**ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DELPHI**

**Natalia Lajara-Camilleri**

**Sergio Marí-Vidal**

**Ricardo Server Izquierdo**

**Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA)**

**Universitat Politècnica de València**

# Resumen.

La presente comunicación pretende analizar las necesidades de formación de las cooperativas agrarias. Para ello, se utiliza la metodología Delphi, de consulta a expertos, de modo que a partir de la opinión del grupo consultado puedan inferirse los principales aspectos a los que debe prestarse especial importancia de cara a definir los planes de formación futuros destinados al sector cooperativo agrario.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto el elevado grado de consenso alcanzado por el grupo de expertos así como la estabilidad en sus respuestas en aquellos casos en los que este consenso no ha sido posible.

**Palabras clave:** necesidades de formación, cooperativas agrarias.

# Introducción y objetivos.

Resulta innegable la importancia que hoy en día tiene la formación de los trabajadores y directivos en el éxito de una organización. Esta importancia se acrecienta actualmente si cabe por la situación de crisis económica que hace de la formación uno de los elementos clave para paliar en lo posible los efectos económico-sociales que este escenario ha generado.

Las cooperativas agrarias, por sus características diferenciadoras, han mostrado tradicionalmente una preocupación y concienciación especial en relación a la formación. No en vano, en los siete postulados de los Pioneros de Rochdale ya se hacía referencia expresa a la educación, mención que sigue presente hoy en día en el quinto principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, cuyo enunciado es: “Educación, formación e información”.

Es decir, desde su definición y creación, la preocupación por la formación y educación ha constituido un elemento diferenciador de las cooperativas frente al resto de sociedades empresariales puesto que se adelantaron a las posteriores exigencias legales que mucho tiempo después se dictarían en cuanto a formación laboral para el trabajador. Y no sólo en este aspecto sino también en los beneficiarios de las acciones formativas puesto que las cooperativas tienen como objetivo no sólo la formación de sus socios sino que también encaminan sus acciones tanto a la divulgación en materia de cooperativismo como a la mejora de su entorno socio-económico y ambiental.

Desde distintos foros se ha llamado la atención sobre la formación como fuente de mejora tanto de la competitividad como de la productividad en las organizaciones, es por esta razón por la que resulta aconsejable y necesario evaluar el nivel de formación actual que existe en el sector cooperativo agrario y detectar las necesidades que los profesionales relacionados con el mismo desde distintos ámbitos consideran adecuadas para un mejor cumplimiento de sus funciones.

En consecuencia, el objetivo que se pretende en este trabajo es determinar las necesidades formativas del cooperativismo agrario en la Comunidad Valenciana, particularizando en la medida de lo posible para cada figura, cargo o actividad con la finalidad de obtener directrices que ayuden a mejorar la competitividad del sector.

Para el desarrollo de este objetivo se recurrirá a la metodología Delphi, de consulta a expertos, de modo que sean estos expertos los que determinen esas necesidades formativas.

# La formación como factor para la mejora de la competitividad

El contexto actual se caracteriza por el cambio constante a nivel económico, tecnológico, legislativo, etc. Se trata de un entorno que fuerza a las empresas a mejorar su competitividad para lograr la supervivencia y el elemento fundamental para abordar los cambios, y acceder a las ventajas que éstos aporten, es sin duda la formación de los recursos humanos de las entidades. Además debido a esta necesidad continua de adaptación, se hace imprescindible que los trabajadores y directivos estén permanentemente cualificados, lo que implica la formación continua.

En el caso concreto de las cooperativas la formación de los socios tiene una importancia mayor si cabe debido a la democracia participativa que rige su funcionamiento (Rodríguez y Mozas, 2003). Es decir que para mejorar la gestión de la cooperativa es importante que también los socios dispongan de la formación necesaria para poder tomar decisiones.

En España no existen estudios específicos recientes sobre los niveles de formación en cooperativas agrarias, se han realizado estudios parciales sobre determinados sectores (Rodríguez y Mozas, 2003), si bien su ámbito y desarrollo no permite que los adoptemos como base para este trabajo.

Tradicionalmente se ha prestado gran atención a la formación de los distintos componentes de las cooperativas y, especialmente en el sector agroalimentario por su importancia socio-económica y de creación de empleo en el territorio donde se ubican, derivado de su escasa deslocalización lo que convierte a estas entidades en piezas fundamentales para el desarrollo de la agroindustria en la Comunidad Valenciana.

