *et al.* (2010) también analizan la relación entre la formación y los resultados empresariales usando datos de investigaciones anteriores, llegando a la conclusión de que la formación tiene un efecto positivo sobre el rendimiento empresarial. Además, encuentran que el conocimiento y la actitud de los empleados pueden mediar esa relación y que la inversión en capital o la estrategia de la organización puede moderar el impacto de la formación sobre los resultados.

Invertir en formación no solo tiene un efecto positivo en los resultados de la empresa porque ayuda a mejorar las competencias de su equipo humano, sino también porque puede ser una herramienta interesante para atraer a los mejores profesionales y para retener talento. El que la empresa invierta en la actualización y desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes de sus trabajadores permite el crecimiento profesional de los mismos, aumenta sus oportunidades de desarrollar una carrera dentro de la organización y mejora su empleabilidad. Por ello, formar a los empleados se considera que aumenta su satisfacción y compromiso con la organización y es, hoy en día, un factor muy valorado a la hora de elegir la empresa en la que trabajar (Ferreiro y García, 2018). Del mismo modo, el que la empresa forme de manera permanente a sus empleados se considera un factor clave para retener talento (Sánchez, 2014). Como consecuencia, la formación es una política habitual en aquellas organizaciones que se esfuerzan por mejorar su marca como empleador y en las consideradas «mejores empresas para trabajar» (Lievens y Slaughter, 2016). En la Tabla 1 se incluyen las ventajas mencionadas y otros beneficios que se considera que tiene la formación tanto para la empresa como para los propios trabajadores.

Tabla 1. Beneficios de la formación para la empresa y los trabajadores

Para la empresa	Para los trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las competencias de los trabajadores. • Disminución de errores en el trabajo. • Aumento de la flexibilidad del equipo humano. • Mejora de la comunicación interna. • Aumento del compromiso del personal con la empresa. • Mejora del clima laboral. • Reducción del absentismo y la rotación de personal. • Mejora de la productividad. • Mejora de la calidad de los productos. • Mejora del servicio al cliente y de sus niveles de satisfacción. • Aumento de la innovación en productos y procesos. • Aumento de la competitividad empresarial. • Mejora de la capacidad de la empresa para atraer y retener talento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del número de accidentes laborales. • Reducción del miedo a la incompetencia (aumento de la confianza en sí mismo). • Aumento de las posibilidades de obtener recompensas (ligadas a la mejora en su actuación profesional). • Incremento de la seguridad en el empleo y/o empleabilidad. • Aumento de las posibilidades de promoción o cambio a puestos más atractivos. • Mejora de la actitud hacia el trabajo en equipo. • Aumento de la satisfacción laboral. • Incremento de la capacidad de adaptación. • Mejora de la creatividad. • Aumento de la capacidad para participar en la toma de decisiones de la organización • Incremento del conocimiento y uso de las TIC.

Fuente: elaboración propia a partir de Barba (2002), Tharenou *et al.* (2007) y Dolan *et al.* (2014).

A pesar de los beneficios que suele conllevar la formación, tradicionalmente algunas empresas han sido reacias a realizar acciones formativas debido a que las ven más como un coste que como una inversión. Hoy, sin embargo, las empresas parecen ser cada vez más conscientes de las ventajas y de los denominados «costes de la no formación», es decir, aquellos en los que la organización incurre por una capacitación insuficiente de su fuerza de trabajo. Tal es el caso de los costes asociados a la necesidad de repetir tareas que se realizan de forma incorrecta, a la obligación de responder a las quejas de los clientes por fallos de los productos de la empresa o del servicio que esta les ofrece, al uso inadecuado de nueva tecnología, a los accidentes laborales, al deterioro de la imagen de la organización por errores de sus empleados ocasionados por falta de formación, a la resistencia a los cambios por parte de los trabajadores, al desaprovechamiento de las nuevas oportunidades de mercado por falta de capacidad para detectarlas y responder a ellas o a la baja moral y a la falta de compromiso del personal.

Por tanto, las empresas empiezan a ver la formación como una herramienta esencial para mejorar su capacidad de responder a los retos a los que se enfrenta. Así se desprende, por ejemplo, de los resultados de la última 'Encuesta de Formación Profesional para el Empleo en Empresas' que realiza el Ministerio de Empleo y Seguridad Social cada 5 años. Entre ellos, cabe destacar que, en 2015, el 77,3 % de las empresas españolas realizaba alguna actividad de formación, mientras que en 2010 ese porcentaje era del 65 %. Otro dato interesante de dicha encuesta es que más del 88 % de las empresas que forman a sus empleados lo hace pensando en las necesidades futuras de la misma.

En cualquier caso, es importante señalar que no todas las acciones formativas son eficaces y tienen un impacto positivo sobre las empresas. Para que lo sean es preciso que se cumplan una serie de condiciones. A continuación se recogen las más importantes.

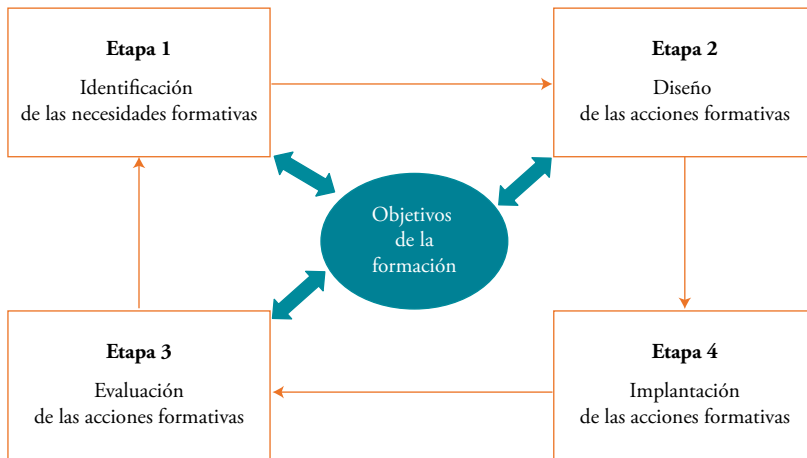
2. Características de una actividad formativa eficaz

Las acciones formativas suelen conllevar un coste importante para la empresa, que incluye el coste del personal dedicado al diseño y gestión de los cursos de formación o el pago a los proveedores externos de los mismos, los gastos de los locales y equipos utilizados, de los viajes y dietas de los participantes y, por supuesto, el coste de las horas no trabajadas por los empleados que asisten

a los cursos. Esta es una de las razones por las que algunas empresas son reticentes a realizar actividades de este tipo. Sin embargo, como se ha expuesto anteriormente, la formación es necesaria para mantener la competitividad del equipo humano y, con ello, la de la empresa.

Como ya se ha apuntado, no todas las acciones formativas generan resultados favorables, es decir, la formación no siempre es eficaz. Para que lo sea se deben cumplir una serie de requisitos (Thang *et al.*, 2010). Entre ellos cabe destacar dos. Por un lado, que la alta dirección y los mandos apoyen totalmente la formación y, por otro, que las acciones realizadas respondan a las necesidades reales de la empresa y se adapten a su situación particular. Para lograr que este requisito se cumpla es preciso que la formación se realice de forma planificada. En este sentido, la mayoría de expertos en el tema coinciden en que es más efectiva si se desarrolla siguiendo el esquema que aparece en la Figura 1.

Figura 1. Pasos para desarrollar una formación eficaz



Fuente: elaboración propia a partir de Barba (2002).

Como se puede observar, el primer paso es identificar las necesidades formativas de la empresa, entendiéndose por esta a la diferencia existente entre las competencias actuales de los empleados y las que deberían tener para desempeñar eficazmente su trabajo, así como para adaptarse a los cambios que hay que acometer para desarrollar las estrategias de la empresa y alcanzar sus objetivos. Aunque parece obvio que para llevar a cabo una acción formativa

eficaz es preciso realizar un análisis de las necesidades de las empresas, en ocasiones, estas deciden dar formación por otros motivos. Por ejemplo, porque lo hace la competencia, está de moda o porque un determinado curso está subvencionado. Pero de poco sirve dedicar tiempo y recursos a la formación si no responde a una verdadera necesidad detectada mediante un análisis previo. Según los resultados de la ‘Encuesta de Formación Profesional para el empleo en Empresas’ citada anteriormente, cada vez más empresas realizan este análisis. Así, el 58,7 % de las que había ejecutado alguna acción formativa en 2015 respondía que realizaba una evaluación de las necesidades formativas de sus trabajadores, porcentaje superior al obtenido en la encuesta anterior de 2010 (47,9 %). No obstante, aún hay empresas que las realizan sin identificar previamente las necesidades que tienen en este sentido. Es más, el estudio mencionado también pone de manifiesto que el 50 % de las empresas que no proporcionan formación alegan que un motivo bastante o muy importante para no hacerlo es la dificultad que tienen para evaluar dichas necesidades.

La mayoría de expertos coincide en que para identificar las necesidades formativas de una empresa concreta se debe hacer un análisis en tres niveles: 1) de organización, 2) de tareas y 3) de personas (Dolan *et al.*, 2014; Gómez *et al.*, 2016). En el primer nivel se trata de detectar las necesidades de formación que afectan al conjunto de la empresa. Para ello, es fundamental identificar, inicialmente, los principales problemas organizativos que tiene y estudiar si la formación podrá ayudar a solucionarlos. A continuación, es preciso examinar si la puesta en marcha de los nuevos proyectos de la empresa, las estrategias adoptadas o las acciones necesarias para adaptarse a los cambios requerirán nuevos conocimientos, habilidades o actitudes en el personal. El segundo nivel es el de las tareas concretas a realizar en el puesto de trabajo, en particular cuáles son esas tareas y las responsabilidades que debe asumir quién ocupa el puesto y cómo se deben ejecutar. La finalidad de este análisis es determinar qué puestos son los que necesitan formación. Esta fase resulta cada vez más necesaria debido al rápido cambio tecnológico, que continuamente modifica las tareas a realizar o que, incluso, supone la creación de nuevos puestos. Por último, en el tercer nivel se debe efectuar un análisis de las personas, esto es, identificar qué trabajadores concretos deben ser formados. Según Gómez *et al.* (2016), a menudo, el análisis de las personas implica evaluar el rendimiento de los empleados y después identificar a los trabajadores que muestran deficiencias en determinadas habilidades. En este último nivel se suelen dar tres pasos:

- a) Establecer quiénes deben ser los destinatarios de la formación.
- b) Determinar los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan antes de iniciar el programa de formación.
- c) Conocer cualquier otra característica del individuo que pueda influir en la manera de llevar a cabo la formación, tales como edad, experiencia, inteligencia, etc.

Una vez detectadas las necesidades de formación es preciso priorizarlas porque, a menudo, los recursos disponibles no permiten hacer frente a todas ellas y, finalmente, es conveniente definir las que se van a acometer en términos de los objetivos formativos a alcanzar. Estos serán el punto de partida de las etapas dos y cuatro del proceso representado en la Figura 1.

La segunda etapa de dicho proceso es el diseño del plan de formación de la empresa. Los principales aspectos a incluir en el mismo son los siguientes:

- a) Quiénes serán los destinatarios de la formación.
- b) Cuál será el contenido concreto de las acciones formativas.
- c) Quién se encargará de impartir la formación –proveedor externo o la propia empresa–.
- d) Qué modalidad de formación se va a realizar (presencial, no presencial o semipresencial).
- e) Qué métodos de formación se van a emplear.
- f) Dónde se llevará a cabo la formación –en el puesto (o fuera del mismo), en la empresa (o fuera de ella)–.
- g) Cuándo se realizará la formación –dentro o fuera de la jornada laboral y horario concreto–.

Tras el diseño de la acción formativa, el paso siguiente es su implantación de acuerdo a lo establecido y, a continuación, es de gran importancia evaluar el impacto de la formación realizada. La información que se obtiene al hacerlo permite conocer el grado en el que la actividad desarrollada ha logrado cubrir la necesidad detectada, siendo de gran utilidad para mejorar el diseño de las acciones formativas futuras. El modelo que se considera más completo para efectuar la evaluación de la formación, a pesar de su antigüedad, es el propues-

to por Kirpatrick (1999). Según este modelo, es recomendable efectuar dicha evaluación en cuatro niveles:

- a) El de reacción, que se centra en conocer la satisfacción de los participantes con la acción formativa.
- b) El de aprendizaje, en el que se mide en qué grado se han modificado los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados que han recibido la formación.
- c) El de comportamiento, en el que se valora el impacto que ha tenido la formación en el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.
- d) El de resultados, que efectúa un análisis coste-beneficio de la formación realizada.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, el objetivo de este trabajo es identificar las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias españolas y conocer qué características deben tener las acciones formativas que realicen para ser más eficaces. Es decir, se centrará en las dos primeras etapas del proceso descrito. Antes de abordar esta cuestión, en el apartado siguiente se describen aquellas particularidades de las cooperativas que acentúan la importancia de que este tipo de organizaciones lleven a cabo acciones formativas.

3. Importancia de la formación en las cooperativas agroalimentarias

La Ley 27/1999 de 16 de julio de Cooperativas define una cooperativa como «una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional, en los términos resultantes de la presente Ley».

El movimiento cooperativo está muy extendido en el mundo, existiendo cooperativas en distintos sectores de actividad, entre los que destaca el agroalimentario. Una cooperativa agroalimentaria puede entenderse como aquella en la que los agricultores y/o ganaderos ponen en común recursos en ciertas

áreas de actividad. De acuerdo con Lajara y Server (2017), este tipo de cooperativas cumplen dos funciones principales. Por un lado, prestan servicios a sus socios, entre ellos los de comercialización, aprovisionamiento, información, etc. y mejoran su poder negociador con respecto a sus clientes y proveedores. Y, por otro lado, abastecen de alimentos a la sociedad, generan empleo y ayudan al desarrollo del medio rural.

En España, las cooperativas agroalimentarias tienen un peso importante en la economía. Según los últimos datos del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), correspondientes a 2016, las 3.740 cooperativas existentes agrupaban a 1.150.341 socios, daban empleo a 100.831 trabajadores y presentaban una facturación conjunta de 30.992 millones de euros, que representa el 32 % del valor de las ventas netas de la industria alimentaria española y el 66 % de la producción final agraria. Además, el citado informe muestra que estas organizaciones presentan una evolución positiva en los últimos años, cerrando 2016 con un incremento, respecto al año anterior, de más de un 10 % de su facturación y de un 3 % en el empleo generado.

Si la formación es importante para el conjunto de las empresas, lo es aún más para las cooperativas agroalimentarias, no solo porque se enfrentan a retos similares al resto de empresas, sino también porque sus características singulares hacen que formar a los distintos colectivos que las componen sea esencial para su buen funcionamiento. A continuación, se describen dichas singularidades.

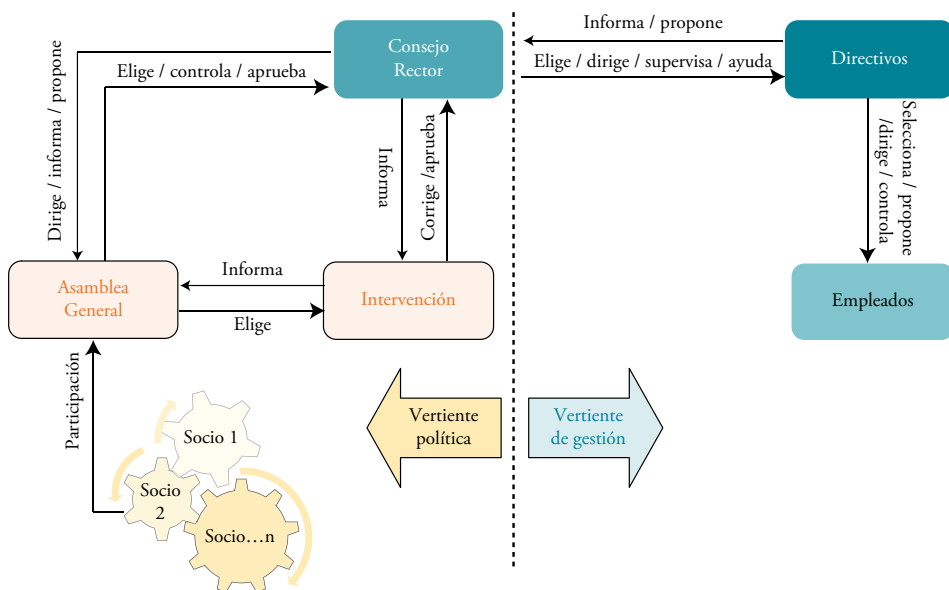
3.1. Singularidades de las cooperativas agroalimentarias que enfatizan la importancia de la formación

Las singularidades de las cooperativas agroalimentarias que hacen que la formación sea especialmente relevante para estas organizaciones se plasman en los denominados «Principios Cooperativos», siete pautas generales que guían la actuación de las cooperativas para que pongan en práctica los valores cooperativos. De los siete principios cooperativos, en este apartado se hace referencia a los cuatro que más inciden en la necesidad e importancia de que este tipo de organizaciones realice acciones formativas.

En primer lugar, hay que destacar que las cooperativas se rigen por el principio de *gestión democrática de los socios* (segundo principio cooperativo). Conforme al mismo, los socios deben participar en la toma de decisiones de

la cooperativa a través de su intervención activa en su Asamblea General y de la elección de sus representantes en el Consejo Rector y en el órgano de Intervención. A través de estos mecanismos, los socios desempeñan su papel de gestores o directivos. Esta forma de gobernanza de las cooperativas aparece representada en la Figura 2.

Figura 2. El gobierno de las cooperativas



Fuente: Arcas *et al.* (2011) a partir de Chaves (2004).

La Asamblea General, constituida por todos los socios de la cooperativa, es el órgano supremo de expresión de la voluntad de estos bajo el principio de gestión democrática que, por lo general, otorga a cada socio un voto. A ella incumbe, entre otras funciones, fijar la política general de la cooperativa y nombrar y revocar a los miembros del Consejo Rector y de la Intervención. Al Consejo Rector corresponde la alta gestión y la representación de la cooperativa, así como la supervisión de sus directivos. Por último, la Intervención, como órgano de fiscalización de la cooperativa, tiene entre sus funciones verificar las cuentas anuales y el informe de gestión antes de ser presentados a la Asamblea General para su aprobación.

Dado el carácter democrático del gobierno de las cooperativas, existe un amplio consenso acerca de que los socios, y especialmente los que forman parte del Consejo Rector, no deberían contar solo con formación agronómica sino también con conocimientos adecuados tanto en gestión de empresas, para que puedan ejercer con responsabilidad funciones de empresarios tomadores de decisiones, como en valores y principios cooperativos, para que estos guíen sus decisiones (Mozas, 2002; Rodríguez y Mozas, 2003, Arcas *et al.*, 2004; Marí *et al.*, 2013). Solo con una adecuada formación, los socios de las cooperativas, y especialmente los miembros de los consejos rectores, podrán llevar a cabo una participación responsable capaz de aprovechar las iniciativas y opiniones de todos para, en colaboración con los directivos, transformar la información disponible en decisiones que mejoren los resultados de las cooperativas (Ciruela, 2008; Arcas *et al.*, 2011).

Además, la carencia de formación en estos ámbitos explica en gran medida el rechazo de los socios a asumir cargos de responsabilidad, su desinterés por asistir y participar en las asambleas o la falta de apoyo a decisiones importantes por no entenderlas (Aznar, 1989; Peris, 1990; Morales, 1996; Mozas, 2002 y Arcas *et al.*, 2004).

En segundo lugar, cabe mencionarse el principio de *adhesión voluntaria y abierta* de sus socios (primer principio cooperativo). Este enfatiza aún más la necesidad de que los socios mejoren su formación en los aspectos que se acaban de mencionar y da lugar a que las cooperativas estén compuestas por socios muy heterogéneos en sus atributos, incluido entre ellos su nivel formativo. Así lo demuestran algunos trabajos que analizan el grado de estudios de los miembros de las cooperativas.

Por ejemplo, el trabajo de Arcas *et al.* (2004) aporta información de las cooperativas hortofrutícolas murcianas correspondientes a 1996 y 2003. Este estudio evidencia que, en 2003, existía un déficit de formación de los socios, en general y de los miembros de los consejos rectores, en particular y, en menor medida, de los gerentes. No obstante, este trabajo también muestra que se había producido una mejora en el nivel formativo de estos colectivos en el periodo analizado. En concreto, mientras el porcentaje de socios sin estudios en 1996 era del 16,8 %, en 2003 se reducía al 12 %. Del mismo modo, en ese año, el 51,4 % de los socios tenía estudios primarios, mientras que en 1996 la cifra era del 61,2 %. En cuanto a los socios con bachiller, formación profesional o estudios universitarios, el porcentaje era del 22 % en 1996 y del 36,6 % en 2003. Por lo que se refiere a los miembros del Consejo Rector, el 16,9 %

tenían estudios universitarios en 2003 (16,3 % en 1996), el 25,5 % estudios medios (17,7 % en 1996) y el 45,4 % estudios primarios (56,6 % en 1996). Por último, el 52,5 % de los gerentes tenía estudios universitarios en 2003, lo que suponía una mejora en comparación con el 42,9 % que se encontró en 1996, el 35 % tenía estudios medios en 2003 (26,2 % en 1996) y el 12,5 % estudios primarios (23,8 % en 1996). Además, en ambos años, la formación del gerente era superior cuando no pertenecía al Consejo Rector, circunstancia que se explicaba por el hecho de que cuando se recurre al exterior para contratarlo, en su selección priman criterios que atienden a la adecuación de la formación del candidato al puesto que ha de ocupar.

Más recientemente, Marí *et al.* (2013) –quienes realizan un estudio sobre las necesidades formativas en las cooperativas agroalimentarias, utilizando la metodología Delphi, con la participación de 45 expertos del sector– señalan que los directores/gerentes y el resto del equipo técnico son los que tienen una formación más adecuada en las cooperativas, mientras que los presidentes y consejos rectores cuentan con un menor nivel. Asimismo, los expertos que participaron en dicho estudio coincidían en la importancia de mejorar la formación para ambos colectivos, por las mayores responsabilidades que asumen.

Del tercer principio cooperativo, *participación económica de los asociados*, también se deriva que es fundamental que los socios tengan una formación más amplia que la agronómica. Atendiendo a este principio, los socios deben contribuir equitativamente al capital de sus cooperativas y gestionarlo de forma democrática. Parte de ese capital es, por lo general, de propiedad común de la cooperativa. Además, los socios tienen la responsabilidad de asignar los excedentes de la cooperativa al aumento de las reservas, al reparto de beneficios entre ellos, en proporción a las operaciones realizadas con la cooperativa, y/o al apoyo de otras actividades aprobadas.

La falta de formación empresarial de los socios, especialmente en aspectos económico-financieros, dificulta que cumplan de forma adecuada con este principio. Con demasiada frecuencia buscan el beneficio inmediato o en el corto plazo, optando por maximizar el precio percibido por los productos que aportan a la cooperativa como proveedores, por minimizar el precio que pagan por los bienes y servicios, que adquieren como clientes, y por el reparto de beneficios, en detrimento de la realización de inversiones en la cooperativa. Esta visión cortoplacista y la dificultad para comprender determinadas decisiones a acometer les lleva a descartar inversiones que serían necesarias para mejorar la competitividad de la cooperativa, e incluso para su supervivencia,

especialmente si se trata de inversiones en activos a más largo plazo y/o intangibles, por ejemplo, en innovación, publicidad o formación (Mozas, 2002; Marcos *et al.*, 2013).

Por último, cabe mencionar que el quinto principio cooperativo, promulgado en 1848 por los pioneros del cooperativismo (pioneros de Rochdale) y considerado como la «Regla de Oro del Cooperativismo», recoge de forma explícita que la formación es esencial en las cooperativas. Según este principio, denominado de *educación, formación e información*, «las cooperativas proporcionan educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, a los directivos y empleados para que puedan contribuir de forma eficaz a su desarrollo». Este es una clara demostración de que la formación forma parte del ADN de las cooperativas y de la importancia y la necesidad de que estas singulares organizaciones, para su buen gobierno y la mejora de su competitividad, cuenten con recursos humanos bien formados, especialmente los socios y miembros de los consejos rectores, debido a la democracia participativa con la que se gestionan (Rodríguez y Mozas, 2003; Arcas *et al.*, 2011).