# El método Delphi como herramienta

Tal y como hemos señalado, para la realización de este estudio hemos recurrido a la metodología Delphi. El punto de partida para el desarrollo de la técnica Delphi es la identificación de los objetivos a estudiar, mediante la formulación de una serie de hipótesis de trabajo, que deben plantear un problema o conjunto de problemas susceptibles de ser tratados por medio de esta metodología (Delbecq *et al.*, 1989. En Gallego, 2003).

La idea que subyace en los planteamientos del presente estudio tiene su origen en la necesidad de armonizar posturas entre las partes implicadas, en lo que respecta a las necesidades formativas para personal y socios de cooperativas agrarias valencianas. Es decir, se trata de que la oferta de cursos responda a las necesidades reales de las cooperativas, puestas de manifiesto por los propios receptores de la misma, así como por expertos tanto del campo académico, como de los órganos de representación de las cooperativas y de la Administración Pública.

Así pues, la opinión del grupo de expertos, procesada mediante la técnica Delphi, permite aunar las diferentes perspectivas de todos los participantes, con perfiles distintos, sobre la materia en cuestión. Cada experto consultado debe pronunciarse sobre las necesidades de formación que a su juicio mantienen distintos colectivos relacionados con las cooperativas (Consejos Rectores, Personal trabajador, socios y familiares).

Este grupo aglutina miembros de:

* Entidades representativas de las cooperativas agrarias en la Comunidad Valenciana
* Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación
* Centros de formación y/o Universidades
* Personal y socios de cooperativas

Por ello, el juicio integrado de un grupo de personas dotadas de un elevado nivel de capacidad crítica, puede realizar una mejor aproximación a las necesidades reales en el ámbito cooperativo en materia de formación con mayor fidelidad que cualquier estimación individual (Gallego, 2003).

Tras sucesivas rondas de contrastación, las contestaciones individuales son integradas en una respuesta de grupo conjunta.

Las características definitorias del método Delphi, que lo configuran como una técnica de grupo con personalidad y aplicaciones propias, pueden consultarse, entre otros, en Gallego, 2003.

# Desarrollo del estudio

Para el estudio se determinaron en primer lugar los grupos de expertos que integrarían el panel:

* Académicos y investigadores universitarios
* Organismos representativos del cooperativismo agrario
* Administración pública relacionada con el cooperativismo agrario
* Responsables de formación, presidentes y gerentes de cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana

De este modo, quedaban cubiertos los diferentes colectivos que a nuestro juicio podían realizar aportaciones útiles al ámbito de este estudio.

Una vez definidos los distintos colectivos, se confeccionó el listado de integrantes. En total fueron 45. No obstante, finalmente el número de expertos que participaron en las dos fases del estudio, y su distribución por colectivos es la siguiente:

* Académicos y investigadores universitarios: 5
* Organismos representativos del cooperativismo agrario: 7
* Administración pública relacionada con el cooperativismo agrario: 4
* Responsables de formación, presidentes y gerentes de cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana: 15

El cuestionario fue remitido vía correo electrónico a todos los expertos debido a la rapidez y comodidad que supone tanto a la hora de cumplimentarlo como en el envío en sí. Las respuestas se han recibido tanto en correo electrónico como vía fax.

Para el tratamiento y análisis estadístico de la información se ha utilizado tanto el programa Excel de Microsoft Office como el SPSS v16.

# Resultados.

# 

# Primera ronda.

La selección inicial de expertos estaba formada por 45 miembros, escogidos en función de su vinculación desde diferentes ámbitos al sector del cooperativismo agrario. De esta muestra inicial se recibieron 31 cuestionarios válidos, cuyo contenido integra los resultados de la primera ronda.

Los datos se han procesado siguiendo la metodología propia de esta técnica de investigación. En este sentido, son tres los aspectos que deben considerarse: por un lado, la opinión de los expertos; por otro, el consenso, entendido como el nivel de acuerdo que existe entre las respuestas dadas por todos los expertos; y finalmente la estabilidad, entendida como la variación en la opinión de los expertos en las sucesivas rondas de envío del cuestionario.

Así, con la finalidad de conocer la posición del grupo de expertos ante cada una de las preguntas se determina tanto la mediana (m) como la media de la muestra (µ) en cada una de ellas. Por otro lado, para determinar el consenso se ha establecido, en base a la escala utilizada (recordemos que las respuestas están comprendidas entre 1 y 5) y tomando como referencia anteriores estudios con esta metodología, adoptar como criterio que el intervalo intercuartílico (IIC) sea igual o inferior a 1. En la primera ronda el criterio de estabilidad equivale al de consenso, es decir, se considera que en el caso de existir acuerdo, el resultado será estable.

Cabe señalarse que las preguntas abiertas no han sido tratadas estadísticamente aunque se incluyen las respuestas obtenidas en el correspondiente apartado.

En un primer análisis, las opiniones de los expertos son tratadas de forma conjunta para analizar la opinión del grupo y determinar si existe consenso respecto a los distintos ítems que integran las preguntas del cuestionario. Dado que se realizará una segunda ronda de la que ya se podrán obtener conclusiones más relevantes, nos limitamos aquí a realizar un análisis global de los resultados de esta primera ronda.

Así, existe un elevado consenso en las respuestas de los expertos, alcanzándose el acuerdo en 5 de las 17 preguntas formuladas. En 8 de ellas los ítems sin consenso no alcanzan a conformar el 25% del total de la pregunta y tan sólo existen tres preguntas en las que parece existir una fuerte controversia ya que no se alcanza el consenso en más del 75% de las cuestiones planteadas en las preguntas.

Los temas que suscitan mayores divergencias entre los expertos en la primera ronda son, por orden:

* Interés de la formación cooperativa para el colectivo de socios. En este caso, los aspectos concretos en los que no existe consenso entre los expertos son:
  + Cursos sobre Formación de rectores de cooperativas agroalimentarias.
  + Cursos sobre Consejo Rector y Gobierno de la cooperativa.
  + Cursos sobre la Intercooperación como vía de desarrollo.
  + Cursos sobre Economía Social y cooperativismo.
  + Cursos sobre Modelos europeos sobre desarrollo rural.
* Importancia de la formación para el Consejo Rector. En este caso, no existe consenso en relación con la formación sobre:
  + Planificación estratégica.
  + Dirección eficaz de reuniones.
  + Desarrollo de principios cooperativos.
  + Motivación y liderazgo.
  + Seguros agrarios.
  + Aplicaciones informáticas.
  + Gestión de ayudas públicas y subvenciones.
* Interés de la formación en gestión empresarial para el colectivo de socios. En este caso, el consenso no existe en:
  + Estudio de la demanda de los mercados.
  + Control de gestión.
  + Programas informáticos.
  + Investigación de mercados.

En el otro extremo se encuentran los temas en los que se ha alcanzado el consenso, por lo que se marcarán como tales en el cuestionario de la segunda ronda, no siendo pues necesario que los expertos reconsideren su primera respuesta. Las preguntas en este caso hacen referencia a:

* Valoración de la importancia de mayor formación para los diferentes miembros de una cooperativa
* Valoración de la formación en diferentes áreas para el Responsable de calidad
* Valoración de la formación en diferentes áreas para el Jefe de almacén
* Valoración de la formación en diferentes áreas para el Técnico agronómico
* Valoración de la formación en diferentes áreas para el Técnico de bodega

Los resultados sobre la distribución de los ítems de las preguntas en función de que se haya logrado el consenso en la primera ronda o no, se muestra en la Figura 1. (Nótese que la pregunta 6 es una pregunta abierta y que por esa razón no ha sido incluida en el análisis, así mismo los resultados se expresan en forma de porcentaje ya que el número de ítems varía según la pregunta).

Figura 1: Distribución de las respuestas al cuestionario en la primera ronda en función de la existencia o no de consenso

Fuente: Elaboración propia.

# Segunda ronda

Una vez finalizada la segunda ronda de consulta a expertos, los cuestionarios son analizados a fin de obtener los resultados generales correspondientes al grupo. En la segunda ronda los expertos han tenido ocasión de conocer la respuesta estadística del grupo, compararla con la que ellos proporcionaron en su momento y modificarla si lo estiman oportuno. Por esta razón al análisis de consenso establecido inicialmente (definido en base al intervalo intercuartílico), se añade el criterio de estabilidad.