Además, este quinto principio se proyecta hacia fuera de la cooperativa porque plantea que también se debe informar al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación. Es decir, la cooperativa debe procurar la mejora del nivel educativo del entorno donde desarrolla su actividad. Esta función es potenciada por el mandato que dispone la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas que, en su Artículo 56, establece que el fondo de educación y promoción se destinará, entre otras finalidades, a la promoción cultural, profesional y asistencial del entorno local o de la comunidad en general, así como a la mejora de la calidad de vida y del desarrollo comunitario, y a acciones de protección medioambiental. Para ello, el referido artículo también señala que dicho fondo es inembargable y que no se puede repartir entre los socios, incluso si se produjera la liquidación de la cooperativa. En este caso, el Artículo 75 establece que su importe se pondrá a disposición de la entidad federativa a la que esté asociada la cooperativa, pudiendo esta destinarla a actividades de interés general.

3.2. Formación y competitividad de las cooperativas agroalimentarias

La formación es esencial en las cooperativas agroalimentarias no solo por las características singulares de estas, en particular por su gestión democrática,

sino por los retos a los que se enfrentan desde el punto de vista competitivo. Sobre la importancia que tiene esta actividad para mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias existe, desde hace años, un amplio consenso en los ámbitos empresarial, de la administración y académico.

En el plano empresarial, el Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español, realizado en 2006 por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (ahora denominada Cooperativas Agro-alimentarias), señalaba como uno de los cuatro grandes ejes de actuación o planes de acción para desarrollar la competitividad de las cooperativas el «refuerzo de la cultura empresarial», figurando entre sus objetivos «mejorar la formación, cualificación y profesionalidad de todos los agentes responsables de la gestión y decisión en las cooperativas». Para ello, el plan establecía como actuación prioritaria el «diseño e implantación de un plan integral de formación, cualificación y especialización, especialmente adaptado a socios y rectores, por un lado, y a gestores y trabajadores, por otro lado».

En el mismo sentido, el entonces director general de Cooperativas Agroalimentarias de España, Eduardo Baamonde, señalaba que «la formación continua y las expectativas en el desarrollo profesional serán elementos clave en el futuro de cualquier empresa y, en particular, de las cooperativas y a la que habrá que prestar, en consecuencia, especial atención en los próximos años» (Baamonde, 2009).

En cuanto a la administración, la Ley 13/2013 de 2 de agosto, de Fomento de la Integración de Cooperativas y de Otras Entidades Asociativas de Carácter Agroalimentario, considera entre sus fines «mejorar la formación de los responsables en la gobernanza y gestión de dichas entidades, en especial en las nuevas herramientas e instrumentos de gestión» (Art. 2.b). Para ello, establece que las entidades asociativas reconocidas como prioritarias y las integradas en estas «podrán tener preferencia, de acuerdo con la normativa específica contenida en las bases reguladoras de cada convocatoria, en la concesión de subvenciones y ayudas... para el acceso a actividades formativas...» (Art. 4).

En la misma línea, el Plan Estatal de Integración Asociativa 2014, cuya realización prevé la citada Ley 13/2013, aprobado en la Conferencia Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, plantea entre sus objetivos la mejora de la capacitación y formación de los responsables de la gestión de las cooperativas, siendo uno de los cinco ejes en los que se articula para conseguir ese fin el de «formación e información de órganos rectores y directivos».

De forma similar, el posterior Plan Estatal de Integración Asociativa 2015-2020 incluye entre sus objetivos mejorar la capacitación y formación de los responsables de la gestión de las cooperativas, así como de sus cargos electos, para hacer frente a los cambios del mercado y diseñar una adecuada estrategia empresarial, contemplando para lograrlo un programa de alta formación de consejos rectores de las cooperativas agroalimentarias, que se articulará a través de un convenio de colaboración con Cooperativas Agroalimentarias de España.

Por último, en el ámbito académico, son varios los trabajos que resaltan la relevancia de la formación, especialmente de los socios y miembros de los consejos rectores, para mejorar el funcionamiento de las cooperativas en general y, en particular, para garantizar su buen gobierno y aumentar su competitividad.

Algunos de esos estudios se han realizado en el ámbito del cooperativismo europeo. Entre ellos está el de Juliá *et al.* (2010). Según este trabajo, entre los factores que explican el nivel de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo destacan la cualificación del personal para la gestión, a través de la captación de titulados universitarios y de la inversión continua en la formación y el reciclaje de sus empleados.

Bijman *et al.* (2012), en el informe final del estudio «Apoyo a las cooperativas agrarias», relativo a las cooperativas agroalimentarias de los 27 Estados miembros de la Unión Europea, también resalta la importancia de la formación para desarrollar el capital humano de las cooperativas. En concreto, subraya la necesidad de mejorar las competencias, conocimientos y habilidades sociales de sus miembros, especialmente de sus socios. Pues, como los mismos autores afirman: «solo unos dirigentes fiables, con sólida reputación y formación adecuada, y que estén dispuestos a dedicar años y años a los procesos de comunicación y deliberación, junto con su grupo de socios, alcanzarán el éxito esperado».

Entre los trabajos realizados en el ámbito español se puede mencionar el de Montegut (2006), que llevó a cabo un estudio empírico sobre la relación entre desarrollar acciones formativas y los resultados de las almazaras cooperativas, concluyendo que una buena formación de socios y trabajadores es fundamental para que las cooperativas se adapten a las nuevas exigencias de los mercados y afronten con éxito las cada vez mayores presiones competitivas a las que se ven sometidas.

Más recientemente, Marí *et al.* (2013) argumentan que la formación es el pilar básico para que el cooperativismo agroalimentario consiga el éxito en el necesario proceso de reestructuración que ha de llevar a cabo. Según estos autores, la enseñanza es una herramienta clave para que las cooperativas mejoren una serie de factores que se consideran básicos para mejorar su posición competitiva, como son una mayor dimensión, la diversificación, la orientación al mercado y la internacionalización. Por ello, señalan que «no cabe duda de que cada vez son más necesarios profesionales suficientemente formados en sus respectivas especialidades, que conozcan no solo las mejores técnicas de gestión, producción, comercialización, etc., sino que a su vez sean conscientes de las especificidades del sector cooperativo agrario».

Por último, cabe hacer referencia al reciente trabajo de Lajara y Server (2017). El objetivo de este estudio es identificar y priorizar los principales factores de gestión empresarial que pueden mejorar la competitividad actual de las empresas agroalimentarias. Tras la revisión de las investigaciones previas al respecto y la realización de un estudio Delphi con expertos del sector, llegan a la conclusión de que uno de los seis factores más importantes es la formación de su capital humano, siendo los otros cinco la orientación al mercado, la diversificación, alcanzar una mayor dimensión, la innovación y la internacionalización, elementos que también se pueden mejorar invirtiendo en la capacitación de los miembros de la cooperativa.

En definitiva, como se acaba de argumentar, la formación es fundamental en las cooperativas agroalimentarias y podría ayudar a su buen gobierno y a mejorar su posición competitiva. La cuestión que se plantea entonces es en qué temas debe enfocarse esta formación, ya que, como se ha señalado anteriormente, la misma debe responder a las necesidades reales de la organización. Algunos trabajos han tratado de identificar cuáles son estas necesidades en el caso de las cooperativas agroalimentarias. El siguiente apartado se ocupa de describir sus conclusiones.

4. Estudios previos sobre las necesidades formativas en las cooperativas agroalimentarias

A pesar de la importancia que tiene la formación para las cooperativas, por sus singularidades y por el efecto que puede tener en la mejora de su competitividad, se han realizado muy pocos trabajos que traten de identificar cuáles son las necesidades formativas concretas que tienen estas organizaciones,

especialmente en relación con los colectivos con mayor responsabilidad en la toma de decisiones de las mismas, los socios, los miembros de los consejos rectores y el gerente y resto de directivos.

Un trabajo ya mencionado, el de Bijman *et al.* (2012), concluye, en relación con esta cuestión, que es preciso invertir en una mayor formación empresarial de los socios, miembros del Consejo Rector y directivos, prestando especial atención a la que tiene que ver con las características específicas de la gestión organizativa y estratégica de las cooperativas, por las peculiaridades de esta forma de empresa colectiva.

Un estudio más detallado sobre el tema es el de Marí *et al.* (2013), al que también se ha hecho referencia anteriormente. A los expertos que participaron en el estudio Delphi realizado en este trabajo se les pidió que indicaran en qué grado consideraban de interés formar a distintos colectivos de las cooperativas en temas relacionados con el cooperativismo, las técnicas agronómicas y la gestión empresarial. Para los socios, los expertos consideraron los temas de agronomía y los relacionados con las características y principios cooperativos como los más interesantes, relegando los de gestión empresarial a posiciones de ‘poco interesantes’. Lo contrario sucede en el caso del presidente y de los miembros del Consejo Rector, para quienes indicaron como de mayor interés los temas de gestión empresarial, destacando entre ellos los relativos a los procesos de integración e intercooperación, planificación estratégica y gestión económico-financiera, comercial y operativa. Para el director/gerente, los expertos señalaron como más relevantes los aspectos económico-financieros, de planificación estratégica, de integración e intercooperación y las habilidades directivas. Por último, sus conclusiones sugieren que se debe potenciar la formación de los mandos intermedios de las cooperativas en las áreas propias de sus competencias, valorando también de forma muy positiva las relacionadas con las habilidades directivas y de informática.

De lo anterior se deduce que hay un gran consenso entre los expertos acerca de la importancia que tiene la formación de los distintos colectivos de la cooperativa para su buen funcionamiento y que, en el caso de gerentes y miembros del Consejo Rector, son congruentes con lo apuntado por el Plan Estatal de Integración Asociativa 2015-2020, ya mencionado, indicando que para que puedan ejercer sus funciones de gestión con responsabilidad y sean capaces de enfrentarse a los retos que el entorno actual les plantea es preciso que actualicen y mejoren su formación en temas de estrategia y de gestión empresarial.

En el caso del resto de socios, sin embargo, parece que, como señalaba Mozas en 2002, aún se les considera fundamentalmente proveedores de producto. Sin embargo, los socios de las cooperativas agroalimentarias son también propietarios, puesto que aportan capital; pueden ser clientes, ya que pueden adquirir productos y/o servicios de la cooperativa; gestores de la cooperativa, a través de su participación en la Asamblea General; y empresarios, puesto que son dueños de su explotación. Según los roles que en mayor medida adopten los socios, sus responsabilidades serán distintas y, por lo tanto, también sus necesidades de formación (Mozas, 2002; Mozas *et al.*, 1997), y puesto que, en la práctica, como se acaba de indicar, un mismo socio puede adoptar distintos papeles, sus necesidades de formación abarcarán distintos ámbitos. Así, como proveedores de productos y clientes de *inputs* y servicios primará la formación en agronomía, mientras que como propietarios adquirirán más relevancia los conocimientos económico-financieros, destacando los de gestión de empresas cuando desempeñen el rol de directivos o empresarios. Por último, la formación en valores y principios cooperativos, por su carácter transversal, resulta de gran interés para todos los recursos humanos de la cooperativa.

Como se puede observar, las necesidades formativas identificadas por los escasos trabajos realizados para los distintos colectivos de las cooperativas están ligadas a los roles que juega cada uno de ellos dentro de las mismas y a las responsabilidades que tienen que asumir. Esto es coherente con lo expuesto en el segundo apartado de este capítulo, en cuanto a que para identificar necesidades formativas uno de los análisis a llevar a cabo es el de las tareas que incluyen los distintos puestos de trabajo, porque esto permite conocer los conocimientos, habilidades y actitudes que requerirán quienes ocupen dichos puestos.

Teniendo en cuenta lo expuesto a lo largo de este capítulo, se pueden resumir los principales roles y responsabilidades de los tres colectivos en los que se centra este trabajo: gerentes y mandos intermedios, miembros del Consejo Rector y resto de socios como se muestra en la Tabla 2.

Los roles y responsabilidades recogidos en la Tabla 2 se tienen en cuenta en el diseño del estudio empírico realizado, como se explica en el capítulo siguiente. Dicho estudio también trata de conocer las características que deben tener las acciones formativas que se dirijan a cada uno de los colectivos mencionados para que sean de utilidad, dado que los expertos en formación en empresas subrayan que para que una actividad formativa sea eficaz es necesario

que, además de incluir contenidos específicos adaptados a cada uno de los destinatarios de la formación, sea accesible a sus receptores en cuanto a la forma, el contenido, el horario y el lugar (Herrera y Sanchís, 1993; Arcas *et al.*, 2004).

Tabla 2. Colectivos de las cooperativas: roles y principales responsabilidades

Colectivos	Roles	Principales responsabilidades
Gerentes y mandos intermedios	Gestión de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión diaria de la cooperativa. • Propuesta de decisiones orientadas a la mejora del funcionamiento de la cooperativa. • Presentación al Consejo Rector de informes sobre la situación económica de la cooperativa, la memoria explicativa de la gestión de la sociedad, el balance y la cuenta de resultados. • Aquellas responsabilidades que el Consejo Rector les delegue.
Consejo Rector	Gobierno y representación de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Representación de la sociedad cooperativa. • Control de los directivos y protección de los intereses de los socios. • Presentación a la Asamblea General de las cuentas del ejercicio, el informe de gestión y la propuesta de distribución o asignación de los excedentes. • Elaboración de decisiones estratégicas. • Nombramiento o revocación del gerente. • Aquellas responsabilidades que la Asamblea General le delegue.
Resto de socios	Gobierno de la cooperativa (como miembros de la Asamblea General de socios)	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de la política general de la gestión. • Examen de la gestión social, aprobación de las cuentas y del informe de gestión y distribución de excedentes o imputación de pérdidas. • Nombramiento y revocación de los miembros del Consejo Rector y los interventores. • Aprobación y modificación de los estatutos de la cooperativa y de su régimen interno. • Establecimiento de cuotas de ingreso y periódicas y de nuevas aportaciones obligatorias y/o su actualización. • Fusión, escisión, transformación y reactivación de la cooperativa. • Toda decisión que suponga, según los estatutos, una modificación sustancial de la estructura de la cooperativa. • Constitución de cooperativas de primer, segundo o ulterior grado, así como la participación en empresas no cooperativas.
	Proveedores de producto, capital y trabajo, y clientes de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Aportación de capital. • Aportación de productos de calidad. • Aportación de trabajo cualificado. • Adquisición de los suministros que ofrece la cooperativa. • Adquisición de los servicios que presta la cooperativa.
	Empresarios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de su explotación agraria.

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley 27/1999 de 16 de julio de Cooperativas, Chaves (2004), Arcas *et al.* (2011) y Mari *et al.* (2013).

Metodología del estudio empírico

Con el fin de identificar las necesidades de formación que tienen las cooperativas agroalimentarias en España y conocer qué tipo de actividades formativas pueden ser más eficaces para cubrirlas, se llevó a cabo un estudio empírico estructurado en dos fases. En primer lugar, se desarrolló una investigación cualitativa de carácter exploratorio en la que se recogió la opinión de expertos del sector. A partir de los resultados obtenidos, en segundo lugar, se realizó un estudio cuantitativo mediante una encuesta a una muestra de cooperativas agroalimentarias españolas.

A continuación, se describe la metodología seguida en cada una de las fases de este trabajo y los resultados obtenidos en la primera, ya que, como se ha indicado, se utilizaron como punto de partida para desarrollar el estudio cuantitativo.

1. Primera fase: entrevistas en profundidad a expertos del sector

Como se ha indicado anteriormente, la primera fase de la investigación consistió en la realización de un estudio cualitativo. En concreto, se realizaron entrevistas en profundidad a varios expertos del sector de las cooperativas agroalimentarias.

La entrevista en profundidad es una técnica que consiste en una «interacción dinámica de comunicación entre dos personas, entrevistador y entrevistado, bajo el control del primero y con el propósito de conseguir información profunda» o detallada sobre un determinado tema (Fernández, 2013). Este procedimiento se considera muy útil y se utiliza habitualmente como paso previo al diseño de una investigación de carácter cuantitativo.

El estudio cualitativo realizado con la metodología de la entrevista en profundidad se desarrolló siguiendo las siguientes etapas:

1. Elaboración del guion de la entrevista.
2. Selección del grupo de expertos.
3. Desarrollo de las entrevistas.
4. Tratamiento y análisis de la información obtenida.

A continuación, se describe brevemente cada una de ellas.

1.1. Elaboración del guion de la entrevista

Para realizar las entrevistas se elaboró un guion, es decir, un listado de preguntas sobre la materia objeto de la investigación (ver Anexo 1). Como se puede observar, incluye cuatro preguntas sobre formación, las tres primeras orientadas a identificar las necesidades en esta materia de las cooperativas agroalimentarias españolas y la cuarta a conocer las características que deben tener las actividades formativas para resultar eficaces. Se pidió al experto que diera su opinión pensando en el conjunto del sector, no en su cooperativa.

En relación a la identificación de las necesidades formativas, en el Capítulo 1 de este trabajo se explica que esta etapa del proceso de formación se suele realizar a tres niveles. En este estudio el foco de atención se puso sobre el primer nivel –el organizativo– dado que lo que se pretende es analizar las necesidades formativas para el conjunto de las cooperativas agroalimentarias, sin particularizar en cada una de ellas. Para identificar estas necesidades se han analizado dos grupos de factores. Por un lado, se ha tratado de recoger los principales problemas de funcionamiento o aspectos que convendría mejorar en cada una de las principales áreas de estas organizaciones. Por otro lado, se indaga sobre los proyectos o cambios que, según los expertos entrevistados, deberían acometer las cooperativas para mejorar su competitividad a medio y largo plazo. Sobre estas cuestiones se centran, respectivamente, las preguntas 1 y 2 del referido guion.

Adicionalmente, se consideró oportuno preguntar directamente al entrevistado por los temas sobre los que, en su opinión, sería interesante que recibieran formación los principales colectivos de las cooperativas.

La pregunta 4 de la entrevista se ocupa de conocer qué características han de tener las acciones formativas para que sean lo más eficaces posibles. Concretamente, se preguntó sobre las principales decisiones que hay que tomar cuando se diseña una acción formativa: si se desarrolla de forma presencial, virtual o semipresencial, si se debe realizar durante la jornada laboral o fuera de ella y si es preferible un horario intensivo o no. Además, se pidió a los entrevistados que indicaran cualquier otra característica que consideraran relevante para garantizar la eficacia de las acciones formativas.

1.2. Selección del grupo de expertos

La selección de los expertos a entrevistar es una etapa fundamental en una investigación cualitativa. Para garantizar la calidad de la información recogida es necesario que el experto sea una persona con amplio conocimiento en la materia que se estudia. Este fue el principal criterio que se tuvo en cuenta al seleccionar a quienes se iba a entrevistar. Para aplicar este criterio, se seleccionaron 10 cooperativas agroalimentarias españolas, que figuran entre las más importantes atendiendo a su volumen de facturación, y se contactó con ellas para solicitar una entrevista con su gerente o director general, y con su presidente. En algunos casos, también se entrevistó al responsable de recursos humanos de la cooperativa, por sugerencia del gerente correspondiente. Asimismo, se contó con la información facilitada por Cooperativas Agro-alimentarias de España, por la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM) y por la Federació de Cooperatives Agràries de Catalunya.

La Tabla 3 recoge información sobre los entrevistados (20 expertos) en cada una de las 10 cooperativas.

Tabla 3. Expertos entrevistados

Cooperativa	Facturación 2017 (millones de euros)	Localidad	Sector	Cargos entrevistados
Dcoop	1.080	Málaga	Multisectorial	Subdirector general
Anecoop	599	Valencia	Hortofrutícola	Responsable de RRHH Responsable de Relaciones
Unica	287	Almería	Hortofrutícola	Director general Presidente
Vicasol	236	Almería	Hortofrutícola	Gerente Responsable de RRHH
CASI	209	Almería	Hortofrutícola	Presidente Gerente
ACOR	195	Valladolid	Multisectorial	Director general Presidente Directora de RRHH
Alimer	171	Murcia	Hortofrutícola	Gerente Presidente Responsable de RRHH
Del Camp D'Ivars D'Urgell	161*	Lleida	Multisectorial	Vocal del Consejo Rector
Sant Bernat	44	Valencia	Hortofrutícola	Gerente Presidente
San Cayetano	38	Murcia	Hortofrutícola	Gerente Vicepresidente

* Datos de 2016.

Fuente: Alimarket (2018) y OSCAE (2018).

1.3. Desarrollo de las entrevistas

Las entrevistas se llevaron a cabo en su mayoría en la sede central de cada cooperativa, con una duración que osciló entre 1,5 y 3 horas. Fueron realizadas por 2 o 3 personas y, salvo en dos casos, se entrevistó a los expertos de cada cooperativa en grupo.

Antes de comenzar cada una, los entrevistadores se presentaron profesionalmente y explicaron a los expertos los objetivos del estudio y el uso que se le daría a la información que se iba a recoger, aunque esto ya había sido comunicado telefónicamente en el momento de solicitar la reunión para la entrevista y fijar la fecha de la misma. También fueron grabadas con el consentimiento de los expertos, lo que permitió su transcripción posterior.

A continuación, se siguió el guion previamente definido, pero de manera flexible. Es decir, sirvió de guía, pero no se aplicó de forma rígida, sino que se dejó libertad al entrevistado para expresar su opinión sobre los distintos temas en el orden que estimara oportuno.

1.4. Tratamiento y análisis de la información obtenida

Una vez finalizado el trabajo de campo, se procedió a realizar la transcripción de la información obtenida y a llevar a cabo el análisis de la misma. Para ello, se escucharon con detenimiento las entrevistas y se fueron catalogando y clasificando los aspectos señalados por los expertos en relación con cada una de las preguntas planteadas.

En relación con el primer objetivo del estudio –la identificación de las necesidades formativas de las cooperativas agroalimentarias– se tuvo en cuenta lo indicado en el capítulo anterior sobre el proceso que hay que seguir para ello. Es decir, los niveles de análisis que hay que considerar con el matiz de que al no enfocarse el trabajo en una cooperativa concreta, sino en el conjunto de las que existen a escala nacional, lo más relevante era centrarse en el primero. A nivel de organización, se comenzó elaborando un listado de los problemas de funcionamiento que tienen las cooperativas agroalimentarias, así como de las acciones y proyectos que deberían acometer, según la opinión de los entrevistados (preguntas 1 y 2 del guion de las entrevistas en profundidad). En este sentido, hay que señalar que se observó bastante coincidencia entre los expertos acerca de cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan y qué proyectos serían más interesantes abordar. A continuación, se analizaron y seleccionaron dichos problemas y proyectos en los que la formación puede ser una herramienta útil. En tercer lugar, se estudió cuál debería ser el contenido concreto de la formación a realizar para que fuera eficaz en la solución de esos problemas o la puesta en marcha de esos proyectos, y a qué colectivo debería ir dirigido este aprendizaje: gerentes y mandos intermedios, Consejo Rector o resto de socios. Para ello, se revisaron los roles y responsabilidades de cada uno de estos colectivos, resumidos en el capítulo anterior. Además, para todas aquellas responsabilidades más relacionadas con la gestión de la cooperativa como empresa o la gestión de las propias explotaciones agrarias de los socios, se consideraron también los conocimientos de los propios investigadores de este estudio y de profesores de la Universidad de Murcia, expertos en cada una de las áreas funcionales (finanzas, producción, marketing, recursos humanos

y estrategia) con las que se relacionaban los problemas y proyectos mencionados, a los que se pidió colaboración para esta tarea. La lista de acciones formativas resultante de todo este proceso se comparó y completó con las respuestas que los expertos dieron a la pregunta 3 de la entrevista, obteniendo un listado final de 31 acciones formativas, relativas a distintos aspectos de la gestión y gobierno de las cooperativas. Estas acciones se incluyeron en la encuesta llevada a cabo en la segunda fase de este trabajo.