A fin de evaluar la estabilidad de las respuestas se utiliza la variación del rango intercuartílico relativo, es decir el intervalo intercuartílico de cada ronda dividido por su mediana. Cuando la variación se encuentre entre -0,2 y 0,2 se entiende que existe un nivel satisfactorio de estabilidad en la respuesta del grupo y que no es probable que cambie en rondas sucesivas. En ese caso, exista o no consenso, la respuesta se tomará como definitiva. Cuando la variación supera los límites anteriores, se ha producido un cambio importante en las opiniones del grupo, dando a entender que las posturas no son inamovibles.

Las Figuras 2 y 3 muestran la distribución de las respuestas en función de la existencia o no de consenso y estabilidad. Como se observa en ellas el número de preguntas en las que existe algún ítem en el que no hay consenso se ha reducido en tres y el nivel de disentimiento que existía ha disminuido hasta situarse como máximo en el 25% (caso de la pregunta 5, que es la relacionada con el interés que a juicio de los expertos tendrían los cursos de formación relacionados con la gestión empresarial).

Figura 2: Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de consenso

Fuente: Elaboración propia.

La estabilidad en las respuestas se puede considerar elevada en líneas generales ya que las respuestas de la segunda ronda han permanecido dentro de los límites establecidos en 10 de las preguntas formuladas, registrándose cambios significativos de respuesta –incumplimientos del criterio de estabilidad- en sólo 6 ítems del cuestionario.

Figura 3: Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de estabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el primer bloque del cuestionario, relativo a la formación actual de los miembros de las cooperativas, se muestran a continuación.

La escala de respuesta está comprendida entre 1 (*formación insuficiente*) y 5 (*formación muy adecuada*). Los datos han sido ordenados de mayor a menor tomando como primera referencia el valor de la mediana y como segunda el valor de la media.

En la Tabla 1 se muestran los resultados obtenidos para la valoración actual de la formación de los miembros de las cooperativas. De ella se deduce que los miembros que se estima que están mejor formados en las cooperativas actualmente son los técnicos agronómicos, los responsables de calidad y los directores/gerentes. En el otro extremo se sitúan tanto el Presidente como el Consejo Rector que obtienen ambos puntuaciones por debajo del nivel medio, con calificación de *Poco adecuado*.

Tabla 1: Valoración de los expertos de la formación actual de los miembros de las cooperativas agrarias

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Técnico agronómico | 3,97 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de calidad | 3,83 | 4,00 | Sí | Sí |
| Director / Gerente | 3,77 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de almazara | 3,70 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable financiero o de administración | 3,62 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de bodega | 3,58 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de suministros | 3,27 | 3,00 | Sí | Sí |
| Responsable comercial | 3,27 | 3,00 | Sí | Sí |
| Jefe de almacén | 3,17 | 3,00 | No | Sí |
| Presidente | 2,58 | 3,00 | Sí | Sí |
| Consejo Rector | 2,23 | 2,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Hay que señalar que si bien en el caso del Jefe de almacén no existe consenso en cuanto a la valoración de su formación, sí que se detecta estabilidad en las respuestas, razón por la que el resultado obtenido debe aceptarse al no ser previsible que los expertos modifiquen sus opiniones en rondas sucesivas.

Una vez determinada la situación de partida en referencia a la formación en cooperativas, se busca determinar aquellos colectivos que cuentan con mayores necesidades formativas actualmente, a fin de poder establecer acciones focalizadas en ellos. La Tabla 2 muestra las puntuaciones obtenidas por cada uno de los miembros.

Tabla 2: Valoración de la importancia de una mayor formación para los

miembros de una cooperativa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Director / Gerente | 4,52 | 5,00 | Sí | Sí |
| Presidente | 4,39 | 4,00 | Sí | Sí |
| Consejo Rector | 4,35 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de calidad | 4,33 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable financiero o de administración | 4,31 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de almazara | 4,29 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable comercial | 4,27 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico agronómico | 4,27 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de bodega | 4,11 | 4,00 | Sí | Sí |
| Jefe de almacén | 3,80 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de suministros | 3,77 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

En este caso todas las categorías obtienen puntuaciones superiores a 3, es decir a juicio de los expertos es evidente que la formación es importante en cualquiera de los puestos de trabajo y cargos de una cooperativa. Son los miembros con mayor responsabilidad aquellos que han recibido puntuaciones más elevadas, Director/Gerente, Presidente y Consejo Rector. Sin embargo tanto el Jefe de almacén como el Responsable de suministros obtienen puntuaciones más bajas, situando sus necesidades de formación en *Importante* (3) frente al resto de cargos que han obtenido 4.