Un procedimiento similar, pero más sencillo, se siguió en cuanto al segundo objetivo del estudio: definir las principales características que las acciones formativas deben tener para ser eficaces. En este caso, se analizaron las respuestas que los expertos dieron a la pregunta 4 del cuestionario y se partió de las mismas para elaborar una pregunta amplia que se incorporó a la citada encuesta.

2. Segunda fase: estudio cuantitativo

Como se ha señalado anteriormente, la segunda fase de la investigación consistió en la realización de un estudio de carácter cuantitativo. En este apartado se describen las características de su diseño.

2.1. Población

La población de este estudio está formada por las cooperativas agroalimentarias españolas. Como ya se adelantó previamente, según los últimos datos del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), se trata de 3.740 cooperativas que agrupan a 1.150.341 socios, dan empleo a 100.831 trabajadores y facturan de 30.992 millones de euros.

2.2. Recogida de la información

Con objeto de conseguir la información necesaria para el estudio, como ya se ha señalado, se elaboró un cuestionario a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad realizadas a los expertos, las conclusiones de los trabajos previos comentados en el capítulo anterior y los roles y responsabilidades de cada uno de los colectivos estudiados.

El cuestionario que se recoge en el Anexo 2 se divide en tres partes. En la primera se incluye una batería de 32 temas y se pide al encuestado que indique el grado de interés que tiene el que se formen en ellos tres colectivos de su cooperativa: gerente y mandos intermedios, miembros del Consejo Rector y resto de socios. Para ello se utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos en la que 1 significa «nada interesante» y 5 «muy interesante». Teniendo en cuenta esto, solo se considerarán temas interesantes sobre los que formarse aquellos que obtengan puntuaciones medias de 3 o más puntos. La segunda parte del cuestionario se centra en las características que deben tener las acciones formativas dirigidas a cada uno de los tres colectivos mencionados para que sean eficaces. Como puede verse en el Anexo 2, en este caso, se plantea a los encuestados varias opciones de respuesta. Es importante señalar que esas opciones no son excluyentes, es decir, que se permite señalar más de una. La tercera y última parte del cuestionario se compone de preguntas relativas a las características de la cooperativa y de la persona que responde el cuestionario, las cuales podrían incidir en algunas de sus respuestas.

Con el objetivo de agilizar la recogida de la información y motivar la participación de los encuestados, se decidió hacerla a través de internet (encuesta *online*). Según algunos trabajos, en comparación con otro tipo de encuestas, las que se realizan *online* resultan más atractivas y cómodas de responder para el encuestado, además de que tienen un mayor alcance, permiten mayor rapidez en el envío y recepción de los cuestionarios y suponen un menor coste.

Para contactar con las cooperativas se solicitó la colaboración de Cooperativas Agro-alimentarias de España, por ser la organización que representa los intereses de las cooperativas agroalimentarias españolas, y de Cajamar Caja Rural, por la larga trayectoria de prestación de servicios y los fuertes vínculos que esta cooperativa de crédito mantiene con el cooperativismo agroalimentario.

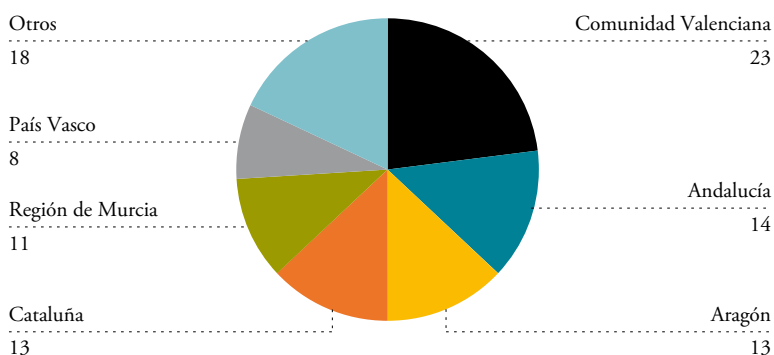
La encuesta se dirigió a la persona de la cooperativa que contara con información de los aspectos que se contemplaban en la misma, coincidiendo, por lo general, con el presidente, el gerente, el director general o el responsable de Recursos Humanos. Para ello, se acompañó de la carta de presentación que aparece en el Anexo 3.

La recogida de información se llevó a cabo entre septiembre y diciembre de 2018 y permitió obtener un total de 171 cuestionarios válidos.

2.3. Descripción de la muestra del estudio

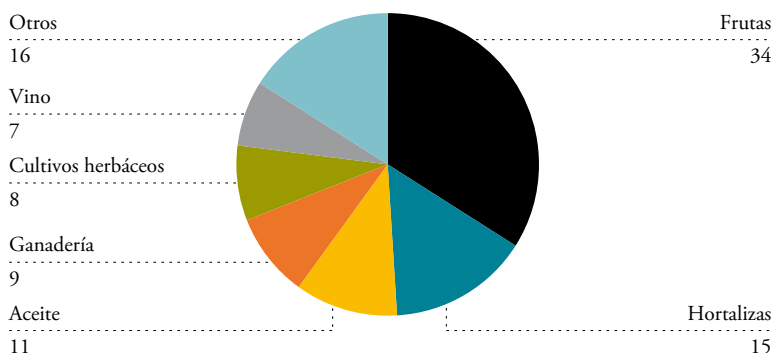
Como se ha señalado, la muestra está compuesta por las 171 cooperativas agroalimentarias españolas que contestaron la encuesta realizada. El 81,3 % de ellas es de primer grado y el 13,5 % de segundo grado. No facilitaron este dato el 5,2 % restante. Por lo que se refiere a su ubicación geográfica, el Gráfico 1 recoge el porcentaje de cooperativas de la muestra por comunidades autónomas.

Gráfico 1. Composición de la muestra por comunidad autónoma en la que se ubica la cooperativa. En porcentaje



En cuanto al sector en el que operan las cooperativas, como se puede observar en el Gráfico 2, un porcentaje alto de ellas indicaron tener como actividad principal las frutas.

Gráfico 2. Composición de la muestra por actividad principal. En porcentaje



Otros datos que permiten describir la muestra son la antigüedad y el tamaño de las cooperativas que la componen (Gráficos 3 y 4). En cuanto a la primera variable, cabe señalar que la edad media de las cooperativas participantes en el estudio es de casi 49 años. En relación con el tamaño, indicar que la clasificación de las cooperativas en pequeña, mediana y grande se ha efectuado teniendo en cuenta su volumen de facturación y siguiendo los estándares generales. Esto es, considerando como pequeñas a aquellas que registran hasta 10 millones de euros, medianas a las que tienen una facturación mayor de 10 y hasta 50 millones de euros, y grandes a las que superan los 50 millones de euros. Como se puede observar, más del 50 % de la muestra está constituida por cooperativas pequeñas.

Gráfico 3. Composición de la muestra por antigüedad. En porcentaje

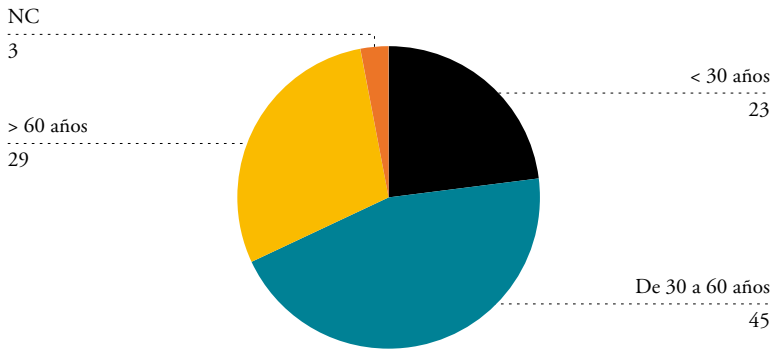
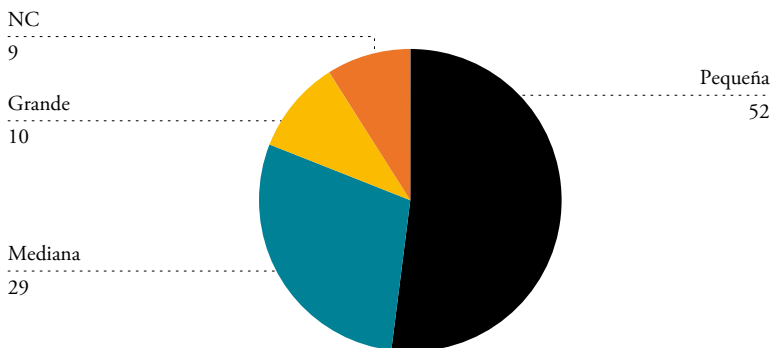


Gráfico 4. Composición de la muestra por tamaño (volumen de facturación). En porcentaje



Para finalizar, puede resultar de interés, así mismo, dar a conocer algunos datos de las personas que respondieron la encuesta. Según la información obtenida, el 10,5 % de ellos ocupan el cargo de presidente de su cooperativa, el 56,1 % son vocales del Consejo Rector y un 32,7 % son gerentes. El 69,0 % del total tiene estudios universitarios y el 70,2 % son hombres. Finalmente, en cuanto a su edad, el 24,0 % tiene 40 años o menos, el 49,7 % tiene entre 41 y 55 años y el 26,3 % restante supera los 55 años.

En el capítulo siguiente se describen los resultados obtenidos del análisis de los datos recogidos.

Resultados

En este capítulo se describen los resultados obtenidos al analizar la información que se recogió en la encuesta *online* citada en el capítulo anterior. Cabe recordar que el objetivo de dicha encuesta era identificar las principales necesidades formativas que tienen las cooperativas agroalimentarias españolas y las características que deben reunir las acciones formativas diseñadas para cubrir de forma eficaz dichas necesidades. El capítulo se estructura en dos partes, teniendo en cuenta lo indicado. En la primera se examinan los temas en los que las cooperativas consideran que es más interesante formarse y, en la segunda, se estudia qué tipo de acciones formativas apuntan las cooperativas como más adecuadas. En las dos partes, primero se exponen los resultados que se logran para el conjunto de la muestra y, seguidamente, se analiza si existe alguna diferencia en dichos resultados por tipos de cooperativa.

1. Acciones formativas prioritarias

Con objeto de identificar las necesidades formativas de las cooperativas agroalimentarias, se preguntó a los participantes en el estudio por el grado de interés que tiene el que los tres colectivos ya mencionados, gerentes y mandos intermedios, miembros del Consejo Rector y resto de socios, se formen en una serie de materias. En concreto, se hizo un listado de 32 temas distintos relacionados principalmente con los siguientes aspectos: las particularidades del gobierno y la gestión económica de las cooperativas, su competitividad y gestión general, la gestión de compras y de la producción, la gestión de clientes y/o mercados, la dirección de recursos humanos y la gestión administrativo-financiera.

La Tabla 4 muestra los resultados obtenidos. En ella, los temas sobre los que se preguntó en la encuesta aparecen ordenados según la puntuación media obtenida para los tres colectivos estudiados, de mayor a menor. Como se explicó en el capítulo anterior, la escala utilizada iba de 1 (nada interesante) a 5 (muy interesante).

Tabla 4. Grado de interés de distintas acciones formativas

Temas	Media para los tres colectivos
Técnicas de cultivo y procesos agrarios	4,06
Calidad del producto y seguridad alimentaria	3,95
Gestión de subvenciones y ayudas al sector	3,91
La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno	3,86
Innovación y diversificación de productos	3,85
Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas	3,80
Retos y tendencias del sector agroalimentario	3,79
Responsabilidad social de la cooperativa	3,75
Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa	3,72
Dirección estratégica	3,66
Prevención de riesgos laborales	3,63
Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación	3,63
Régimen económico de la cooperativa	3,63
Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres	3,58
Gestión del cambio	3,53
Toma de decisiones	3,53
Contabilidad y gestión financiera	3,51
Gestión de la reputación corporativa	3,47
Eficiencia energética	3,44
Habilidades directivas	3,43
Sistemas de control y gestión	3,41
Gestión efectiva del tiempo	3,41
TIC	3,36
Comunicación interna	3,36
Mejora de procesos productivos	3,35
Gestión comercial	3,33
Investigación de mercados	3,32
Gestión del talento	3,24
Digitalización de procesos administrativos	3,22
Gestión de almacenes y logística	3,05
Estrategia de internacionalización	2,85
Idiomas	2,80

Como se puede observar, para la mayoría de los ítems propuestos, la media obtenida está por encima de 3 puntos, lo que indica que se consideran interesantes. Solo supera los 4 puntos, y lo hace ligeramente, el tema que se denominó en la encuesta como «técnicas de cultivo y procesos agrarios». Otros con puntuaciones altas, cercanas a 4, tienen también que ver con la producción agraria o con el sector agroalimentario en general: «calidad del producto y seguridad alimentaria», «gestión de subvenciones y ayudas al sector», «gestión de explotaciones agrícolas y ganaderas», o «retos y tendencias del sector». Así mismo, resultan bastante interesantes, según los resultados, los asuntos relacionados con las particularidades que supone la gestión de las cooperativas, por ejemplo: «la cooperativa como empresa: particularidades y gobierno» o «responsabilidad social de la cooperativa».

Por el contrario, los temas menos interesantes, teniendo en cuenta los datos medios obtenidos para los tres colectivos estudiados son «Idiomas» y «estrategia de internacionalización». En ambos casos la puntuación alcanzada es inferior a 3. Esto puede deberse a que la mayoría de cooperativas agroalimentarias españolas tiene ya una gran experiencia en la venta de sus productos en otros países, especialmente de Europa, y tienen equipos especializados.

Los resultados expuestos son un primer indicador de las necesidades formativas principales de las cooperativas. Sin embargo, para lograr el objetivo que se propone este estudio es necesario analizar los datos distinguiendo entre los tres colectivos contemplados.

El Gráfico 5 muestra los resultados que se obtienen para los gerentes y mandos intermedios. Como se puede observar, la puntuación media obtenida para los 32 temas que recoge el cuestionario es siempre superior a 3 y en 26 de ellos se superan los 4 puntos. Esto refleja la relevancia que las cooperativas consideran que tiene mejorar la formación de este colectivo y que todos los temas sobre los que indaga la encuesta les parecen relevantes.

Como cabría esperar, teniendo en cuenta las principales responsabilidades de este colectivo en las cooperativas, entre los temas sobre los que se indica que es más interesante formar a los gerentes y mandos intermedios se encuentran, en primer lugar, aquellos que tienen que ver con la gestión administrativo-financiera de la cooperativa. En este sentido, el ítem que más puntuación obtiene, superando los 4,5 puntos, es el que se tituló como «análisis y control de los costes productivos de la cooperativa». Le siguen otros relacionados como «gestión de subvenciones y ayudas al sector», «contabilidad y gestión financiera» y, con menor puntuación, pero también entre las 10 acciones se-

ñaladas como más interesantes, los aspectos sobre «digitalización de procesos administrativos» y «sistemas de control y gestión».

Gráfico 5. Grado de interés de distintas acciones formativas para gerentes y mandos intermedios



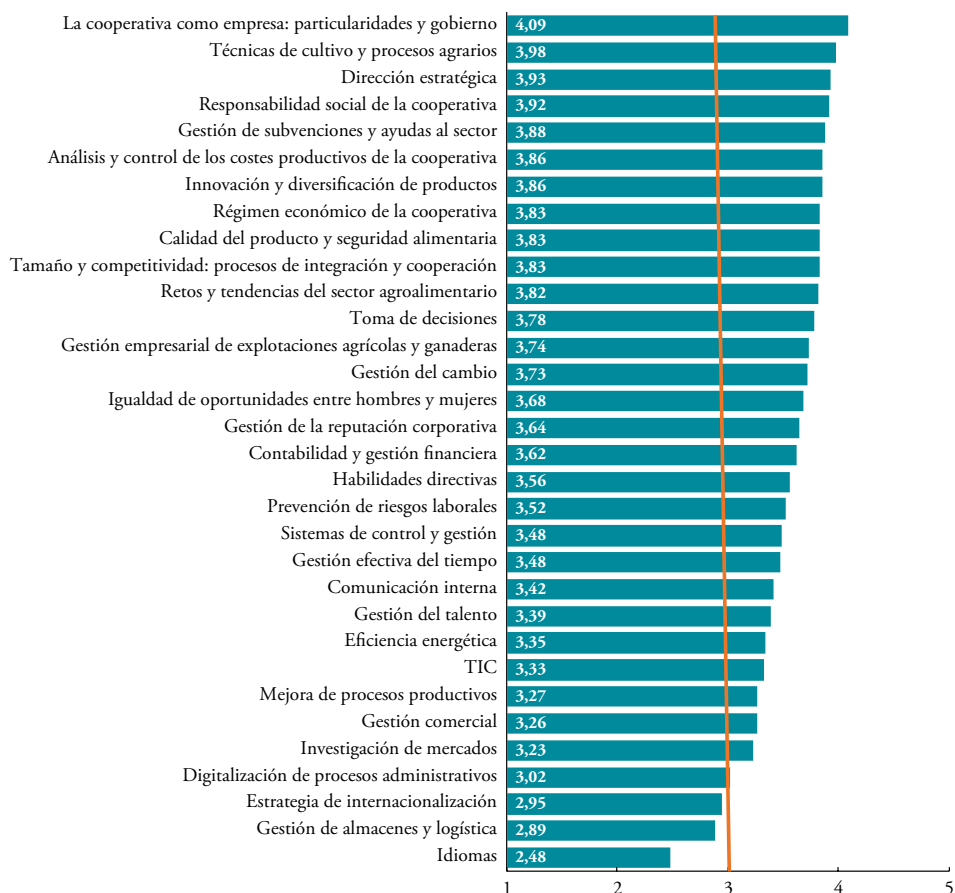
* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

En segundo lugar, se observa que también alcanzan puntuaciones altas dos temas asociados a los roles directivos de este colectivo: «toma de decisiones», que en el cuestionario se explicaba cómo formarse sobre técnicas para resolver problemas, resolución de conflictos, técnicas de negociación, etc., «habilidades directivas» (gestión de equipos de trabajo, liderazgo o la motivación) o «dirección estratégica».

Por último, otros aspectos sobre los que se entiende interesante que se forme a este colectivo son los vinculados con el campo de actividad concreto de este tipo de organizaciones: «calidad del producto y seguridad alimentaria» y «retos y tendencias del sector agroalimentario».

El segundo colectivo para el que se ha tratado de identificar necesidades formativas lo componen los miembros del Consejo Rector de las cooperativas. En el Gráfico 6 se muestran los resultados obtenidos para este grupo, en relación con el interés que tiene que se formen en los distintos temas.

Gráfico 6. Grado de interés de distintas acciones formativas para miembros del Consejo Rector



* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

Como se puede apreciar, las puntuaciones que alcanzan los distintos temas que se recogen son inferiores a las obtenidas para el colectivo de gerentes y mandos intermedios. Solo supera los 4 puntos uno de ellos: «la cooperativa como empresa: particularidades y gobierno» que, como se explicaba en el cuestionario, se refiere a formación sobre los valores y principios cooperativos, los órganos de gobierno, derechos y obligaciones de directivos, miembros del Consejo Rector y socios, buenas prácticas, etc.

Puntuaciones cercanas a esa cifra alcanzan otros temas también relacionados con las singularidades de las cooperativas, tales como «responsabilidad social de la cooperativa» y «régimen económico de la cooperativa». Superando los 3,8 puntos se identifican acciones formativas concernientes al sector agroalimentario, entre las que figuran «técnicas de cultivo y procesos agrarios», con un 3,98 de media, «gestión de subvenciones y ayudas al sector», con un 3,88, o «calidad del producto y seguridad alimentaria», con un 3,83.

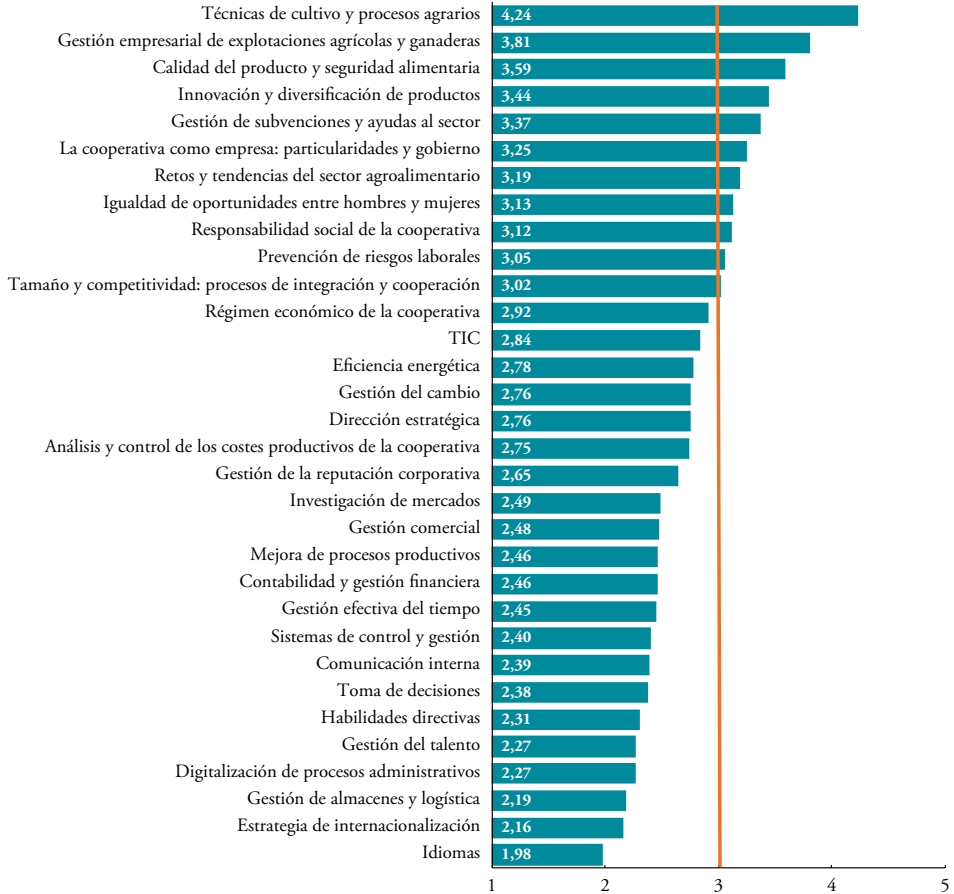
Finalmente, cabe señalar que entre los temas sobre los que se considera que es más interesante que se formen los miembros del Consejo Rector destacan igualmente algunos vinculados a la mejora de la competitividad empresarial como «dirección estratégica», «análisis y control de costes productivos», «innovación y diversificación de productos», o «tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación».

Para este colectivo, 4 de los temas sobre los que se pregunta lograron una puntuación igual o inferior a 3, lo que indicaría que no se considera interesante formar a los miembros del Consejo Rector en ellos. Dos son los ya indicados al comentar los que resultaron menos interesantes para el conjunto de colectivos, según los datos: «idiomas» e «internacionalización de la cooperativa». A ellos se suman para los miembros del Consejo Rector la formación en «gestión de almacenes y logística» y «digitalización de procesos administrativos».

El último colectivo para el que esta investigación busca identificar necesidades formativas es el constituido por el resto de socios de la cooperativa. Los resultados obtenidos en este caso se muestran en el Gráfico 7. Lo primero que llama la atención es el elevado número de temas que obtienen puntuaciones inferiores a 3, concretamente en 21 de los 32 sobre los que se preguntaba, y que solo 3 temas superen los 3,5 puntos. Estos son: «técnicas de cultivo y procesos agrarios», «gestión empresarial de explotaciones agrarias y ganaderas» y «calidad del producto y seguridad alimentaria». Estas materias están relacionadas con uno de los roles que los socios desempeñan en las cooperativas agroalimentarias, el de proveedores de producto. Estos resultados parecen re-

flejar que las cooperativas siguen considerando que el papel fundamental que desempeñan los socios en las cooperativas es precisamente el de proveedor.

Gráfico 7. Grado de interés de distintas acciones formativas para el resto de socios



* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

Por último, cabe señalarse que los temas sobre los que se considera que es menos interesante que se forme este colectivo coinciden con los que se indicaban para los miembros del Consejo Rector. Se trata de aspectos como la «digitalización de procesos administrativos» y la mayoría de acciones relacionadas con la mejora de las habilidades directivas y de gestión sobre las que se preguntó en la encuesta, por ejemplo «gestión del talento», «toma de decisiones» o «comunicación interna».

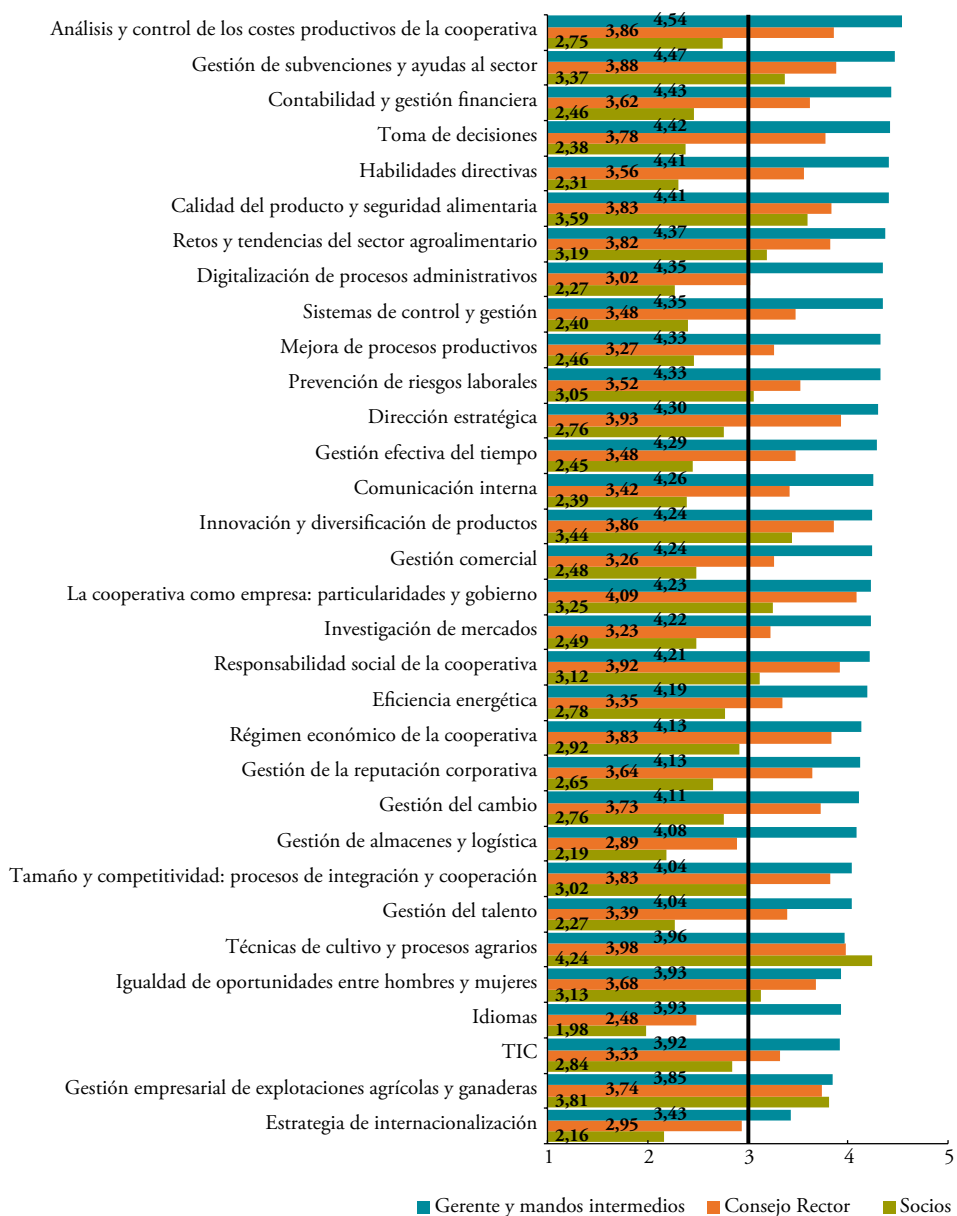
Para terminar este apartado, y a modo de conclusión, se presenta el Gráfico 8, el cual permite realizar una comparativa de los resultados obtenidos para los tres colectivos mencionados. Como se puede apreciar, se han encontrado diferencias entre ellos, tanto en relación con el grado de interés que parecen tener las cooperativas en que los colectivos estudiados reciban formación en general, como respecto a los temas concretos en los que consideran importante que se formen cada uno de ellos.

En este sentido, está claro que las puntuaciones más bajas se han obtenido para los socios. El único tema en el que el interés por su formación supera al del resto de colectivos es en «técnicas de cultivo y procesos agrarios». En la encuesta se especificaba que las cuestiones que incluye este tema son las relativas a las nuevas técnicas de cultivo y riego, semillas, control de plagas, gestión de residuos, ahorro de energía, buenas prácticas agrarias, etc., es decir, aspectos directamente vinculados con la producción agraria. Otro asunto que alcanza una puntuación elevada para los socios, y por encima de los consejeros, es «gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas». Estos resultados refuerzan lo ya indicado anteriormente sobre que la función principal que se le asigna al socio en la cooperativa es la de proveer de producto a la misma.

Del Gráfico 8 también se desprende que lo contrario sucede con el colectivo de gerentes y mandos intermedios dado que, en todos los temas, salvo el denominado «técnicas de cultivo y procesos agrarios», las puntuaciones obtenidas para este colectivo son más altas que las que se observan para los demás.

Por último, conviene señalar que, aunque los temas concretos que resultan más interesantes para cada colectivo difieren, se aprecian coincidencias en relación con la formación que perciben como menos relevante. En este sentido, los tres temas menos interesantes tanto para el colectivo de socios como para el de miembros del Consejo Rector son los de «gestión de almacenes y logística», «idiomas» y «estrategia de internacionalización». Los dos últimos también son los que menor puntuación obtienen en el caso de los gerentes y mandos intermedios.

Gráfico 8. Grado de interés de distintas acciones formativas para los tres colectivos



* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

2. Acciones formativas prioritarias por tipo de cooperativa

Una vez descritos los principales temas en los que el conjunto de cooperativas de la muestra considera que sería de interés que reciban formación sus gerentes y mandos intermedios, los miembros de sus consejos rectores y el resto de sus socios, en este apartado se exponen los resultados obtenidos al analizar esta misma cuestión pero teniendo en cuenta las características de las cooperativas. Dicho de otro modo, se examina si existen diferencias en las necesidades formativas identificadas según el tipo de cooperativa del que se trate.

Para ello, se han establecido distintos grupos de cooperativas empleando las variables que se utilizaron en el capítulo anterior para describir las características de la muestra de esta investigación: el grado de integración, la comunidad autónoma en la que está ubicada, su actividad principal, su antigüedad y su tamaño.

2.1. Acciones formativas prioritarias por cooperativa de primer y segundo grado

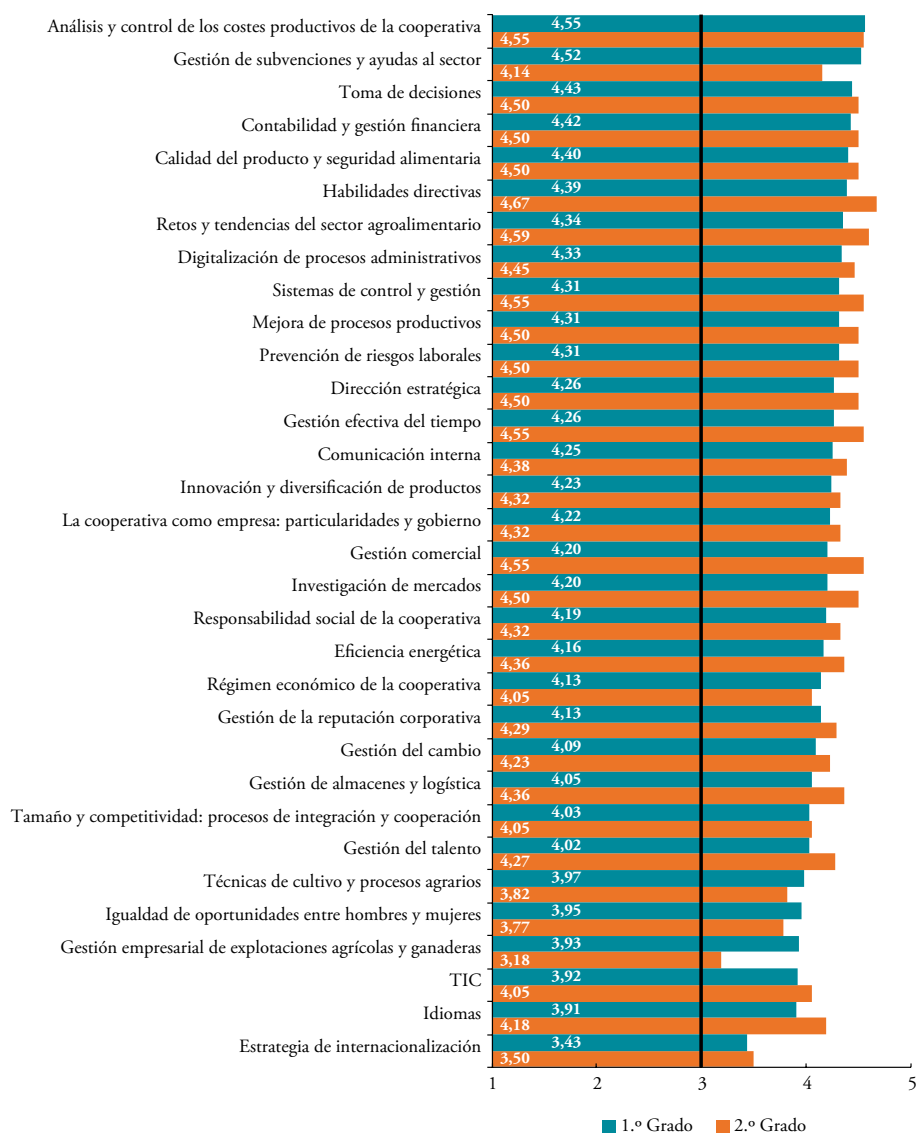
En los Gráficos 9, 10 y 11 se muestran los resultados obtenidos en relación con los temas sobre los que las cooperativas consideran que es más interesante que se formen los tres colectivos estudiados, distinguiendo entre las de primer y segundo grado. Para facilitar la interpretación de los resultados también se ha elaborado la Tabla 5. En la misma se recogen los 10 temas que obtuvieron una puntuación media más alta para cada colectivo y tipo de cooperativa en orden decreciente.

En relación con los gerentes y mandos intermedios, tanto las cooperativas de primer grado como las de segundo puntúan por encima de 3,5 todos los temas recogidos en la encuesta salvo el de «estrategia de internacionalización», aunque logra una puntuación muy cercana a esa cifra (Gráfico 9).

También se observa que hay cierta similitud en cuanto a los temas en los que los dos tipos de cooperativas consideran que deberían formarse de manera prioritaria sus gerentes y mandos intermedios. Entre ellos destaca «análisis y control de los costes productivos de la cooperativa», ya que es el más interesante para las cooperativas de primer grado, y el que señalan en tercer lugar las de segundo grado, aunque la puntuación que tiene este tema en ambos tipos de cooperativas es la misma: 4,55 puntos. Otros contenidos que aparecen entre los 10 más interesantes en ambos tipos de cooperativas son «toma de

decisiones», «habilidades directivas», «retos y tendencias del sector agroalimentario» y «sistemas de control y gestión».

Gráfico 9. Grado de interés de distintas acciones formativas para gerentes y mandos intermedios. Comparativa entre cooperativas de primer y segundo grado



* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

No obstante lo dicho, también se aprecian algunas diferencias en los resultados obtenidos por tipo de cooperativa. Por un lado, cambia el orden del listado de los 10 temas más interesantes sobre los que recibir formación en ambos tipos de cooperativas, lo que indica que sus prioridades en materia de formación pueden ser distintas. Por otro lado, algunos contenidos solo aparecen en dicho listado para un grupo de cooperativas. Por ejemplo, en las de primer grado la formación en «gestión de subvenciones y ayudas al sector» (4,52 puntos) se considera muy importante, ya que ocupa la segunda posición, pero este tema no está entre los diez prioritarios en las cooperativas de segundo grado. Por el contrario, mientras que «gestión comercial» e «investigación de mercados» se recogen entre los diez más interesantes en las cooperativas de segundo grado, estos aspectos no aparecen en el listado de las de primer nivel. Adicionalmente, del examen detallado de los puntos obtenidos para cada uno de los 32 temas propuestos en cada tipo de cooperativas, se desprende que a las de segundo grado les interesa formar a sus gerentes y mandos intermedios en un mayor número de materias y lo consideran más importante.

En el caso de la formación de los miembros del Consejo Rector ocurre lo contrario, que son las cooperativas de primer grado las que dan puntuaciones altas a un mayor número de temas. En concreto, en las de primer grado, 20 asuntos de los 32 de la encuesta superan los 3,5 puntos, mientras que en las cooperativas de segundo grado solo 10 lo hacen (Gráfico 10).

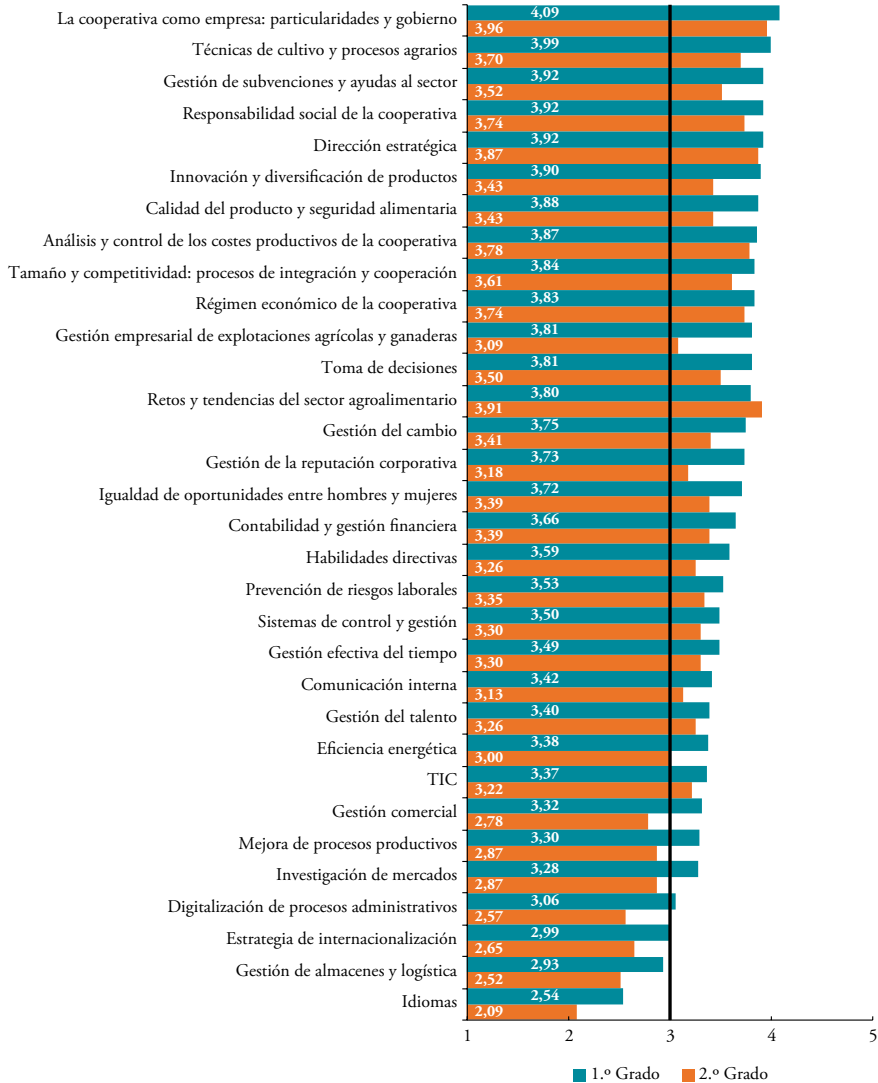
En cuanto a qué temáticas se consideran más interesantes, se observa que la formación sobre «la cooperativa como empresa: particularidades y gobierno» ocupa la primera posición en las dos tipologías y que el de «dirección estratégica» está entre los 5 con más puntuación en ambos.

También se puede apreciar que hay bastantes temas comunes entre los 10 más interesantes para ambos tipos de cooperativas, aunque el orden en el que aparecen cambia un poco. Entre ellos están: «técnicas de cultivo y procesos agrarios» (segundo en las cooperativas de primer grado y séptimo en las de segundo) o «gestión de subvenciones y ayudas al sector» (tercero para las de primer grado y noveno para las de segundo).

Adicionalmente, también resulta de interés comentar que algunas temáticas aparecen solo en el listado de las 10 más importantes para uno de los dos tipos de cooperativas. En este sentido, no se encuentran en el listado de las de segundo grado y sí en las de primero las relativas a «innovación y diversificación de productos», «calidad del producto y seguridad alimentaria» y «análisis y control de los costes productivos de la cooperativa». Por el contrario, se

identifica como relevante en las cooperativas de segundo grado y no en las de primero la formación sobre «toma de decisiones» y sobre «retos y tendencias del sector agroalimentario». Esta última, además, es la segunda más importante para el grupo de cooperativas de segundo grado.

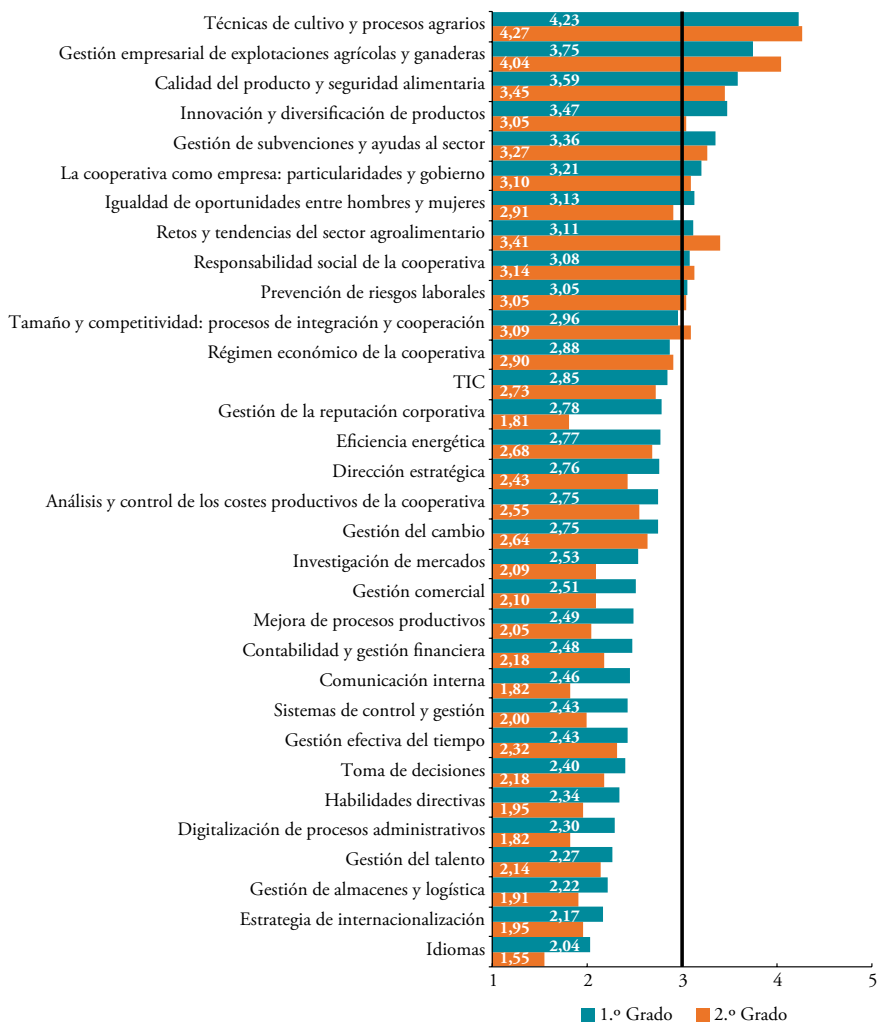
Gráfico 10. Grado de interés de distintas acciones formativas para miembros del Consejo Rector. Comparativa entre cooperativas de primer y segundo grado



* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

Finalmente, se hace mención a los resultados obtenidos por tipo de cooperativa, primer o segundo grado, para el colectivo resto de socios (Gráfico 11).

Gráfico 11. Grado de interés de distintas acciones formativas para el resto de socios. Comparativa entre cooperativas de primer y segundo grado



* 1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante.

En este caso, no se observan diferencias en los resultados obtenidos para las cooperativas de primer grado y para las de segundo. El número de temas que obtiene una puntuación superior a 3,5 en ambos casos es muy reducido. Además, esos contenidos coinciden y aparecen en el mismo orden, el que también se identificó para el conjunto de la muestra: «técnicas de cultivo y procesos agrarios», «gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas» y «calidad del producto y seguridad alimentaria». Este último tiene una puntuación de 3,43 en el grupo de cooperativas de segundo orden y, por ello, no se recoge en la Tabla 5.

Tabla 5. Acciones formativas prioritarias por cooperativa de primer y segundo grado*

Tipo	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Primer grado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,55) • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Toma de decisiones • Contabilidad y gestión financiera • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Habilidades directivas • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Digitalización de procesos administrativos • Sistemas de control y gestión • Mejora de procesos productivos/Prevención de riesgos laborales (4,31) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (4,09) • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Responsabilidad social de la cooperativa • Dirección estratégica • Innovación y diversificación de productos • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación • Régimen económico de la cooperativa (3,83) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,23) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Calidad del producto y seguridad alimentaria (3,59)
Segundo Grado	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas (4,67) • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Gestión comercial • Gestión efectiva del tiempo • Sistemas de control y gestión • Investigación de mercados • Mejora de procesos productivos • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Contabilidad y gestión financiera/ Dirección estratégica/Prevención de riesgos laborales/Toma de decisiones (4,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (3,96) • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Dirección estratégica • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Régimen económico de la cooperativa • Responsabilidad social de la cooperativa • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Toma de decisiones (3,81) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,27) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (4,04)

* En la tabla se recogen los 10 temas con mayor puntuación para cada tipo de cooperativa y colectivo. Solo se incluyen temas con puntuaciones superiores a 3,5. Se muestra la puntuación del tema que ocupa el primer puesto y el último de cada grupo.

2.2. Acciones formativas prioritarias por ubicación geográfica de la cooperativa

Como se explicó en el Capítulo 2, las cooperativas de la muestra se han clasificado en siete grupos según la comunidad autónoma en la que se ubican. Dada la complejidad de presentar en un mismo gráfico los resultados obtenidos sobre el interés que las cooperativas dan a los 32 temas nombrados en la encuesta para los siete grupos, se han sintetizado los resultados obtenidos al respecto en la Tabla 6, que recoge los temas que han alcanzado mayor puntuación en cada una de las comunidades autónomas consideradas. Para elaborarla se han seguido los mismos criterios que para la Tabla 5.