Finalmente el primer bloque del cuestionario aborda los aspectos que pueden resultar de interés en la formación de los socios de base de las cooperativas, agrupando las materias en formación cooperativa, técnica agronómica y gestión empresarial. Tomando como referencia la valoración del conjunto de ítems de cada una de estas categorías, tanto la formación cooperativa como la técnica agronómica obtienen valores cercanos a 4 (*Bastante interesante*), mientras que las propuestas relativas a gestión empresarial son calificadas con un 2,77 en promedio, por lo que se encuentran entre *poco interesantes* e *interesantes.*

Centrados en las áreas concretas que se evalúan destacan las temáticas relacionadas con la orientación al mercado, que son calificadas en su mayoría como *bastante interesantes*.

La Tabla 3 recoge el listado completo de los ítems de las preguntas 3, 4 y 5 del cuestionario junto con los resultados estadísticos correspondientes.

**Tabla 3: Valoración de la importancia de una mayor formación para los miembros de una cooperativa en temas de cooperativismo, técnica agronómica y gestión empresarial**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Valoración del interés de cursos de formación cooperativa de… | El Consejo Rector y Gobierno de su cooperativa | 3,84 | 4,00 | Sí | Sí |
| Modelos de cooperación en Europa | 3,39 | 3,00 | Sí | Sí |
| Modelos europeos sobre desarrollo rural | 3,29 | 3,00 | Sí | Sí |
| Buenas prácticas cooperativas | 3,71 | 4,00 | Sí | Sí |
| La intercooperación como vía de desarrollo | 3,81 | 4,00 | No | Sí |
| Formación de rectores de cooperativas agroalimentarias | 3,90 | 4,00 | No | Sí |
| Mejora de las competencias del Consejo Rector | 3,77 | 4,00 | Sí | Sí |
| Economía social y cooperativismo | 3,42 | 3,00 | Sí | Sí |
|  | PROMEDIO | **3,64** |  |  |  |
| Valoración del interés de cursos de tecnica agronomica | Gestión de explotaciones | 3,74 | 4,00 | Sí | Sí |
| Práctica agrícola | 3,68 | 4,00 | Sí | Sí |
| Práctica ganadera | 2,52 | 3,00 | Sí | Sí |
| Taller de emprendedores | 3,13 | 3,00 | Sí | Sí |
| Nuevas variedades | 4,23 | 4,00 | Sí | Sí |
| Recuperación de variedades autóctonas | 3,68 | 4,00 | Sí | Sí |
| Producción ecológica | 4,13 | 4,00 | Sí | Sí |
| Generación de nuevos productos | 4,32 | 4,00 | Sí | Sí |
| Mejora de la calidad de los cultivos | 4,35 | 4,00 | Sí | Sí |
| Seguridad e higiene alimentaria | 3,61 | 4,00 | Sí | Sí |
| Certificaciones de calidad | 3,39 | 3,00 | Sí | Sí |
| Manipulado de alimentos | 3,42 | 3,00 | Sí | Sí |
| Prevención de riesgos laborales | 3,58 | 4,00 | Sí | Sí |
| -Fitosanitarios | 4,03 | 4,00 | Sí | Sí |
| -Tecnología del Riego | 4,23 | 4,00 | Sí | Sí |
| -Patrones y variedades | 4,10 | 4,00 | Sí | Sí |
| -Fertirrigación | 4,03 | 4,00 | Sí | Sí |
| Primeros auxilios | 3,23 | 3,00 | Sí | No |
|  | PROMEDIO | **3,74** |  |  |  |
| Valoración del interés de cursos de gestión empresarial | Control de gestión | 3,00 | 3,00 | No | Sí |
| Contabilidad | 2,61 | 3,00 | Sí | Sí |
| Fiscalidad | 2,48 | 3,00 | Sí | Sí |
| Ofimática (programas informáticos) | 2,97 | 3,00 | No | Sí |
| Actividades complementarias en el medio rural (turismo rural, cultivos alternativos, etc) | 3,48 | 3,00 | Sí | Sí |
| Estudio de la demanda de los mercados | 3,19 | 3,00 | No | Sí |
| Comercialización | 3,23 | 3,00 | Sí | Sí |
| Investigación de mercados | 2,77 | 3,00 | Sí | No |
| Técnicas de comercio exterior | 2,55 | 3,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 2,27 | 2,00 | Sí | Sí |
| Gestión y Dirección de personas | 2,39 | 2,00 | Sí | Sí |
| Evaluación del desempeño | 2,23 | 2,00 | Sí | Sí |
| Habilidades directivas (comunicación, gestión del tiempo, etc) | 2,26 | 2,00 | Sí | Sí |
| Factores de competitividad en las cooperativas agrarias | 3,29 | 3,00 | Sí | Sí |
|  | PROMEDIO | **2,77** |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

Hay que destacar en este último bloque de preguntas, la distribución obtenida en el caso de “Estudio de la demanda de los mercados”. En ella se aprecian aparentemente dos poblaciones diferenciadas, una cuya respuesta se sitúa en torno a la valoración de *Poco interesante* y una segunda que opina que es *Bastante interesante*. Desglosando por grupos de expertos se observa que por una parte los expertos de la Administración valoran muy positivamente este aspecto mientras que las cooperativas parecen encontrar menos interesante este tipo de formación.

El segundo bloque de preguntas del cuestionario profundiza en las materias que pueden resultar de interés para cada uno de los miembros o colectivos de una cooperativa.

Los resultados obtenidos tanto para el Presidente como para el Consejo Rector son similares. En ambos casos encabezan la lista en cuanto a importancia en las materias evaluadas los “Procesos de integración e intercooperación”, seguidos de “Planificación estratégica”. A continuación, en el caso del Presidente aparecen habilidades directivas como “Dirección eficaz de reuniones”, “Motivación y liderazgo” y “Comunicación no verbal”, mientras que en el Consejo Rector se valora como más importantes las materias de índole económico-financiera, comercial, operativa, etc. Los datos relativos a estas dos cuestiones se pueden consultar en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Presidente en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Procesos de integración e intercooperación | 4,48 | 5,00 | Sí | Sí |
| Planificación estratégica | 4,45 | 4,00 | Sí | Sí |
| -        Dirección eficaz de reuniones | 4,42 | 4,00 | Sí | Sí |
| -        Motivación y liderazgo | 4,35 | 4,00 | Sí | Sí |
| -        Comunicación no verbal | 4,29 | 4,00 | Sí | Sí |
| Desarrollo de principios cooperativos | 4,06 | 4,00 | No | Sí |
| Económico - Financiera | 3,97 | 4,00 | Sí | Sí |
| Comercial | 3,90 | 4,00 | Sí | No |
| Operativa | 3,68 | 4,00 | Sí | Sí |
| Seguros agrarios | 3,13 | 3,00 | No | Sí |
| Idiomas | 3,10 | 3,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,00 | 3,00 | Sí | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 2,74 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Consejo Rector en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Procesos de integración e intercooperación | 4,26 | 4,00 | Sí | Sí |
| Planificación estratégica | 3,81 | 4,00 | Sí | Sí |
| Económico - Financiera | 3,65 | 4,00 | Sí | Sí |
| Comercial | 3,61 | 4,00 | Sí | Sí |
| Operativa | 3,52 | 4,00 | Sí | Sí |
| Desarrollo de principios cooperativos | 3,74 | 3,00 | No | Sí |
| -        Dirección eficaz de reuniones | 3,52 | 3,00 | Sí | Sí |
| -        Comunicación no verbal | 3,52 | 3,00 | Sí | Sí |
| -        Motivación y liderazgo | 3,35 | 3,00 | Sí | Sí |
| Seguros agrarios | 3,13 | 3,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 2,87 | 3,00 | No | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 2,68 | 3,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 2,45 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de formación propuestas en el cuestionario para la formación del Director/Gerente (ver Tabla 6) han sido las mismas que las que se incluían en los dos casos anteriores (Presidente y Consejo Rector), sin embargo la valoración ha establecido un orden de importancia distinto, situando en primer lugar las materias de tipo económico-financiero, a continuación la planificación estratégica y habilidades directivas, relegando a una posición intermedia los cursos relacionados con procesos de integración e intercooperación. Por último hay que señalar la elevada valoración que otorgan los expertos a la mayoría de las cuestiones planteadas, siendo la mediana en 8 de los 12 ítems de 5 (*Muy importante).*