Tabla 6. Acciones formativas prioritarias por ubicación geográfica de la cooperativa*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Andalucía	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto y seguridad alimentaria (4,96) • Toma de decisiones • Prevención de riesgos laborales • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Gestión de almacenes y logística • Contabilidad y gestión financiera • Habilidades directivas • Mejora de procesos productivos • Innovación y diversificación de productos/Investigación de mercados/Gestión comercial (4,65) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y diversificación de productos (4,43) • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Dirección estratégica • Gestión de la reputación corporativa • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación (4,22) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,52) • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres • Innovación y diversificación de productos • Prevención de riesgos laborales • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (3,62)

Tabla 6 (cont.). Acciones formativas prioritarias por comunidad autónoma*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Aragón	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de riesgos laborales (4,43) • Toma de decisiones • Habilidades directivas • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Comunicación interna • Contabilidad y gestión financiera • Digitalización de procesos administrativos • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Gestión efectiva del tiempo (4,23) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (4,04) • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Toma de decisiones • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Responsabilidad social de la cooperativa • Régimen económico de la cooperativa • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Gestión efectiva del tiempo • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Innovación y diversificación de productos (4.0) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,27) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (3,78)
Cataluña	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y gestión financiera (4,52) • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Régimen económico de la cooperativa • Responsabilidad social de la cooperativa • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Sistemas de control y gestión • Toma de decisiones • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Habilidades directivas (4,13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social de la cooperativa (3,96) • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Régimen económico de la cooperativa • Toma de decisiones • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Dirección estratégica (3,52) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (3,96) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (3,57)

Tabla 6 (cont.). Acciones formativas prioritarias por comunidad autónoma*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Comunidad Valenciana	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,63) • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Toma de decisiones • Innovación y diversificación de productos • Habilidades directivas • Digitalización de procesos administrativos • Mejora de procesos productivos • Prevención de riesgos laborales • Comunicación interna • Contabilidad y gestión financiera/ Sistemas de control y gestión (4,36) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y diversificación de productos (4,40) • Dirección estratégica • Gestión del cambio • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Toma de decisiones • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (3,89) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,22) • Innovación y diversificación de productos • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Calidad del producto y seguridad alimentaria (3,69)
País Vasco	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica (4,46) • Digitalización de procesos administrativos • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Contabilidad y gestión financiera • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Sistemas de control y gestión • Gestión comercial • Investigación de mercados (4,31) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa como empresa: particular y gobierno (4,08) • Responsabilidad social de la cooperativa • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Dirección estratégica • Contabilidad y gestión financiera • Régimen económico de la cooperativa • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación (3,62) 	

Tabla 6 (cont.). Acciones formativas prioritarias por comunidad autónoma*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Región de Murcia	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de subvenciones y ayudas al sector (4,58) Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Gestión comercial Investigación de mercados Mejora de procesos productivos Retos y tendencias del sector agroalimentario Contabilidad y gestión financiera Calidad del producto y seguridad alimentaria Habilidades directivas Sistemas de control y gestión (4,33) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de subvenciones y ayudas al sector Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Dirección estratégica Técnicas de cultivo y procesos agrarios Innovación y diversificación de productos Gestión de la reputación corporativa Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación Retos y tendencias del sector agroalimentario Régimen económico de la cooperativa Eficiencia energética (3,89) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,39) Gestión de subvenciones y ayudas al sector Innovación y diversificación de productos Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas Prevención de riesgos laborales (3,58)
Otras	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,60) Retos y tendencias del sector agroalimentario Gestión efectiva del tiempo Gestión de subvenciones y ayudas al sector Calidad del producto y seguridad alimentaria Toma de decisiones Digitalización de procesos administrativos Sistemas de control y gestión Contabilidad y gestión financiera Mejora de procesos productivos (4,37) 	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (4,16) Técnicas de cultivo y procesos agrarios Régimen económico de la cooperativa Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Responsabilidad social de la cooperativa Retos y tendencias del sector agroalimentario Gestión del cambio Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres Gestión de subvenciones y ayudas al sector (3,97) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,54) Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas Calidad del producto y seguridad alimentaria Gestión de subvenciones y ayudas al sector Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (3,55)

* En la tabla se recogen los 10 temas con mayor puntuación para cada tipo de cooperativa y colectivo. Solo se incluyen temas con puntuaciones superiores a 3,5. Se muestra la puntuación del tema que ocupa el primer puesto y el último de cada grupo.

En primer lugar, se comentan los resultados obtenidos por comunidades autónomas en relación con la formación que les parece más interesante a las cooperativas ubicadas en cada una de ellas para sus gerentes y mandos intermedios. Al respecto, cabe empezar señalando que el número de temas para el que se obtiene una puntuación superior a 3,5 puntos en la mayoría de los ámbitos geográficos es de 28 o más. La única excepción se encuentra en el País Vasco, donde son 17 los temas que lo hacen.

En cuanto a las temáticas concretas en las que las cooperativas indican que les interesa que se formen sus gerentes y mandos intermedios, la que se refiere al «análisis y control de los costes productivos de la cooperativa» aparece en la lista de las 10 más interesantes en las siete comunidades y, en la mayoría, ocupa las primeras posiciones por puntuación. Otros dos temas se incluyen en dicha lista en seis comunidades: «toma de decisiones» (la excepción es la Región de Murcia) y habilidades directivas (no está en «otras»). Son interesantes también para las cooperativas de bastantes comunidades, cuatro o cinco de las siete consideradas, los siguientes contenidos: «calidad del producto y seguridad alimentaria» (en todas salvo Aragón y Valencia), «gestión de subvenciones y ayudas al sector» (excepción: Andalucía y País Vasco), y «sistemas de control y gestión» (excepciones: Andalucía y Aragón).

En cuanto a las diferencias entre comunidades, se aprecia que algunos asuntos son especialmente interesantes solo para las cooperativas de una comunidad autónoma. Entre estos están «gestión de almacenes y logística» que aparece solo en el listado de las 10 más interesantes en Andalucía, «dirección estratégica», que está únicamente en la lista del País Vasco, ocupando en ella la primera posición, y dos temas de la lista de las cooperativas catalanas: «régimen económico de la cooperativa» y «responsabilidad social de la cooperativa».

Del análisis de los resultados por comunidades autónomas para el caso de los miembros de los consejos rectores, se derivan las siguientes conclusiones. Por un lado, que en dos comunidades, Cataluña y País Vasco, no llegan a diez el número de temas que alcanza una puntuación por encima de 3,5. Esto contrasta con lo que se encuentra para el resto. En Aragón son 16 los contenidos los que superan esa cifra y en el resto de comunidades el número de temas con más de 3,5 puntos es de entre 19 (para Valencia) y 29 (para Andalucía).

Por lo que se refiere a los contenidos en los que se considera de mayor importancia que se formen los miembros de sus consejos rectores, como se puede ver en la Tabla 6, no hay ninguno que aparezca en todas las comunidades autónomas estudiadas dentro de la lista de los diez más interesantes.

Lo que sí se observa es que, en todas menos en la murciana, interesa bastante formar a los miembros del Consejo Rector en las particularidades y gobierno de las cooperativas.

Otros ítems que también se consideran relevantes en bastantes comunidades autónomas (5 de las 7 consideradas), son los siguientes: «técnicas de cultivos agrarios» (no lo son en el País Vasco y Cataluña), «dirección estratégica» (no para Aragón y Otras), «tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación» (no para Aragón y Cataluña) y «régimen económico de la cooperativa» (no para Andalucía y la Comunidad Valenciana).

Entre las diferencias por comunidades, caben destacarse los temas que solo consiguen puntuaciones altas en una o dos comunidades autónomas. Esto ocurre con la formación en «gestión efectiva del tiempo», solo incluida en la lista para las cooperativas aragonesas y «eficiencia energética» solo presente para las de Murcia.

Por último, los datos obtenidos en relación a qué formación resulta más interesante para el resto de socios muestran que el número de temas para los que se obtiene una puntuación media superior a los 3,5 puntos es inferior al que se ha visto para el resto de colectivos. De hecho, en el País Vasco ninguno de los temas recogidos en la encuesta alcanzó esa cifra y para las cooperativas de Aragón y Cataluña solo lo hicieron 2: «Técnicas de cultivo y procesos agrarios» y «gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas», temáticas que también se consideran relevantes en las otras 5 comunidades autónomas. El resto de materias que aparecen recogidas en la Tabla 5 para los socios solo superan los 3,5 puntos en 2 o 3 comunidades autónomas. En este último grupo están la formación en «calidad del producto y seguridad alimentaria» (Andalucía, Valencia y Otras) y en «innovación y diversificación de productos» (Andalucía, Valencia y Murcia).

2.3. Acciones formativas prioritarias por actividad principal de la cooperativa

Según el criterio de actividad principal se obtienen siete grupos de cooperativas. Por ello, para comentar los resultados obtenidos se ha procedido, como en el apartado anterior, a elaborar un cuadro (Tabla 7), que recoge los 10 temas que se consideran más interesantes para cada grupo, incluyendo solo lo que superan los 3,5 puntos de media para dicho grupo.

Para los gerentes y mandos intermedios, lo primero a destacar es que los siete grupos considerados según el criterio 'actividad principal' puntúan por encima de 3,5 casi todos los temas por los que se les preguntaron, lo que refleja que los recogidos en la encuesta son interesantes para todas las cooperativas agroalimentarias, independientemente de su sector de actividad.

En segundo lugar, cabe señalarse que la formación en «análisis y control de procesos productivos» aparece en el listado de los 10 temas más interesantes en los siete grupos de cooperativas, aunque en uno ocupa las primeras posiciones (frutas, hortalizas, vino, herbáceos y ganadería) y en otros está entre las últimas (aceite y otras). Otras temáticas recogidas en dicho listado en bastantes comunidades, cinco de las siete consideradas, son «gestión de subvenciones», que además está entre las tres más interesantes para las cooperativas dedicadas al aceite, el vino y el grupo otras actividades; los temas de «contabilidad y gestión financiera» (segunda en las del sector del aceite), «calidad del producto y seguridad alimentaria» (segunda en «otras» y tercera en el sector del vino) y «toma de decisiones» (segunda en las cooperativas del sector de las frutas).

En relación con este colectivo, por último, cabe hacer referencia a los temas que solo aparecen entre los más interesantes para uno o dos de los grupos de cooperativas según su actividad. En esta línea, se aprecia que la formación en temas comerciales solo aparece en las cooperativas dedicadas al sector de las hortalizas, concretamente la orientada a mejorar sus conocimientos en «gestión comercial» e «investigación de mercados». En esta línea también se puede mencionar que la formación en «dirección estratégica» solo está entre las más interesantes para las cooperativas ganaderas, y que a las herbáceas les interesa mucho formar a sus gerentes y mandos en «gestión efectiva del tiempo».

Los resultados obtenidos para los miembros del Consejo Rector muestran que el tema «la cooperativa como empresa: particularidades y gobierno» se encuentra entre los 10 asuntos más interesantes en las cooperativas de todos los sectores de actividad y que, salvo en el caso de las dedicadas al aceite, está en las primeras posiciones. El tema «técnicas de cultivo y procesos agrarios», como era de esperar, no está en el listado correspondiente a las cooperativas del sector ganadero, pero sí en el resto, aunque no en las posiciones más altas.

Otras cuestiones que se consideran muy interesantes en la mayoría de los sectores considerados, aunque no siempre en el mismo grado, son «res-

ponsabilidad social de la cooperativa» (que no aparece en el sector de la fruta, aunque sí una actividad relacionada «gestión de la reputación corporativa»), «gestión de subvenciones y ayudas al sector» (no incluido en el listado de los 10 con más puntos para los sectores de la ganadería y de cultivos herbáceos) y «dirección estratégica» (muy importante en los sectores de frutas y hortalizas y no recogido en los de cultivos herbáceos y vino).

Por último, entre las tres actividades más interesantes para los miembros del Consejo Rector, en algunas de las agrupaciones por actividad, se identifican algunos temas no mencionados aún. En este sentido, la formación en «contabilidad y gestión financiera» ocupa la primera posición en las cooperativas del sector del aceite, la dedicada a «innovación y diversificación de productos» es la más importante en el sector de la fruta, y la «toma de decisiones» es la tercera en la lista de las cooperativas dedicadas a cultivos herbáceos.

Para finalizar este apartado se exponen los resultados obtenidos para el colectivo resto de socios. Para este grupo, la formación en «técnicas de cultivo y procesos agrarios» es considerada la más importante en todos los sectores de actividad salvo, como es razonable, en el ganadero. El que los socios se formen en «gestión de explotaciones agrarias y ganaderas» es también, según los datos, interesante en todos los sectores, salvo en el del vino (en este sector tiene una puntuación de 3,18) y la «calidad del producto y seguridad alimentaria» alcanza una puntuación superior a 3,5 puntos en todos los sectores, con las excepciones de cultivos herbáceos y ganadería.

Las diferencias que se observan por sectores de actividad son las siguientes. En primer lugar, en el sector de la fruta se considera importante formar a los socios en el tema de la «innovación y diversificación de productos». Esto también pasa en las hortalizas, pero no es un contenido relevante en el resto de sectores de actividad. En las cooperativas de hortalizas también puntúa por encima de 3,5 puntos «retos y tendencias del sector agroalimentario» y son las únicas en las que esto sucede. Otra diferencia se encuentra en el grupo de cooperativas del aceite. Estas incluyen entre las actividades formativas interesantes para sus socios otra que no se identifica en el resto de grupos: «igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres». Finalmente, para el sector de la ganadería la «eficiencia energética» es igualmente considerada como relevante. En el resto de sectores, este asunto tiene siempre una puntuación inferior a 3,5.

Tabla 7. Acciones formativas prioritarias por actividad principal de la cooperativa*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Aceite	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de subvenciones y ayudas al sector (4,72) Contabilidad y gestión financiera Responsabilidad social de la cooperativa La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno Calidad del producto y seguridad alimentaria Dirección estratégica Sistemas de control y gestión Prevención de riesgos laborales Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Régimen económico de la cooperativa (4,39) 	<ul style="list-style-type: none"> Contabilidad y gestión financiera (4,33) Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Responsabilidad social de la cooperativa Gestión de subvenciones y ayudas al sector Dirección estratégica Sistemas de control y gestión Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno Calidad del producto y seguridad alimentaria Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,11) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,06) Calidad del producto y seguridad alimentaria Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas La cooperativa como empresa: participación y gobierno (3,56)
Cultivos herbáceos	<ul style="list-style-type: none"> Gestión efectiva del tiempo (4,77) Digitalización de procesos administrativos Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Retos y tendencias del sector agroalimentario Contabilidad y gestión financiera Toma de decisiones Prevención de riesgos laborales Investigación de mercados Comunicación interna Habilidades directivas (4,54) 	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (4,31) Responsabilidad social de la cooperativa Toma de decisiones Sistemas de control y gestión Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Retos y tendencias del sector agroalimentario Gestión del cambio Régimen económico de la cooperativa Técnicas de cultivo y procesos agrarios Contabilidad y gestión fin. (4,67) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,54) Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (3,85)

Tabla 7 (cont.). Acciones formativas prioritarias por actividad principal de la cooperativa*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Frutas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,70) • Toma de decisiones • Habilidades directivas • Mejora de procesos productivos • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Sistemas de control y gestión • Innovación y diversificación de productos • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Comunicación interna • Digitalización de procesos administrativos (4,44) 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y diversificación de productos (4,26) • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Dirección estratégica • Toma de decisiones • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación • Gestión del cambio • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Gestión de la reputación corporativa (3,93) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,35) • Innovación y diversificación de productos • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas
Hortalizas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,69) • Gestión comercial • Investigación de mercados • Habilidades directivas • Innovación y diversificación de productos • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Contabilidad y gestión financiera • Gestión de almacenes y logística • Mejora de procesos productivos • Idiomas (4,54) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica (4,12) • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Innovación y diversificación de productos • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Responsabilidad social de la cooperativa • Gestión de la reputación corporativa (3,88) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,5) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Innovación y diversificación de productos • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Gestión de subvenciones y ayudas al sector (3,56)

Tabla 7 (cont.). Acciones formativas prioritarias por actividad principal de la cooperativa*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Vino	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,64) • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Digitalización de procesos administrativos • Sistemas de control y gestión • Contabilidad y gestión financiera • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Prevención de riesgos laborales • Gestión efectiva del tiempo/ Técnicas de cultivo y procesos agrarios/Toma decisiones (4,18) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,36) • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Toma de decisiones • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Responsabilidad social de la cooperativa • Gestión efectiva del tiempo • Habilidades directivas (3,75) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,64)
Ganadería	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas (4,5) • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Dirección estratégica • Toma de decisiones • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Comunicación interna • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Mejora de procesos productivos • Responsabilidad social de la cooperativa • Innovación y diversificación de productos/Gestión del cambio (4,19) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación (4,13) • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Responsabilidad social de la cooperativa • Toma de decisiones • Régimen económico de la cooperativa • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Gestión del cambio • Dirección estratégica • Gestión efectiva del tiempo • Habilidades directivas (3,75) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (4,0) • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Eficiencia energética (3,57)

Tabla 7 (cont.). Acciones formativas prioritarias por actividad principal de la cooperativa*

CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Otras	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen económico de la cooperativa (4,36) • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Prevención de riesgos laborales • Contabilidad y gestión financiera • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Toma de decisiones • Digitalización de procesos administrativos • Responsabilidad social de la cooperativa/Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa/Dirección estratégica (4,14) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (3,86) • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Responsabilidad social de la cooperativa • Dirección estratégica • Régimen económico de la cooperativa • Innovación y diversificación de productos • Retos y tendencias del sector agroalimentario (3,52) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (3,82) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Gestión de subvenciones y ayudas al sector (3,65)

* En la tabla se recogen los 10 temas con mayor puntuación para cada tipo de cooperativa y colectivo. Solo se incluyen temas con puntuaciones superiores a 3,5. Se muestra la puntuación del tema que ocupa el primer puesto y el último de cada grupo.

2.4. Acciones formativas prioritarias por antigüedad de la cooperativa

La Tabla 8 resume los resultados obtenidos teniendo en cuenta la antigüedad de la cooperativa.

Como se puede observar, los temas sobre los que es más interesante formar al colectivo gerente y mandos intermedios son bastante similares en los tres grupos de cooperativas que se han creado según su antigüedad. No obstante, se aprecian algunas diferencias entre ellas. En este sentido, es reseñable que «régimen económico de la cooperativa» solo aparece entre los 10 temas más interesantes en el grupo de cooperativas más antiguas, que la formación en «prevención en riesgos laborales» únicamente está en el grupo de edad intermedia y que las cooperativas más jóvenes son las más interesadas en la formar a sus gerentes y mandos intermedios en «dirección estratégica», «innovación y diversificación de producto» y «gestión comercial».

Tabla 8. Acciones formativas prioritarias por antigüedad de la cooperativa*

Antigüedad	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Hasta 29 años	<ul style="list-style-type: none"> • Retos y tendencias del sector agroalimentario (4,59) • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Habilidades directivas • Dirección estratégica • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Innovación y diversificación de productos • Mejora de procesos productivos • Toma de decisiones • Gestión comercial (4,33) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica (4,41) • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación • Responsabilidad social de la cooperativa • Régimen económico de la cooperativa • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Innovación y diversificación de productos (4,36) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,46) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Calidad del producto y seguridad alimentaria (4,51)
De 30 a 60 años	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,57) • Prevención de riesgos laborales • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Toma de decisiones • Habilidades directivas • Contabilidad y gestión financiera • Mejora de procesos productivos • Digitalización de procesos administrativos • Gestión de subvenciones y ayudas al sector • Sistemas de control y gestión (4,37) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (4,11) • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa • Técnicas de cultivo y procesos agrarios • Innovación y diversificación de productos • Gestión del cambio • Dirección estratégica • Responsabilidad social de la cooperativa • Retos y tendencias del sector agroalimentario • Régimen económico de la cooperativa (3,83) 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,22) • Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas • Calidad del producto y seguridad alimentaria • Innovación y diversificación de productos (3,55)

Tabla 8 (cont.). Acciones formativas prioritarias por antigüedad de la cooperativa*

Antigüedad	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Más de 60 años	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de subvenciones y ayudas al sector (4,67) Contabilidad y gestión financiera Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Toma de decisiones Digitalización de procesos administrativos Habilidades directivas Retos y tendencias del sector agroalimentario Sistemas de control y gestión Calidad del producto y seguridad alimentaria Régimen económico de la cooperativa (4,33) 	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa como empresa: particular, y gobierno (4,10) Técnicas de cultivo y procesos agrarios Responsabilidad social de la cooperativa Gestión de subvenciones y ayudas al sector Dirección estratégica Régimen económico de la cooperativa Toma de decisiones Innovación y diversificación de productos Calidad del producto y seguridad alimentaria Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación (3,69) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,10) Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (3,69)

* En la tabla se recogen los 10 temas con mayor puntuación para cada tipo de cooperativa y colectivo. Solo se incluyen temas con puntuaciones superiores a 3,5. Se muestra la puntuación del tema que ocupa el primer puesto y el último de cada grupo.

Para los miembros del Consejo Rector, tampoco se identifican diferencias relevantes en los temas que los tres grupos de cooperativas consideran más interesantes. En este sentido, cabe señalar que los tres segmentos coinciden en seis temas y que otros tres se incluyen entre los más interesantes de dos de esos grupos. Las únicas temáticas que aparecen en un solo grupo son «gestión del cambio», que solo está entre las 10 más interesantes para las cooperativas de entre 30 y 60 años y «toma de decisiones», que solo se encuentra entre las principales acciones formativas a desarrollar en el grupo de empresas más antiguas.

Por último, los resultados obtenidos para el colectivo de resto de socios muestran que las materias formativas que más interés despiertan para este colectivo son las mismas en todas las cooperativas, independientemente de su edad: «técnicas de cultivo y procesos agrarios» y «gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas», y que la «calidad del producto y seguridad alimentaria» es también considerado importante en las cooperativas medianas y grandes.

A lo anterior, cabe añadir que las cooperativas pequeñas están también muy interesadas en formar a sus socios en «gestión de subvenciones y ayudas al sector» y que en el listado de temas más importantes para las de tamaño mediano, también se incluye el relativo a la «innovación y diversificación de productos».

2.5. Acciones formativas prioritarias por tamaño de la cooperativa

Por último, en este apartado se comentan los resultados obtenidos en relación con cuáles son los temas en los que las cooperativas consideran que es más interesante formarse según su tamaño (Tabla 9).

Para los gerentes y mandos intermedios, los tres tipos de cooperativas coinciden en que es interesante la formación en algunos temas, concretamente en «análisis y control de los costes productivos de la cooperativa», «habilidades directivas» y «retos y tendencias del sector agroalimentario».

Sin embargo, también se observan diferencias con respecto a otras materias. Por ejemplo, solo las pequeñas incluyen entre las actividades formativas más importantes para sus gerentes y mandos intermedios las orientadas a mejorar sus conocimientos sobre «contabilidad y gestión financiera», «calidad del producto y seguridad alimentaria», las «particularidades del gobierno de las cooperativas» y «prevención de riesgos laborales». Por su parte, solo para las medianas aparecen entre los 10 temas con más puntuación los asociados a la «mejora de procesos productivos», «investigación de mercados» y «comunicación interna». Finalmente, las actividades sobre «responsabilidad social corporativa», «gestión efectiva del tiempo», «gestión del cambio» e «idiomas» se encuentran en el grupo de los 10 más interesantes para las empresas grandes. Llama la atención esta última acción formativa, dado que para el conjunto de la muestra es una de las consideradas como menos interesante, como se ha indicado anteriormente.

De los resultados obtenidos para los miembros del Consejo Rector por tamaño de la cooperativa se desprende que los temas considerados especialmente relevantes por todos los grupos son los que tratan las particularidades y gobierno de las cooperativas, y la responsabilidad social de estas organizaciones. Los contenidos en los que comparten un interés destacable las pequeñas y medianas tienen que ver con aspectos más vinculados a la producción: «técnicas de cultivo y procesos agrarios», «innovación y diversificación de productos» y «análisis y control de los costes productivos». Las medianas coinciden

con las grandes en otros temas: «régimen económico de la cooperativa» y los asociados al incremento de tamaño para mejorar la competitividad.