Tabla 6: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Director/Gerente en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Económico - Financiera | 4,90 | 5,00 | Sí | Sí |
| Planificación estratégica | 4,90 | 5,00 | Sí | Sí |
| -        Dirección eficaz de reuniones | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| -        Motivación y liderazgo | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| -        Comunicación no verbal | 4,68 | 5,00 | Sí | Sí |
| Operativa | 4,61 | 5,00 | Sí | Sí |
| Procesos de integración e intercooperación | 4,55 | 5,00 | Sí | Sí |
| Comercial | 4,52 | 5,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 4,32 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 4,06 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 4,00 | 4,00 | Sí | No |
| Seguros agrarios | 3,67 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los responsables de suministros, comercial y de calidad en las cooperativas es la formación específica la que ha obtenido puntuaciones más elevadas por parte de los expertos. En el caso del Responsable de la sección de suministros, Tabla 7, obtiene una calificación de 5, *Muy importante*, la “Planificación y gestión de compras”.

Tabla 7: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable de suministros en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Planificación y gestión de compras | 4,53 | 5,00 | Sí | Sí |
| Operativa | 4,40 | 4,00 | Sí | Sí |
| Estrategias de suministro y distribución | 4,30 | 4,00 | Sí | Sí |
| ERPs | 4,26 | 4,00 | Sí | Sí |
| Logística | 4,13 | 4,00 | No | Sí |
| Costes de producción | 4,10 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de la producción | 3,93 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,89 | 4,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 3,07 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta destaca el ítem de “Logística” en el que no existe consenso pero sí estabilidad, es decir las posiciones de los expertos son firmes pero no coincidentes. La distribución de las respuestas en función del grupo al que pertenecen los expertos, pone de manifiesto un menor interés por parte de las cooperativas en esta materia en contraposición a la postura del resto, especialmente de la Administración.

La Tabla 8 recoge los resultados obtenidos en referencia a la formación del Responsable comercial. Tal como se ha comentado, las puntuaciones son elevadas en los temas específicos que afectan al ejercicio de las funciones del Responsable comercial, tales como “Fidelización y atención al cliente” o “Investigación de mercados”, en cambio aquellas más generales como los “Procesos de integración e intercooperación” y las “Aplicaciones informáticas” obtienen valoraciones más bajas.

Tabla 8: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable comercial

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Fidelización y atención al cliente | 4,77 | 5,00 | Sí | Sí |
| Investigación de mercados | 4,73 | 5,00 | Sí | Sí |
| Planificación comercial | 4,73 | 5,00 | Sí | Sí |
| Costes comerciales | 4,63 | 5,00 | Sí | Sí |
| Plan de Marketing | 4,61 | 5,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 4,57 | 5,00 | Sí | Sí |
| Comercio Exterior | 4,47 | 4,00 | Sí | Sí |
| Medios de pago internacionales | 4,27 | 4,00 | Sí | Sí |
| Documentos mercantiles | 4,03 | 4,00 | No | Sí |
| Procesos de integración e intercooperación | 3,93 | 4,00 | Sí | No |
| Aplicaciones informáticas | 3,79 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Análogamente a lo anteriormente expuesto, se analizan las respuestas obtenidas para la figura de Responsable financiero o de administración. La información relativa a la valoración de las distintas áreas formativas se recoge en la Tabla 9.