Tabla 9. Acciones formativas prioritarias por tamaño de la cooperativa*

Tamaño	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Pequeña	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de subvenciones y ayudas al sector (4,51) Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Contabilidad y gestión financiera Toma de decisiones Calidad del producto y seguridad alimentaria La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno Habilidades directivas Digitalización de procesos administrativos Prevención de riesgos laborales Retos y tendencias del sector agroalimentario (4,29) 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de subvenciones y ayudas al sector (4,51) Técnicas de cultivo y procesos agrarios La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa Innovación y diversificación de productos Calidad del producto y seguridad alimentaria Dirección estratégica Toma de decisiones Responsabilidad social de la cooperativa Retos y tendencias del sector agroalimentario (4,29) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,11) Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas Calidad del producto y seguridad alimentaria (3,52)
Mediana	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,75) Dirección estratégica Mejora de procesos productivos Habilidades directivas Sistemas de control y gestión Digitalización de procesos administrativos Investigación de mercados Comunicación interna Gestión de subvenciones y ayudas al sector Retos y tendencias del sector agroalimentario/Gestión Comercial (4,54) 	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa como empresa: particular y gobierno (4,33) Técnicas de cultivo y procesos agrarios Responsabilidad social de la cooperativa Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación Régimen económico de la cooperativa Dirección estratégica Gestión de la reputación corporativa Innovación y diversificación de productos Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (3,96) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,49) Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas Calidad del producto y seguridad alimentaria (3,55) Innovación y diversificación de productos (3,57)

Tabla 9 (cont.). Acciones formativas prioritarias por tamaño de la cooperativa*

Tamaño	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Grande	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades directivas (4,71) Toma de decisiones Gestión efectiva del tiempo Sistemas de control y gestión Retos y tendencias del sector agroalimentario Idiomas Responsabilidad social de la cooperativa Dirección estratégica Análisis y control costes productivos de la cooperativa Gestión del cambio (4,39) 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección estratégica (4,28) La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno Régimen económico de la cooperativa Responsabilidad social de la cooperativa Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación Retos y tendencias del sector agroalimentario Gestión del cambio Habilidades directivas Toma de decisiones Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (4,17) 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,50) Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas Calidad del producto y seguridad alimentaria Responsabilidad social de la cooperativa Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres Retos y tendencias del sector agroalimentario La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno Régimen económico de la cooperativa (3,53)

* En la tabla se recogen los 10 temas con mayor puntuación para cada tipo de cooperativa y colectivo. Solo se incluyen temas con puntuaciones superiores a 3,5. Se muestra la puntuación del tema que ocupa el primer puesto y el último de cada grupo.

Por último, caben mencionarse las acciones formativas que solo aparecen en uno de los tres tipos de cooperativas analizadas cuando se analizan las necesidades formativas de los miembros del Consejo Rector. En las pequeñas aparecen la «gestión de subvenciones y ayudas al sector», que está en el primer puesto por grado de interés y la «calidad del producto y seguridad alimentaria». En las medianas se identifican como distintas al resto de grupos otros dos temas: «gestión de la reputación corporativa» y «gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas». Finalmente, los ítems que se incluyen entre los diez más importantes solo para las cooperativas grandes son «dirección estratégica, que es el que perciben como más interesante para los miembros del Consejo Rector, «gestión del cambio», «habilidades directivas» y la formación sobre «igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres».

Para terminar, y en relación con el resto de socios, los resultados obtenidos por tamaño de la cooperativa vuelven a poner de manifiesto que hay menos temas sobre los que se considera que es interesante que este colectivo se forme y que los tres grupos de cooperativas coinciden en cuanto a cuáles son los aspectos en los que sí deberían formarse los socios.

Las diferencias que se aprecian según el tamaño de la cooperativa son, por un lado, que las medianas muestran adicionalmente interés por formar a sus socios en «innovación y diversificación de productos» y, por otro, que las grandes puntúan por encima de 3,5 un mayor número de temas que el resto, entre los que aparecen algunos que ayudarían a mejorar la participación de los socios en el gobierno de la cooperativa, como «la cooperativa como empresa: particularidades y gobierno», «responsabilidad social de la cooperativa», «régimen económico de la cooperativa» y «retos y tendencias del sector agroalimentario».

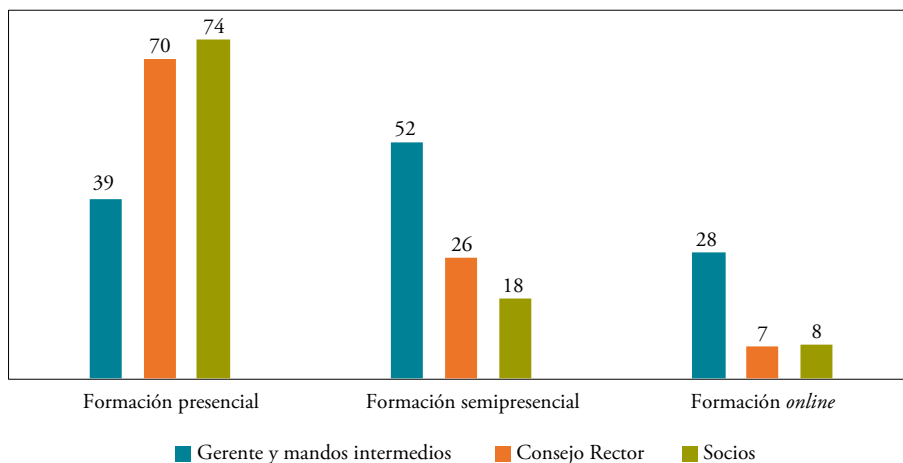
3. Características de las acciones formativas

Una vez analizados los temas sobre los que se considera de interés que se formen los diferentes colectivos de las cooperativas agroalimentarias, en este apartado se trata de identificar las características que deben tener aquellas acciones formativas que se lleven a cabo. Con este propósito, se pidió a las 171 cooperativas encuestadas que indicasen cómo se debería realizar la formación en cada colectivo para que esta resultase eficaz. En concreto, se les preguntó por 7 aspectos: tipo de formación, contenido, horario de impartición, momento del año, momento del día, lugar de realización y formadores. Aquí se exponen los resultados alcanzados.

En relación con el tipo de formación, se les pedía que indicasen qué tipo de formación, presencial, semipresencial o formación *online* consideraban más adecuada para cada uno de los tres colectivos analizados. En el Gráfico 12 se puede observar que las opiniones con respecto a los miembros del Consejo Rector y al resto de socios son muy similares. Para ambos, la formación presencial es la que se considera más adecuada con un amplio margen de diferencia frente a los otros dos tipos. En estos colectivos la formación *online* apenas se valora, lo que parece lógico al estar compuestos estos grupos fundamentalmente por agricultores y ganaderos que no suelen estar familiarizados con las herramientas formativas soportadas por las nuevas tecnologías. En relación con los gerentes y mandos intermedios, es la formación semipresencial la que se considera más adecuada, seguida por la formación presencial y, finalmente, por la formación *online*. Aunque esta última sigue siendo la que menos encuestados eligen como más eficaz, el porcentaje de los que consideran que puede ser útil tiene un peso más elevado (28 %) que el que se obtiene en los grupos anteriores, lo que concuerda con las características de estos empleados,

más habituados a trabajar con las tecnologías de la información y la comunicación, que los integrantes de los otros dos colectivos.

Gráfico 12. Tipo de formación en función del colectivo. En porcentaje



En relación con el contenido de la formación, en este estudio se diferencia entre formación general y la adaptada a la cooperativa y al socio. El Gráfico 13 muestra como, para los tres colectivos, la formación adaptada se considera más eficaz. Para miembros del Consejo Rector y para el resto de socios la apuesta es clara, estos deben recibir conocimientos ajustados a las particularidades de su cooperativa y del socio. En el caso de los gerentes y mandos intermedios, aunque la mejor opción parece ser la de adecuar los contenidos a las circunstancias concretas, un porcentaje elevado también considera indicado que se les suministre una formación de tipo más general, lo que se entiende ya que la labor que realizan en la cooperativa es similar a la que pueden desempeñar en otro tipo de empresas.

Con respecto al horario en el que se debe impartir la formación para que sea lo más eficaz posible, se distingue entre intensiva (que supone distribuir las horas de formación en menos días, lo que conlleva a dar más horas al día) y extensiva (que implica repartir las horas entre más días, de modo que se reduce el número de horas diarias de formación). Según lo que se puede apreciar en el Gráfico 14, los encuestados piensan que la formación intensiva es la que puede beneficiar más a los tres colectivos. Este dato es bastante claro para el grupo de gerentes y mandos intermedios, y para el de miembros del Consejo

Rector. Para el colectivo de socios la formación extensiva también es una solución válida según un porcentaje importante de los encuestados.

Gráfico 13. Contenido de la formación en función del colectivo. En porcentaje

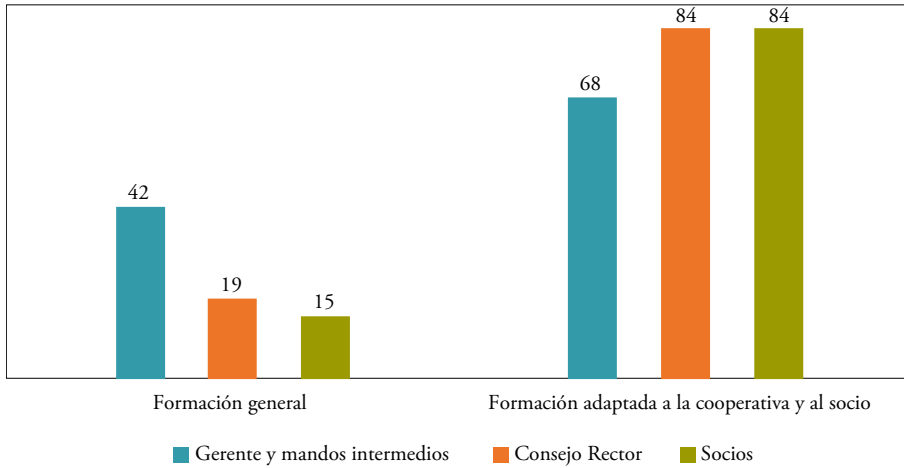
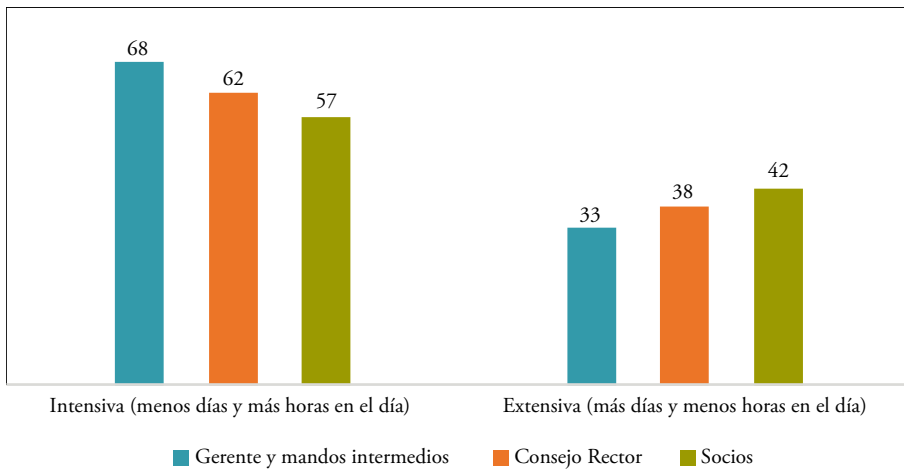


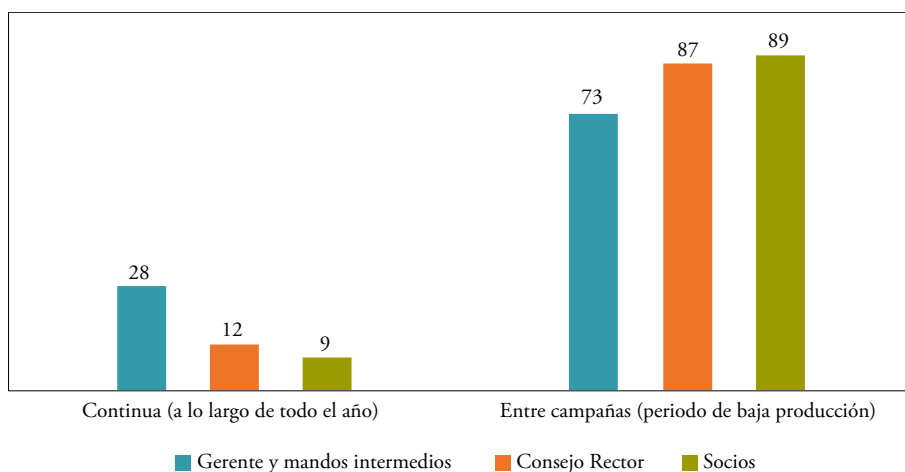
Gráfico 14. Horario de la formación en función del colectivo. En porcentaje



Teniendo en cuenta el momento del año en que se puede impartir la formación, se establecen dos opciones: continua (es decir, se imparte de forma más o menos regular a lo largo de todo el ejercicio) o entre campañas (se

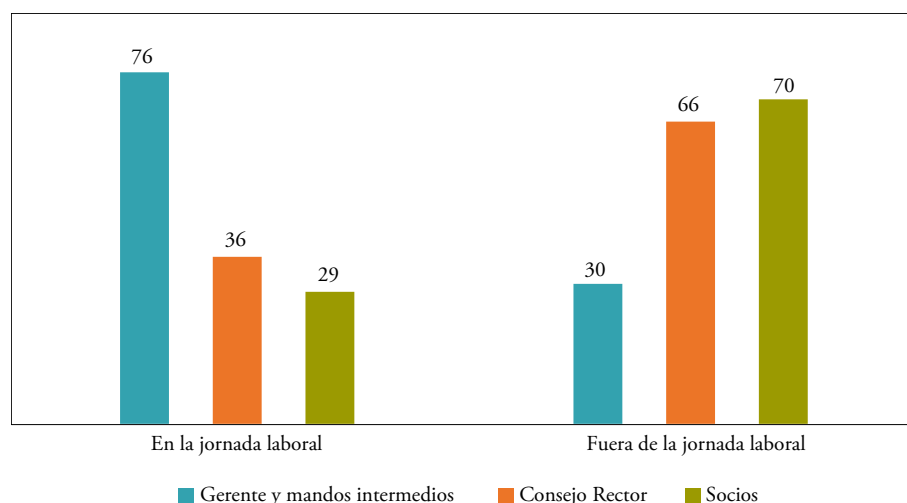
realiza en los periodos de menor actividad que se originan en estas épocas). En el Gráfico 15 se observa que se opta por el periodo entre campañas como el momento del año en que las acciones formativas pueden resultar más eficaces tanto para los gerentes y mandos intermedios, como para los miembros del Consejo Rector y para el resto de socios. Existe consenso sobre que es en estos momentos de menor actividad productiva cuando resulta más aconsejable formar a todos los colectivos de la cooperativa.

Gráfico 15. Momento del año en que se imparte la formación en función del colectivo. En porcentaje



Valorando el momento del día en que sería más aconsejable impartir la formación, se diferencia entre dentro de la jornada laboral o fuera de ella. Los datos que se muestran en el Gráfico 16 señalan unas preferencias distintas según el colectivo que se está analizando. Los encuestados opinan que los gerentes y mandos intermedios tendrían una formación más eficaz si esta se llevara a cabo dentro de la jornada laboral, mientras que los miembros del Consejo Rector y el resto de socios la aprovecharían mejor si se desarrollase fuera de la jornada laboral. Las distintas tareas que realiza cada colectivo en la cooperativa podrían ser la explicación de esta diferencia en el momento del día que se considera más idóneo para recibir formación.

Gráfico 16. Momento del día en que se imparte la formación en función del colectivo. En porcentaje



En relación con el lugar en que se imparte la formación, esta se puede desarrollar dentro de la cooperativa o fuera de ella. Sobre este aspecto, según se puede ver en el Gráfico 17, se opina que los tres colectivos tendrán una formación más eficaz si se lleva a cabo dentro de la cooperativa. Esta opción es una elección muy clara para los miembros del Consejo Rector y para el resto de socios. Sin embargo, para los gerentes y mandos intermedios un porcentaje importante de los encuestados también contempla la posibilidad de que una formación impartida fuera de la cooperativa resulte adecuada dadas las necesidades de formación que demanda este colectivo (aunque la que se lleva a cabo dentro de la cooperativa es la más valorada).

Con respecto a los formadores que pueden impartir las acciones, se distingue entre instructores que pertenezcan a la propia cooperativa o externos a la misma. La opinión sobre esta característica es rotunda, como se desprende del Gráfico 18. La gran mayoría de los encuestados cree que la formación será más eficaz si se recurre a formadores externos a la cooperativa. Prácticamente no se contempla que se pueda recurrir a instructores internos para dar formación a los gerentes y mandos intermedios ni a los miembros del Consejo Rector. Sin embargo, se valora algo más su posible utilidad para la formación del resto de socios.

Gráfico 17. Lugar en el que se imparte la formación en función del colectivo. En porcentaje

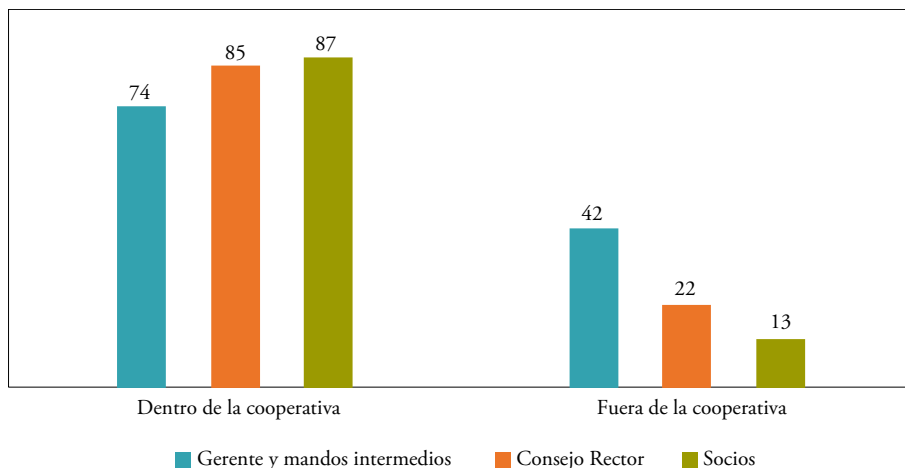
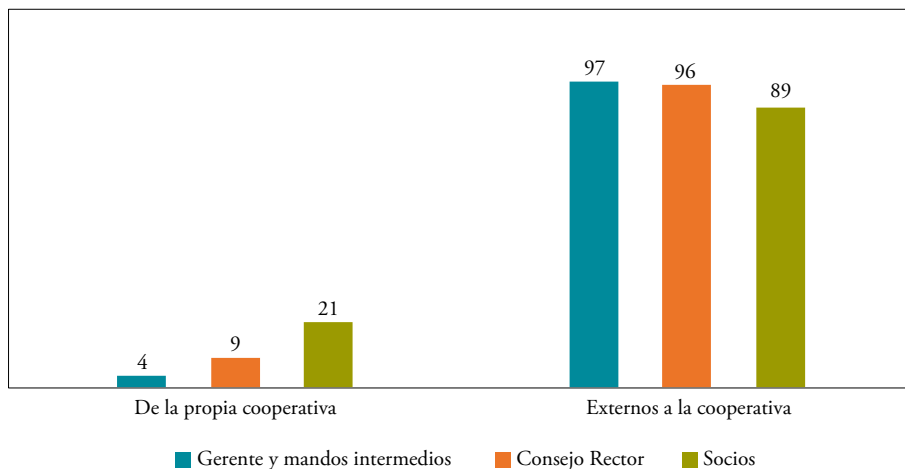


Gráfico 18. Formadores en función del colectivo. En porcentaje



4. Características de las acciones formativas por tipo de cooperativa

Una vez analizados, en su conjunto, los datos suministrados por las 171 cooperativas que han participado en la investigación, en este epígrafe se

analiza si existen diferencias en las características que debe tener la formación para ser eficaz dependiendo del tipo de cooperativa. Se siguen las mismas clasificaciones de cooperativas que se han empleado con anterioridad distinguiendo, por tanto, si la cooperativa es de primer o segundo grado, su ubicación geográfica, su actividad principal, su antigüedad y su tamaño.

4.1. Características de las acciones formativas por cooperativa de primer y segundo grado

En este apartado se muestran las características que deben tener las acciones de formación para ser más eficaces, según la opinión de los encuestados, diferenciando entre cooperativas de primer y segundo grado.

En la Tabla 10 se indica el tipo de formación, el contenido formativo, el momento del año en que se debería impartir, el momento del día en que debería llevarse a cabo, el lugar de realización y los formadores encargados de suministrar las acciones formativas, diferenciando para cada uno de los tres colectivos en las cooperativas de primer grado y en las de segundo.

Tabla 10. Características de las acciones formativas por cooperativa de primer y segundo grado

Característica formativa	Grado de agrupación	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Tipo de formación	Primer grado Segundo grado	Semipresencial Presencial	Presencial Presencial	Presencial Presencial
Contenido	Primer grado Segundo grado	Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada
Horario	Primer grado Segundo grado	Intensiva Intensiva	Intensiva Intensiva	Intensiva Intensiva
Momento del año	Primer grado Segundo grado	Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas
Momento del día	Primer grado Segundo grado	En la jornada En la jornada	Fuera de la jornada En la jornada / fuera	Fuera de la jornada Fuera de la jornada
Lugar	Primer grado Segundo grado	Dentro de la cooperativa Dentro / Fuera cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa
Formadores	Primer grado Segundo grado	Externos Externos	Externos Externos	Externos Externos

Los resultados son muy similares para ambos tipos de cooperativas. Solo se aprecian ligeras diferencias. Una se refiere al tipo de formación que se aconseja para los gerentes y mandos intermedios. Mientras que las de primer grado prefieren una formación semipresencial para este colectivo, las de segundo grado se decantan por una formación presencial. Así, el 52 % de las cooperativas de primer grado creen que la formación semipresencial sería la más eficaz para los gerentes y mandos intermedios frente a un 37 % que apuestan por la formación presencial. Por su parte, el 57 % de las de segundo grado señalan la formación presencial como más adecuada frente a un 44 % que prefieren la semipresencial.

Otra diferencia se observa con relación al momento del día en que se deben realizar las acciones. Un 69 % de las cooperativas de primer grado aconsejan que los miembros del Consejo Rector se formen fuera de la jornada laboral mientras que un 52 % de las cooperativas de segundo grado establecen como más eficaz la formación durante la jornada laboral (aunque el porcentaje de las que optan por la formación fuera de la jornada laboral es también importante, en concreto un 48 %).

La última discrepancia entre ambos tipos de cooperativas está referida al lugar en el que se realiza la formación del colectivo de gerentes y mandos intermedios. Las de primer grado consideran mayoritariamente (76 %) que se debe llevar a cabo dentro de la cooperativa, mientras que para las de segundo grado tanto la formación dentro de la cooperativa (65 %) como la realizada fuera de la misma (61 %) son opciones adecuadas.

4.2. Características de las acciones formativas por ubicación geográfica de la cooperativa

En este epígrafe se presentan las características que deberían tener las acciones formativas para obtener los mejores resultados posibles, agrupando las cooperativas en función de la comunidad autónoma a la que pertenecen.

En la Tabla 11, tal y como se ha procedido en el apartado anterior, se analizan las siete características de las acciones formativas mostrando los resultados para los tres colectivos según la ubicación geográfica de cada cooperativa.

Tabla 11. Características de las acciones formativas por ubicación geográfica de la cooperativa

Característica formativa	CCAA	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Tipo de formación	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco Reg. de Murcia Otras	Presencial Presencial/ <i>online</i> Semipresencial Semipresencial Presencial Presencial / Semipresencial Semipresencial	Presencial Presencial Presencial Presencial Presencial Presencial Presencial	Presencial Presencial Presencial Presencial Presencial Presencial Presencial
Contenido	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco Reg. de Murcia Otras	Adaptada Adaptada Adaptada / General Adaptada / General Adaptada Adaptada / General Adaptada / General	Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada Adaptada
Horario	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco Reg. de Murcia Otras	Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva	Intensiva / Extensiva Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva / Extensiva	Intensiva / Extensiva Intensiva Intensiva Extensiva / Intensiva Intensiva Intensiva Intensiva
Momento del año	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco Reg. de Murcia Otras	Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas Entre campañas
Momento del día	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco Reg. de Murcia Otras	En la jornada En la jornada En la jornada En la jornada En la jornada En la jornada En la jornada	Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada En la jornada Fuera de la jornada En la jornada/ Fuera	Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada En la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada
Lugar	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco. Reg. de Murcia Otras	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa
Formadores	Andalucía Aragón Cataluña Com. Valenciana País Vasco Reg. de Murcia Otras	Externos Externos Externos Externos Externos Externos Externos	Externos Externos Externos Externos Externos Externos Externos	Externos Externos Externos Externos Externos Externos Externos

En relación con el tipo de formación, las diferencias por comunidades autónomas surgen para el grupo de gerentes y mandos intermedios. Las cooperativas de Andalucía y País Vasco consideran que la formación presencial es la idónea para este colectivo, mientras que las de Cataluña, Comunidad Valenciana y las de la categoría «otras» creen que lo es la formación semipresencial. En la Región de Murcia se presenta un empate entre las que apuestan por la formación presencial y las que lo hacen por la semipresencial (53 %) y en Aragón el empate se produce entre las que eligen la presencial y las que escogen la formación *online* (39 %).

Con respecto al contenido, se vuelve a identificar una diferencia para los gerentes y mandos intermedios. Mientras que en Andalucía, Aragón y País Vasco se piensa que la mejor formación es aquella que está adaptada a las características concretas de la cooperativa y del socio, en Cataluña, Comunidad Valenciana, Región de Murcia y «otras» se opina que tanto la formación adaptada como la general pueden resultar igualmente beneficiosas para este colectivo.

Analizando el horario en que se podría impartir la formación, se observa que la mayoría de cooperativas consideran que la fórmula intensiva (con más horas al día de formación pero menos días en total) puede ser la más eficaz. Sin embargo, las cooperativas andaluzas indican que, tanto para los miembros del Consejo Rector como para el resto de socios, puede servir igualmente una formación intensiva o extensiva. Lo mismo opinan las cooperativas valencianas para el resto de socios y las de la categoría «otras» para los miembros del Consejo Rector.

Sobre el momento del día en que sería más conveniente realizar la acción formativa, las cooperativas de todas las comunidades autónomas consideran que los gerentes y mandos intermedios deben formarse durante la jornada laboral y los miembros del Consejo Rector y el resto de socios deben hacerlo fuera del horario de trabajo. La salvedad la presentan las cooperativas del País Vasco que indican que todos los colectivos deberían recibir la formación dentro del tiempo de ocupación.

4.3. Características de las acciones formativas por actividad principal de la cooperativa

En este apartado se expone la opinión de las cooperativas, agrupadas según su actividad principal, sobre las características de las acciones formativas que podrían dar lugar a una mayor eficacia de la formación en cada uno de los tres colectivos analizados. Al igual que en los epígrafes previos, se estudia el tipo de formación, el contenido, el momento del año, el momento del día, el lugar y los formadores (Tabla 12).

Analizando el tipo de formación que se considera más conveniente para cada colectivo en función de la actividad, se observa que la mayor heterogeneidad en las respuestas se produce en relación a los gerentes y mandos intermedios. Las cooperativas del sector de las hortalizas eligen la formación presencial como la mejor para este grupo, mientras que las cooperativas de frutas y de vino escogen la semipresencial y las de cultivos herbáceos la *online*. Por su parte, las del aceite, ganadería y la categoría «otras» consideran que tanto la presencial como la semipresencial pueden ser opciones igualmente válidas (con unos pocos puntos porcentuales de diferencia). Con respecto al tipo de formación indicado para los miembros del Consejo Rector, todos los sectores se decantan por la presencial, aunque el de cultivos herbáceos la iguala con la semipresencial (46 % cada una).

En relación con el contenido, todas las cooperativas coinciden en que la formación adaptada a la cooperativa y al socio es la que puede resultar más eficaz. Únicamente, las cooperativas ganaderas piensan que la formación general será mejor para los gerentes y mandos intermedios (un 63 % la señalan como la más eficaz).

Con respecto al horario, casi todos los sectores creen que una formación intensiva dará mejores resultados en todos y cada uno de los colectivos estudiados. No obstante, existen pequeñas discrepancias. Por un lado, las cooperativas del aceite eligen en igual medida (47 %) la intensiva y la extensiva como adecuadas para los gerentes y mandos intermedios, mientras que para los miembros del Consejo Rector (53 %) y para el resto de socios (53 %) se inclinan por una formación extensiva. La categoría «otras» también se decanta por la extensiva para esos dos colectivos.

Tabla 12. Características de las acciones formativas por actividad principal de la cooperativa

Característica formativa	Actividad principal	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Tipo de formación	Aceite	Presencial / Semipresencial	Presencial	Presencial
	Cultivos Herbáceos	Online	Presencial / Semipresencial	Presencial
	Frutas	Semipresencial	Presencial	Presencial
	Hortalizas	Presencial	Presencial	Presencial
	Vino	Semipresencial	Presencial	Presencial
	Ganadería	Presencial / Semipresencial	Presencial	Presencial
Otras	Semipresencial / Presencial	Presencial	Presencial	
Contenido	Aceite	Adaptada	Adaptada	Adaptada
	Cultivos Herbáceos	Adaptada	Adaptada	Adaptada
	Frutas	Adaptada	Adaptada	Adaptada
	Hortalizas	Adaptada	Adaptada	Adaptada
	Vino	Adaptada	Adaptada	Adaptada
	Ganadería	General	Adaptada	Adaptada
Otras	Adaptada	Adaptada	Adaptada	
Horario	Aceite	Intensiva / Extensiva	Extensiva	Extensiva
	Cultivos Herbáceos	Intensiva	Intensiva	Intensiva
	Frutas	Intensiva	Intensiva	Intensiva / Extensiva
	Hortalizas	Intensiva	Intensiva	Intensiva
	Vino	Intensiva	Intensiva	Intensiva
	Ganadería	Intensiva	Intensiva	Intensiva
Otras	Intensiva	Extensiva	Extensiva	
Momento del año	Aceite	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
	Cultivos Herbáceos	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
	Frutas	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
	Hortalizas	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
	Vino	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
	Ganadería	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
Otras	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas	
Momento del día	Aceite	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada
	Cultivos Herbáceos	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada
	Frutas	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada
	Hortalizas	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada
	Vino	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada
	Ganadería	En la jornada	En la jornada	En la jornada
Otras	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada	
Lugar	Aceite	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
	Cultivos Herbáceos	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
	Frutas	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
	Hortalizas	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
	Vino	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
	Ganadería	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
Otras	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	
Formadores	Aceite	Externos	Externos	Externos
	Cultivos Herbáceos	Externos	Externos	Externos
	Frutas	Externos	Externos	Externos
	Hortalizas	Externos	Externos	Externos
	Vino	Externos	Externos	Externos
	Ganadería	Externos	Externos	Externos
Otras	Externos	Externos	Externos	

En referencia al momento del día en que se imparte la formación, se elige dentro de la jornada laboral como lo más idóneo para el colectivo de gerentes y mandos intermedios y fuera de la jornada de trabajo como la más adecuada para los otros dos grupos, con la excepción de las cooperativas ganaderas que establecen que la formación en el horario de trabajo también sería la más recomendable para miembros del Consejo Rector y resto de socios.

4.4. Características de las acciones formativas por antigüedad de la cooperativa

En este apartado se muestran las características que las acciones formativas deben tener para resultar lo más eficaces posible, según la opinión de las cooperativas agrupadas en función de su antigüedad. En la Tabla 13 se presentan los resultados obtenidos para cada característica formativa por colectivo y edad de la cooperativa.

Tabla 13. Características de las acciones formativas por antigüedad de la cooperativa

Característica formativa	Antigüedad	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Tipo de formación	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	Presencial Semipresencial / Presencial Semipresencial	Presencial Presencial Presencial	Presencial Presencial Presencial
Contenido	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	Adaptada Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada Adaptada
Horario	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	Intensiva Intensiva Intensiva	Intensiva Intensiva Intensiva	Intensiva / Extensiva Intensiva Intensiva
Momento del año	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	Entre campañas Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas Entre campañas
Momento del día	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	En la jornada En la jornada En la jornada	En la jornada / Fuera Fuera de la jornada Fuera de la jornada	Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada
Lugar	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa
Formadores	Hasta 29 años De 30 a 60 años Más de 60 años	Externos Externos Externos	Externos Externos Externos	Externos Externos Externos

Al igual que ha ocurrido en las comparativas previas, las pequeñas diferencias que surgen, en este caso en función de la antigüedad de la cooperativa, se centran en el tipo de formación, el horario en que se lleva a cabo y el momento del día en que se realiza. En las otras cuatro características formativas existe consenso entre las cooperativas de diferente edad con relación al tipo de formación que sería más eficaz para los tres colectivos estudiados. Así, lo que se considera más adecuado en los tres grupos de edad es la formación que se adapta a la cooperativa y al socio, impartirla en el momento que queda entre campañas, dentro de la cooperativa y con instructores externos.

En cuanto a las pequeñas diferencias encontradas, según la edad de la cooperativa, se pueden señalar las siguientes. En relación con el tipo de formación, para el colectivo de gerentes y mandos intermedios las más jóvenes prefieren la formación presencial (49 % de las encuestadas) mientras que las más antiguas se decantan por la semipresencial (62 %). Por su parte, las cooperativas con una edad de entre 30 y 60 años consideran que ambos tipos de formación pueden ser igualmente válidos para ese colectivo (un 49 % optan por la semipresencial y un 46 % por la presencial).

Con respecto al horario de la formación, prácticamente todas las cooperativas, independientemente de su edad, creen que la formación intensiva es la mejor para los tres colectivos estudiados. La única salvedad la presentan las cooperativas más jóvenes para el colectivo 'resto de socios', ya que entienden que tanto la formación intensiva como la extensiva pueden ser la más apropiada en este caso (ambos horarios son escogidos por un 59 % de las cooperativas de hasta 30 años).

La última discrepancia en función de la antigüedad se encuentra en el momento del día en que se lleva a cabo la formación. En este caso, las empresas más jóvenes, para los miembros del Consejo Rector, opinan que tanto la formación en la jornada laboral (54 %) como la que se desarrolla fuera de ella (51 %) pueden ser eficaces, frente a las otras dos categorías que se decantan por la formación fuera del horario de trabajo para este colectivo.

4.5. Características de las acciones formativas por tamaño de la cooperativa

En este epígrafe se analizan las características que, según las cooperativas agrupadas en función de su tamaño, deben tener las acciones formativas para

dar lugar a una mayor eficacia de la formación en cada uno de los tres colectivos. En la Tabla 14 se recogen los resultados obtenidos con relación a esta cuestión.

Tabla 14. Características de las acciones formativas por tamaño de la cooperativa

Característica formativa	Tamaño	Gerente y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Tipo de formación	Pequeña Mediana Grande	Semipresencial Semipresencial Presencial	Presencial Presencial Presencial	Presencial Presencial Presencial
Contenido	Pequeña Mediana Grande	Adaptada Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada Adaptada	Adaptada Adaptada Adaptada
Horario	Pequeña Mediana Grande	Intensiva Intensiva Intensiva	Intensiva Intensiva Intensiva	Extensiva Intensiva Intensiva
Momento del año	Pequeña Mediana Grande	Entre campañas Entre campañas Entre campañas / Continua	Entre campañas Entre campañas Entre campañas	Entre campañas Entre campañas Entre campañas
Momento del día	Pequeña Mediana Grande	En la jornada En la jornada En la jornada	Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada	Fuera de la jornada Fuera de la jornada Fuera de la jornada
Lugar	Pequeña Mediana Grande	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Fuera / Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa Dentro de la cooperativa
Formadores	Pequeña Mediana Grande	Externos Externos Externos	Externos Externos Externos	Externos Externos Externos

Se observa, en general, que existen pocas diferencias de opinión de las cooperativas atendiendo a su tamaño. Una de ellas se refiere al tipo de formación que se considera más indicado para los gerentes y mandos intermedios. Mientras que las pequeñas y medianas apuestan por la semipresencial (51 % y 59 %, respectivamente), las grandes lo hacen por la presencial (67 %).

Otra discrepancia es la relacionada con el horario en que se imparte la acción formativa para el resto de socios. Las cooperativas medianas y grandes piensan que una formación intensiva es la más conveniente para este grupo, al igual que lo es para los otros dos colectivos. Sin embargo, las de pequeño tamaño se decantan ligeramente por la extensiva (37 % de las encuestadas frente a un 31 % que dan su voto a la intensiva).

Con referencia al momento del año en que realiza la formación, existe casi unanimidad en que es mejor que se haga en el intervalo de menos producción que queda entre campañas. La única variación es la que presentan las grandes empresas para el colectivo de gerentes y mandos intermedios, al considerar

que impartir formación tanto en el periodo de tiempo que se produce entre campañas (elegido por un 50 % de las encuestadas) como de manera continua a lo largo del año (otro 50 %) es igual de adecuado para este colectivo.

Finalmente, estudiando el lugar en que se debe llevar a cabo la formación, se observa una diferencia entre la opinión de las cooperativas grandes y la de las otras dos categorías, y también con relación a los gerentes y mandos intermedios. Así, mientras que para todos los demás colectivos se cree que es más adecuado que la formación se dé dentro de la empresa, las cooperativas de mayor tamaño estiman que la realizada fuera de la cooperativa sería la más eficaz para los gerentes y mandos intermedios (así lo consideran un 61 % frente a un 56 % que se decanta por la formación dentro de la cooperativa).

Conclusiones

La investigación que describe este trabajo se planteó con el objetivo de identificar las necesidades formativas de las cooperativas agroalimentarias españolas, en particular, de los gerentes y mandos intermedios, los miembros del Consejo Rector y el resto de socios.

Para ello, se revisaron los escasos trabajos previamente realizados sobre esta cuestión y se hizo un estudio de campo estructurado en dos fases. Primero, se efectuó una serie de entrevistas con expertos del sector para conocer su opinión acerca de cuáles son los temas más relevantes sobre los que interesa formar a los colectivos mencionados y el tipo de diseño que han de tener las acciones formativas realizadas para que resulten eficaces. Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en esta fase, se preparó una encuesta en la que participaron 171 cooperativas agroalimentarias españolas.

Las principales conclusiones derivadas de la encuesta realizada se exponen a continuación, agrupándolas por colectivo estudiado: gerentes y mandos intermedios, miembros del Consejo Rector y resto de socios.

En relación con el primero de ellos, los gerentes y mandos intermedios, los resultados obtenidos muestran de manera evidente que las cooperativas agroalimentarias opinan que es necesario mejorar su formación. Prueba de ello es que las que componen la muestra de este estudio indicaron que es interesante que este colectivo se forme en prácticamente todos los temas sobre los que se les preguntó en la encuesta. Entre ellos, la Tabla 15 recoge los diez más importantes, según las puntuaciones medias obtenidas. Como se puede ver, destacan los relacionados con las principales responsabilidades de este colectivo, es decir, con la administración económico-financiera de la cooperativa y la gestión diaria de sus procesos y personas, así como algunos aspectos importantes de cara a la mejora de la competitividad de la cooperativa desde el punto de vista empresarial.

Tabla 15. Actividades formativas prioritarias para gerentes y mandos intermedios

10 principales temas para los gerentes y mandos intermedios (puntuación media obtenida)
Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (4,54)
Gestión de subvenciones y ayudas al sector (4,47)
Contabilidad y gestión financiera (4,43)
Toma de decisiones (4,42)
Habilidades directivas (4,41)
Calidad del producto y seguridad alimentaria (4,41)
Retos y tendencias del sector agroalimentario (4,37)
Digitalización de procesos administrativos (4,35)
Sistemas de control y gestión (4,35)
Mejora de procesos productivos (4,33) Prevención de riesgos laborales (4,33)

Los análisis efectuados para determinar si existen diferencias en los temas que interesan más en las cooperativas según sus características han puesto de manifiesto que una gran parte de los aspectos recogidos en la Tabla 15 son interesantes para la mayoría de cooperativas. Sin embargo, también han permitido identificar algunas particularidades en las necesidades según sus características, principalmente en función de la actividad principal y de su tamaño.

Por ejemplo, formar a los gerentes y mandos intermedios en «gestión de subvenciones y ayudas al sector» resulta de especial interés en las cooperativas cuya actividad principal es el aceite o el vino. También lo es para las cooperativas de segundo grado. Se ha observado, así mismo, que la tercera actividad que se muestra en la tabla, «contabilidad y gestión financiera», destaca en las cooperativas del sector aceitero y en las pequeñas. Por otro lado, para las empresas cuya actividad principal es la fruta, las actividades formativas vinculadas a la «toma de decisiones» y las «habilidades directivas» son más importantes que para el resto. Otro resultado obtenido es que la formación en «calidad del producto y seguridad alimentaria» interesa más a las empresas del sector del vino y a las pequeñas. También son las pequeñas las más preocupadas por la formación en «prevención de riesgos laborales».

Además, para algunos tipos de cooperativas es muy importante que sus gerentes y mandos intermedios se formen en temas no incluidos en la

Tabla 15. En este sentido, los temas de «gestión comercial» e «investigación de mercados» interesan bastante a las cooperativas más jóvenes y a aquellas dedicadas a las hortalizas. También en esta línea se puede mencionar que las cooperativas más grandes incluyen entre los temas más interesantes para sus gerentes y mandos intermedios algunos relacionados con la comunicación interna, la gestión del cambio o la gestión efectiva del tiempo.

Con respecto a cómo deberían ser las acciones formativas organizadas para los gerentes y mandos intermedios para que fuesen lo más eficaces posible, como se puede ver en la Tabla 16, parece que la formación que, en general, puede dar los mejores resultados es la de tipo semipresencial, adaptada a la cooperativa y al socio, con horario intensivo, que se realice en los periodos de tiempo que quedan entre campañas, impartida durante la jornada laboral, dentro de la cooperativa y que sea llevada a cabo por formadores externos.

Tabla 16. Características de las acciones formativas por colectivo

Características de las acciones formativas	Gerentes y mandos intermedios	Consejo Rector	Socios
Tipo de formación	Semipresencial	Presencial	Presencial
Contenido	Adaptada	Adaptada	Adaptada
Horario	Intensivo	Intensivo	Intensivo
Momento del año	Entre campañas	Entre campañas	Entre campañas
Momento del día	En la jornada	Fuera de la jornada	Fuera de la jornada
Lugar	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa	Dentro de la cooperativa
Formadores	Externos	Externos	Externos

No obstante, cuando se hace un estudio más profundo de qué características de la formación serían más adecuadas para los gerentes y mandos intermedios, según los distintos tipos de cooperativa, se encuentran ligeras variaciones con respecto a los resultados generales. Estas se refieren fundamentalmente al tipo de formación. Algunas categorías de cooperativas consideran más eficaz la formación presencial. Así opinan las cooperativas de segundo grado, las andaluzas, aragonesas y vascas, aquellas cuya actividad principal es el aceite o las hortalizas, las más jóvenes (hasta 30 años) y las de mayor tamaño. La unanimidad tampoco es total con respecto a que la formación más idónea sea siempre la que se adapta a la cooperativa y al socio, ya que

las cooperativas de Cataluña, Comunidad Valenciana, Región de Murcia y las de «otras» comunidades autónomas valoran también de forma positiva la formación general para este colectivo. Por último, las cooperativas de mayor tamaño no solo señalan como más eficaz la formación que se realiza dentro de las instalaciones sino que un porcentaje algo superior apuestan por la formación fuera de la cooperativa.

En relación con las necesidades formativas de los miembros del Consejo Rector, a continuación, se resumen las principales conclusiones obtenidas. En la Tabla 17 se presentan los 10 temas identificados como los más interesantes para este colectivo en el conjunto de las cooperativas. Como se puede apreciar, entre ellos hay aspectos vinculados a las particularidades de este tipo de organizaciones, temas más orientados a la mejora de su gestión y competitividad y otros relativos a aspectos técnicos de su actividad.

Tabla 17. Actividades formativas prioritarias para miembros del Consejo Rector

10 principales temas para los miembros del Consejo Rector (puntuación media obtenida)
La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (4,09)
Técnicas de cultivo y procesos agrarios (3,98)
Dirección estratégica (3,93)
Responsabilidad social de la cooperativa (3,92)
Gestión de subvenciones y ayudas al sector (3,88)
Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa (3,86)
Innovación y diversificación de productos (3,86)
Régimen económico de la cooperativa (3,83)
Calidad del producto y seguridad alimentaria (3,83)
Tamaño y competitividad: procesos de integración y cooperación (3,83)

Al analizar esta cuestión por tipos de cooperativas, se han identificado bastantes diferencias con relación a los temas en los que interesa más formar a los miembros del Consejo Rector, especialmente cuando se distingue entre las de primer y segundo grado y se considera su tamaño y actividad principal.

Entre las diferencias identificadas, cabe destacar que hay algunos temas que interesan más a las cooperativas de primer grado que a las de segundo,

entre ellos los relativos a la «responsabilidad social de la cooperativa», la «gestión de subvenciones y ayudas al sector», el «análisis y control de los costes productivos», la «innovación y diversificación de productos» y la «calidad del producto y seguridad alimentaria». Por su parte, las cooperativas de segundo grado muestran más interés que las de primero en temas que no aparecen en la Tabla 17, concretamente, los «retos y tendencias del sector agroalimentario» y la «toma de decisiones». Por tamaño, las cooperativas pequeñas apuntan como relevante formar a sus consejos rectores en «gestión de subvenciones y ayudas al sector» y en «calidad del producto y seguridad alimentaria», las medianas en «gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas» y en «gestión de la reputación corporativa» y las grandes en «dirección estratégica» y «gestión del cambio». Finalmente, entre las diferencias encontradas en relación con los temas en los que formar a este colectivo según la actividad principal de la cooperativa, cabe destacar que las cooperativas ganaderas son las que más importancia dan a la formación sobre procesos de integración y cooperación para ganar tamaño, que los aspectos relativos a la «dirección estratégica» e «innovación y diversificación de productos» interesan bastante a las del sector de las frutas y hortalizas, o que entre los más importantes para las del vino están la «gestión de subvenciones y ayudas al sector» y el «control y gestión financiera».

En cuanto al diseño que las cooperativas agroalimentarias consideran que deben tener las acciones formativas dirigidas a los miembros del Consejo Rector, como se muestra en la Tabla 16, se aconseja una formación presencial, adaptada a la cooperativa y al socio, con un horario intensivo, que se lleve a cabo entre campañas, realizada fuera de la jornada laboral, dentro de la cooperativa e impartida por formadores externos.

Sin embargo, al hacer un estudio pormenorizado, en función de los diferentes grupos de cooperativas, se aprecian dos pequeños matices. Por un lado, las de segundo grado, las del País Vasco, las ganaderas y las más jóvenes prefieren para los miembros del Consejo Rector una formación que se imparta en la jornada laboral en lugar de fuera de ella. Por otro, las cooperativas de Andalucía y de «otras» comunidades autónomas y las que tienen como actividad principal el aceite u «otras actividades» consideran que la formación extensiva (la que supone menos horas diarias de formación pero más días) podría ser la más eficaz para este colectivo.

Por último, las conclusiones obtenidas para el resto de socios de las cooperativas son las siguientes. La primera es que el número de temas en los que se considera que es interesante formarles es muy inferior al que se ha obser-

vado para los otros dos colectivos estudiados. Como se puede ver en la Tabla 18, solo uno de los temas sobre los que se preguntó en la encuesta obtuvo una puntuación media superior a 4 puntos. Esta actividad formativa, «técnicas de cultivo y procesos agrarios», es la considerada más interesante para los socios en todos los tipos de cooperativas analizados. Otros que también se han encontrado bastante interesantes en todas las cooperativas están igualmente vinculados a la actividad agraria o ganadera. Aunque estos resultados se entienden al ser el rol de proveedor de producto del socio fundamental en las cooperativas, también reflejan que aún no se da suficiente importancia a otros roles que debe desempeñar este colectivo, principalmente los que tienen que ver con su participación en la gobernanza de este tipo de organizaciones.

Tabla 18. Actividades formativas prioritarias para el resto de socios

10 principales temas para el resto de socios (puntuación media obtenida)
Técnicas de cultivo y procesos agrarios (4,24)
Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (3,81)
Calidad del producto y seguridad alimentaria (3,59)
Innovación y diversificación de productos (3,44)
Gestión de subvenciones y ayudas al sector (3,37)
La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (3,25)
Retos y tendencias del sector agroalimentario (3,19)
Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (3,13)
Responsabilidad social de la cooperativa (3,12)
Prevención de riesgos laborales (3,05)

No obstante, hay que señalar que las cooperativas grandes dan más importancia a formar a los socios en temas distintos a los relacionados con la explotación agraria, como los «retos y tendencias del sector agroalimentario», «las particularidades y gobierno de este tipo de organizaciones», «la responsabilidad social de la cooperativa» o el «régimen económico» de la misma.

Por comunidades autónomas se observa que las cooperativas de Andalucía y Comunidad Valenciana consideran más interesante que el resto formar a sus socios sobre «calidad del producto y seguridad alimentaria» y también

sobre «Innovación y diversificación de productos». Este último tema es igualmente de especial interés para las cooperativas murcianas. Probablemente, la actividad principal de las cooperativas ubicadas en las citadas zonas geográficas explique en gran medida el resultado obtenido en relación con la formación en «innovación y diversificación de productos» porque también la enfatizan las cooperativas dedicadas al sector de las hortalizas y la fruta. La formación de los socios en calidad del producto, sin embargo, es considerada relevante por todas las cooperativas, salvo las del sector de cultivos herbáceos y en el vino. Finalmente, cabe mencionar que en este último sector también se ha identificado una necesidad formativa adicional para los socios, el tema de «eficiencia energética».

Las conclusiones obtenidas en relación con cuál es el diseño más adecuado para las acciones formativas dirigidas al resto de socios se pueden ver en la Tabla 16. Se recomienda una formación de tipo presencial, adaptada a las particularidades de la cooperativa y de los socios, intensiva, que se realice en los momentos del año que quedan entre campañas, desarrollada fuera de la jornada laboral, dentro de la cooperativa e impartida por formadores externos.

Aunque existe una casi total unanimidad sobre qué características han de tener las acciones formativas organizadas para los socios independientemente del tipo de cooperativa, se observan unas pequeñas discrepancias en relación al horario de la formación y al momento del día en que se aconseja llevarla a cabo. Con respecto al horario, aunque en general se considera que la formación intensiva podría ser la más eficaz para el citado colectivo, las cooperativas de Andalucía y de la Comunidad Valenciana, las de aceite, las de frutas y las de «otras actividades principales», las más jóvenes y las pequeñas se decantan por la formación extensiva. En referencia al momento del día en que se lleva a cabo la acción formativa, las cooperativas del País Vasco y las ganaderas consideran que lo más eficaz es formar a los socios durante la jornada laboral.

En definitiva, la investigación realizada muestra que las cooperativas son conscientes de que formar a sus gerentes y mandos intermedios, a los miembros de sus consejos rectores y al resto de sus socios es importante, pero que cada colectivo requiere formación en temas distintos. Además, de los resultados obtenidos se desprende que es fundamental tener en cuenta también quién es el colectivo al que se dirige la formación cuando se toman decisiones relativas al diseño de esas acciones formativas, principalmente sobre si organizarlas de manera presencial o no. Por otro lado, también se ha visto que las

necesidades formativas difieren un poco por tipo de cooperativa y que, por lo tanto, para diseñar acciones formativas eficaces es así mismo necesario considerar las características particulares de cada una.

Por último, es importante señalar que, como todas las investigaciones, esta presenta algunas limitaciones. Contar con un mayor número de casos en la muestra podía haber ayudado a obtener conclusiones más sólidas, especialmente las referidas a cada uno de los tipos de cooperativas estudiados. Con todo, consideramos que los resultados obtenidos en este trabajo pueden ser de gran ayuda a los responsables de administrar las cooperativas agroalimentarias para conocer las necesidades de formación de sus recursos humanos y priorizarlas, así como para diseñar las acciones formativas que les permitan satisfacerlas e implementarlas de la forma más adecuada.

Referencias bibliográficas

- AGUINIS, H. y KRAIGER, K. (2009): «Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society»; *Annual Review of Psychology* 60; pp. 451-474.
- ALIMARKET (2018): *Empresas, establecimientos, marcas y enseñanzas*. Recuperado de https://www.alimarket.es/buscador_avanzado_bbdd
- ARCAS, N.; ALCÓN, F.; CEGARRA, J. G.; HERNÁNDEZ, M.; LÓPEZ, E. I.; MARCOS, G.; MARTÍN, J. F.; MÍNGUEZ, A. y TANTIUS, P. (2011): «El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito»; *Colección Economía* 16. Almería, Fundación Cajamar.
- ARCAS, N.; GARCÍA, D.; HERNÁNDEZ, M.; MEROÑO, A.; MUNUERA, J. L.; PÉREZ, F. y RUIZ, S. (2004): *El Cooperativismo Hortofrutícola de la Región de Murcia. Evolución Reciente y Diagnóstico Actual*. Murcia, Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia.
- AZNAR, A. (1986): «La información, formación y participación en el seno de las cooperativas y SAT»; *Revista de Estudios Agrosociales* 135; pp. 55-74.
- BAAMONDE, E. (2009): «El cooperativismo agroalimentario»; en LAMO DE ESPINOSA, J., coord.: «El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global»; en *Mediterráneo Económico* 15; pp. 229-246.
- BARBA, M. I. (2002): *Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa: un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores*. Tesis doctoral. Murcia, Universidad de Murcia.
- BARBA, M. I.; JIMÉNEZ, D. y SANZ, R. (2014): «Training and performance: the mediating role of organizational learning»; *Business Research Quarterly* 17(3); pp. 161-173.
- BIJMAN, J. C.; ILIOPOULOS, K. J.; POPPE, C.; GIJSELINCKX, K.; HAGEDORN, M.; HANISCH, G. W. J.; HENDRIKSE, R.; KÜHL, P.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEN y G. VAN DER SANGEN (2012): Apoyo a las cooperativas de agricultores; Informe final. Wageningen. Wageningen UR.

- CHAVES, R. (2004): «Gobierno y democracia en la economía social»; en JULIÁ, J. F., coord.: «La actividad económica al servicio de las personas»; en *Mediterráneo Económico* 6; pp. 27-44.
- CIRUELA, A. M. (2008): «La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 64; pp. 85-104.
- DE GROEN, W. P.; LENAERTS, K.; BOSC, R. y PAQUIER, F. (2017): *Impact of digitalisation and the on-demand economy on labour markets and the consequences for employment and industrial relations. Final Study*. Bélgica, European Economic and Social Committee. Recuperado de <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-02-17-763-en-n.pdf>.
- DOLAN, S. L.; VALLE, R. y LÓPEZ, A. (2014): *La gestión de personas y del talento*. Madrid, McGraw-Hill/ Interamericana de España.
- EXPANSIÓN (2018): «Atraer talento, el mayor desafío de las empresas»; *Expansión* (junio). Recuperado de <http://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2018/06/06/5b1808ae46163f5e498b45f9.html>.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2015): *Encuesta de formación profesional para el empleo en empresas*. Gobierno de España, Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Recuperado de: http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/FP_medidas_apoyo_empleo/EFPC/index.htm.
- FERNÁNDEZ, A. (2013): «La entrevista en profundidad»; en SARABIA SÁNCHEZ, F. J., coord.: *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid, Editorial Pirámide.
- FERNÁNDEZ, D. (2017): «La inteligencia artificial obliga a redefinir la economía»; *El país*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2017/05/12/actualidad/1494601971_737485.html
- FERRERO, T. J. y GARCÍA, C. (2018): «A question of degree? Why some of the best companies to work for in Spain are better than others?»; *Universia Business Review* 15(2); pp. 52-90.
- GÓMEZ, L. R.; BALKIN, D. y CARDY, R. (2016): *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Pearson.

- HERRERA, J. y SANCHIS, J. R. (1993): «Hacia una dirección estratégica de los recursos humanos en las empresas cooperativas»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 14; pp. 79-103.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGO, L. P. (2010): «Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas»; *Colección Economía* 14. Almería, Fundación Cajamar.
- KIRKPATRICK, D. L. (1999): *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona, EPISE.
- LAJARA, N. y SERVER, R. (2017): «¿Cómo se puede mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias?»; *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 90; pp. 103-121.
- LEY 27/1999, DE 16 DE JULIO, DE COOPERATIVAS: *Boletín Oficial del Estado* 170, de 17 de julio de 1999; pp. 27027-27062; en <https://www.boe.es/boe/dias/1999/07/17/pdfs/A27027-27062.pdf>.
- LEY 13/2013, DE 2 DE AGOSTO, DE FOMENTO DE LA INTEGRACIÓN DE COOPERATIVAS Y DE OTRAS ENTIDADES ASOCIATIVAS DE CARÁCTER AGROALIMENTARIO: *Boletín Oficial del Estado* 185, de 3 de agosto de 2013; pp. 56582-56591; en <https://www.boe.es/boe/dias/2013/08/03/pdfs/BOE-A-2013-8555.pdf>.
- LIEVENS, F. y SLAUGHTER, J. E. (2016): «Employer image and employer branding: what we know and what we need to know»; *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3; pp. 407-440.
- MARCOS, G.; HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2013): «La Disposición de los socios a participar en las inversiones de las cooperativas agrarias: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 77; pp. 109-129.
- MARÍ, S.; LAJARA, N. y SERVER, R. (2013): «La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados»; *Interciencia* 38(2); pp. 112-119.
- MONTEGUT, Y. (2006): *Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas*. Tesis Doctoral. Universitat de Lleida.

- MORALES, A. C. (1996): «La formación como condición para la creación de empleo en el medio rural: evidencias empíricas en la economía social andaluza»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 22; pp. 25-41.
- MOZAS, A. (2002): «La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 40; pp. 165-193.
- MOZAS, A.; DE LA POZA, J. y VALLEJO, M. C. (1997): «La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias un estudio empírico»; *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 63; pp. 93-120.
- OBSERVATORIO SOCIECONÓMICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO ESPAÑOL –OSCAE– (2018): «El cooperativismo agroalimentario. Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. OSCAE 2017»; *Cooperativismo en cifras*. Cooperativas Agro-alimentarias de España. Recuperado de http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras.
- PERIS, J. R. (1990): «La participación en la cooperativa: un baremo de la formación del socio»; *Agricultura y Cooperación* 76; pp. 9-10.
- RIFKIN, J. (2018): «España ante la tercera revolución industrial»; *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/02/12/actualidad/1518455522_146013.html.
- RODRÍGUEZ, J. y MOZAS, A. (2003): «La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico»; *Boletín Económico de ICE* 2776; pp. 9-19.
- SÁNCHEZ, J. (2014): «Cómo frenar la fuga del talento en la empresa»; *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2014/12/11/actualidad/1418290309_655869.html.
- THANG, N. N.; QUANG, T. y BUYENS, D. (2010): «The relationship between training and firm performance: a literature review»; *Research and Practice in Human Resource Management* 18(1); pp. 28-45.
- THARENOU, P.; SAKS, A. M. y MOORE, C. (2007): «A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes»; *Human Resource Management Review* 17; pp. 251-273.

Anexo 1

Guion de la entrevista a expertos



Análisis de las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias

Entrevistado:

Cargo:

Fecha de la entrevista:

Somos..., profesores de las Universidades de Murcia y Politécnica de Cartagena que en colaboración con Cajamar estamos realizando un estudio para conocer las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias.

Este estudio es consecuencia del consenso existente en los ámbitos académico, de la administración y empresarial, acerca de la importancia y necesidad de la formación de los recursos humanos de las cooperativas para la mejora de su competitividad.

Para su realización nos gustaría contar con la información obtenida mediante entrevistas a los presidentes y gerentes de 10 cooperativas de mayor dimensión, entre las que se encuentra...

Los datos de estas entrevistas serán analizados para elaborar una pequeña encuesta electrónica que posteriormente será enviada a todos los participantes. La información obtenida con esta encuesta servirá para obtener los resultados del estudio que nos permitan conocer las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias y la mayor o menor importancia de las mismas.

Nos interesa su opinión no tanto pensando en su cooperativa, sino en el conjunto del cooperativismo agroalimentario, aunque posiblemente esta se vea influida por la que tiene de su cooperativa.

1. Una forma de identificar las necesidades formativas de las organizaciones es reflexionar sobre los posibles problemas de funcionamiento que tienen, los procesos que convendría mejorar y los proyectos que desean acometer en el futuro. Por esa razón, vamos a empezar esta entrevista preguntándole cuáles son, en su opinión, los principales problemas de funcionamiento que tienen actualmente las cooperativas agroalimentarias o los aspectos que sería conveniente que mejoraran:
 - 1.1. En los procesos productivos que realizan las cooperativas, ¿considera que hay algún aspecto que sería interesante mejorar? Por ejemplo, ¿hay algún problema de eficiencia en dichos procesos, algún problema de gestión de los suministros a los socios...?
 - 1.2. ¿Y en el área «Comercialización y Marketing»? Por ejemplo, ¿se planifica la producción sin tener en cuenta lo que quieren los clientes? ¿Están los productos de las cooperativas diferenciados en los mercados?
 - 1.3. ¿Y en el área «Administrativo-Financiera»? Por ejemplo, ¿tienen los gerentes o el equipo rector dificultad para elaborar o interpretar las cuentas anuales? ¿Conocen las cooperativas los costes de producción que tienen y sus márgenes?
 - 1.4. ¿Y en RRHH? ¿Hay algún problema de resistencia a los cambios de los socios o de los empleados de la cooperativa, algún problema de falta de motivación de los empleados?
 - 1.5. En cuanto a la gestión general de la cooperativa, ¿considera que tienen algún problema? (Por ejemplo, dificultad para identificar los cambios que se producen, falta de rapidez en la toma de decisiones, escasa implicación de los socios o de los miembros del consejo rector en la gestión de la cooperativa...).
 - 1.6. Y, en la actividad realizada por los socios –los agricultores– ¿considera que hay algún aspecto que sería importante mejorar?

2. Una vez identificados los principales problemas o aspectos a mejorar en las cooperativas agroalimentarias, ¿podría indicarnos cuáles son, en su opinión, qué acciones o proyectos considera que deberían acometer a medio y largo plazo? (p. ej.: apertura de nuevos mercados, innovación de productos o servicios, establecimiento de acuerdos con otras empresas, etc.).
3. Teniendo en cuenta los aspectos sobre los que hemos hablado, en su opinión, ¿sobre qué temas sería interesante que recibieran formación los siguientes colectivos de las cooperativas?
 - 3.1. Los miembros del Consejo Rector:
 - 3.2. El resto de socios:
 - 3.3. Los gerentes y mandos intermedios:
4. Una vez que nos ha hablado sobre qué temas sería interesante que se recibiera formación en las cooperativas agroalimentarias, también nos gustaría conocer su opinión sobre cómo se debería llevar a cabo dicha formación para que fuese lo más eficaz posible. Concretamente:
 - 4.1. ¿Sería mejor que la formación fuera presencial, virtual (internet) o semipresencial?
 - Consejo Rector:
 - Resto de socios:
 - Gerente y mandos intermedios:
 - 4.2. ¿Es más adecuado que se imparta durante la jornada laboral o fuera de la misma?
 - Consejo Rector:
 - Resto de socios:
 - Gerente y mandos intermedios:

- 4.3. ¿Sería mejor que fuera intensiva (sesiones largas en pocos días) o extensiva (sesiones cortas a lo largo de varios días/semanas)?
- Consejo Rector:
 - Resto de socios:
 - Gerente y mandos intermedios:
- 4.4. ¿Cree que la acción formativo debería tener alguna otra características para que fuera eficaz/de utilidad?

Con esto damos por concluida esta entrevista sobre la identificación de las necesidades de formación en las cooperativas agroalimentarias. No obstante, si lo desea puede añadir cualquier opinión o sugerencia que considere oportuna.

Muchas gracias por su ayuda y colaboración.

Como comentamos al principio, una vez concluidas las entrevista a 10 cooperativas de mayor dimensión, recibirá una pequeña encuesta electrónica elaborada a partir de la información obtenida en las mismas. Su respuesta a esta encuesta, junto con las del resto de presidentes y gerentes, será las que nos permitirá conocer las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias y la mayor o menor importancia de las mismas.

Anexo 2

Cuestionario *online*



Análisis de las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias

1. Indique (haciendo clic) el grado de interés que, para los distintos colectivos de su cooperativa, tiene formarse en los siguientes temas:

La cooperativa como empresa: particularidades y gobierno (valores y principios cooperativos, órganos de gobierno, derechos y obligaciones de los directivos, miembros del Consejo Rector y socios, responsabilidad civil y penal de cada uno de ellos, principales funciones de la cooperativa, buenas prácticas...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Régimen económico de la cooperativa (aportaciones y fondos sociales, ejercicio económico, régimen fiscal...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Responsabilidad social de la cooperativa (responsabilidad económica, medioambiental y social...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Retos y tendencias del sector agroalimentario (cambios en la demanda, canales de distribución, ley de la cadena agroalimentaria, nuevas tecnologías...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Dirección estratégica (análisis estratégico, establecimiento de objetivos a largo plazo, posicionamiento estratégico...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Estratégica de internacionalización (plan de internacionalización, apertura de filiales...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Tamaño de competitividad: procesos de integración y cooperación (integración de cooperativas, acuerdos, organizaciones de productores, organización interprofesionales, Ley de Fomento de la Integración Cooperativa...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Innovación y diversificación de productos (nuevas variedades, variedades BIO, diversificación de productos...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Calidad del producto y seguridad alimentaria

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Técnicas de cultivo y procesos agrarios (nuevas técnicas de cultivo y riego, semillas de control de plagas, gestión de residuos, ahorro de energía, buenas prácticas agrarias...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión empresarial de explotaciones agrícolas y ganaderas (costes de producción, gestión de inversiones, fiscalidad...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Análisis y control de los costes productivos de la cooperativa

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Contabilidad y gestión financiera (cuentas anuales y balance, ratios financieros, decisiones de inversión y financiación...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Sistemas de control y gestión (cuadro de mando integral)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión de subvenciones y ayudas al sector

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión de almacenes y logística (sistemas de gestión de almacenes de materias primas, de productos terminados, planificación de grupajes, transporte...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Mejora de procesos productivos (optimización de procesos, coordinación de procesos...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Eficiencia energética

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Digitalización de procesos administrativos (eliminación de papel, agilización de procesos...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Prevención de riesgos laborales

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Investigación de mercados (cómo identificar cambios en la demanda, mercados o clientes potenciales...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión comercial (decisiones de producto, precio, canales de distribución, promoción de ventas, marketing digital...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión de la reputación corporativa (plan de comunicación externo, posicionamiento en redes...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Comunicación interna (habilidades de comunicación, comunicación interdepartamental, elaboración de informes eficaces...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Habilidades directivas (gestión de equipos de trabajo, liderazgo y motivación...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Toma de decisiones (técnicas para resolver problemas, resolución de conflictos, técnicas de negociación...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión del cambio (resistencia al cambio, planificación del cambio...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión efectiva del tiempo (organización del trabajo, reuniones eficaces, gestión del estrés...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Gestión del talento (atracción y retención del talento)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Idiomas

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					
(Especificar cuáles)	<input type="text"/>				

TIC (redes sociales, Whatsapp...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Marco normativo, beneficios de la perspectiva de género, planes de igualdad...)

	(1 = Nada interesante; 5 = Muy interesante)				
	1	2	3	4	5
Gerente y mandos intermedios					
Consejo Rector					
Socios					

Otra acción formativa

Sí _____ No _____

2. Para que la formación sea lo más eficaz posible, indique cómo se debería llevar a cabo para cada colectivo:

Tipo de formación

	Formación presencial	Formación semipresencial	Formación <i>online</i>
Gerente y mandos intermedios			
Consejo Rector			
Socios			

Contenido

	Formación general	Formación adaptada a la cooperativa y al socio
Gerente y mandos intermedios		
Consejo Rector		
Socios		

Horario

	Intensiva (menos días y más horas en el día)	Extensiva (más días y menos horas en el día)
Gerente y mandos intermedios		
Consejo Rector		
Socios		

Momento del año

	Continua (a lo largo de todo el año)	Entre campañas (período de baja producción)
Gerente y mandos intermedios		
Consejo Rector		
Socios		

Momento del día

	En la jornada laboral	Fuera de la jornada laboral
Gerente y mandos intermedios		
Consejo Rector		
Socios		

Lugar

	Dentro de la cooperativa	Fuera de la cooperativa
Gerente y mandos intermedios		
Consejo Rector		
Socios		

Formadores

	Dentro de la propia cooperativa	Externos a la cooperativa
Gerente y mandos intermedios		
Consejo Rector		
Socios		

3. Con relación a su cooperativa, por favor, indique:**Tipo (primer o segundo grado)**

Primer grado _____ Segundo grado _____

Comunidad autónoma en la que se ubica su sede central

Actividad/ es a la/s que se dedica:

Suministro de <i>inputs</i> (abonos...)		Aceite		Ganadería y/o productos cárnicos	
Hortalizas		Vino		Leche y/o derivados lácteos	
Frutas y/o cítricos		Frutos secos		Alimentación animal	
Cultivos herbáceos		Arroz			

Otra (por favor, indique cuál) _____

Actividad principal

Antigüedad de la cooperativa en años (indique la cifra, p. ej.: 20)

Número de socios (indique la cifra, p. ej.: 100)

Facturación en 2017. En millones de euros (indique la cifra, p. ej.: 50)

4. Por último, por favor, indique:

Cargo que usted ocupa en la cooperativa

Presidente _____

Vocal del Consejo Rector _____

Director general o gerente _____

Otro _____

Años que lleva en la cooperativa (indique la cifra, p. ej.: 15):

Edad (indique la cifra, p. ej.: 40):

Sexo

Mujer _____ Hombre _____

Nivel de estudios

Sin estudios		Formación profesional	
Primaria o secundaria		Estudios universitarios	

Si lo desea puede añadir cualquier opinión o sugerencia que considere oportuna, con relación a las necesidades de formación de las cooperativas agroalimentarias:

Si está interesado en conocer los principales resultados del estudio en el que usted ha participado, por favor, indíquenos el nombre de su cooperativa y su email y, encantados, se los enviaremos.

Nombre de la cooperativa:

Dirección de email:

Anexo 3

Carta de presentación del estudio cuantitativo

Estimado/a Sr./a. presidente - gerente:

La Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario de la Universidad de Cartagena ha solicitado colaboración a Cooperativas Agro-alimentarias de España para realizar un estudio para conocer «las necesidades de formación en las cooperativas agroalimentarias».

Estamos convencidos de que la formación es fundamental para mejorar la gestión y el gobierno en las cooperativas y de que las conclusiones de este estudio nos ayudarán a conocer las principales necesidades formativas y a adaptar mejor la oferta a estas necesidades.

Por ello, nos gustaría que cumplimentara el cuestionario adjunto. Solo le llevará unos 10 minutos. Además, si al final del mismo facilitas tu correo electrónico, recibirás las conclusiones del estudio.

Puedes acceder al cuestionario pinchando [aquí](#).

La información que facilite será confidencial y los datos serán tratados de forma agregada.

Atentamente
Los responsables del estudio