Tabla 9: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable financiero en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Gestión de tesorería | 4,75 | 5,00 | Sí | Sí |
| Contabilidad | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| Financiación | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| Análisis de inversiones | 4,61 | 5,00 | Sí | Sí |
| Técnicas de gestión de costes | 4,50 | 5,00 | Sí | Sí |
| ERPs | 4,46 | 4,50 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 4,37 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 4,11 | 4,00 | Sí | Sí |
| Nóminas | 4,00 | 4,00 | No | Sí |
| Procesos de integración e intercooperación | 3,85 | 4,00 | Sí | Sí |
| Seguros agrarios | 3,54 | 4,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 3,18 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Los cursos relacionados directamente con las funciones del responsable financiero son los que obtienen las puntuaciones más elevadas, de forma que al menos la mitad de los expertos consideran *muy importante* mejorar la formación en “Gestión de tesorería”, “Contabilidad”, “Financiación”, “Análisis de inversiones” y “Técnicas de gestión de costes”. En cambio los “Idiomas” son considerados menos necesarios por los expertos y valorados como *importantes.*

En las tablas siguientes se incluyen las respuestas aportadas para el Responsable de calidad, Jefe de almacén, Técnico agronómico, Técnico de almazara y Técnico de bodega.

Tabla 10: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable de calidad en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Sistemas de Calidad | 4,73 | 5,00 | Sí | Sí |
| Certificaciones de calidad (ISO, GlobalGap, etc.) | 4,67 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de calidad | 4,40 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,97 | 4,00 | Sí | Sí |
| ERPs | 3,69 | 4,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 3,63 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Jefe de almacén en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Organización y gestión de almacenes | 4,57 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de almacén | 4,47 | 4,50 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 4,10 | 4,00 | Sí | Sí |
| Habilidades directivas | 3,70 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,50 | 3,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 2,90 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico agronómico en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Técnicas agronómicas | 4,90 | 5,00 | Sí | Sí |
| Sistemas de calidad | 4,45 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de producción | 4,38 | 4,00 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 3,62 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico de almazara en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Tecnología del aceite | 4,95 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de producción | 4,38 | 4,00 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 4,14 | 4,00 | Sí | No |
| Manipulador de alimentos | 3,86 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico de bodega en los siguientes temas

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **µ** | **m** | **¿Existe consenso?** | **¿Existe estabilidad?** |
| Tecnología de la vinificación: viticultura y enología | 4,95 | 5,00 | Sí | Sí |
| Aptitudes agronómicas y enológicas de las distintas variedades | 4,55 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de producción | 4,40 | 4,50 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 4,00 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

# Conclusiones

La formación es un instrumento clave que contribuye a mejorar la competitividad de las organizaciones empresariales, especialmente en cooperativas, cuyas especificidades de participación democrática inciden en la gestión global de las mismas.

En este trabajo se ha realizado una consulta a expertos mediante el método Delphi a fin de detectar las necesidades formativas de los distintos miembros de las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana y obtener información que sirva de base para la mejora de su formación y así mismo constituya una guía a la hora de seleccionar y priorizar la formación ofertada a los distintos colectivos que las componen.

Una primera conclusión que se desprende es la concienciación que existe acerca de la importancia de la formación en el ámbito cooperativo, y ello en base tanto al rápido consenso alcanzado por los expertos en este tema como por la elevada valoración que le han otorgado en sus respuestas. Ya en la primera ronda se obtuvo el consenso en la opinión de los expertos para todas las preguntas relacionadas con la importancia de la formación, y además con asignación de puntuaciones iguales o superiores a 4, siendo 5 la máxima puntuación que podían otorgar.

Acerca de la formación actual de los miembros de las cooperativas, los expertos señalan al equipo técnico de las cooperativas (los técnicos agronómicos, responsables de calidad y directores/gerentes) como a los profesionales con una formación más adecuada, si bien también se señala que resulta necesaria una mejora y continua actualización de contenidos de la misma. En el otro extremo, se sitúa el personal directivo y/o de representación (Presidentes y Consejos Rectores), que presentan el menor nivel de formación y por tanto con unas mayores necesidades de mejorar su formación.

En relación a las necesidades de formación, aquellos puestos que llevan inherente una mayor responsabilidad, son los que obtienen puntuaciones más elevadas, es decir, que se estima que es más importante la mejora y actualización de los conocimientos para el Director/Gerente, Presidente y Consejo Rector, si bien en el caso de estos dos últimos, recordemos que su posición de partida en cuanto a su nivel de formación, en opinión de los expertos, es ciertamente menor.

Entrando ya en los aspectos concretos de formación que pueden resultar de interés, las conclusiones son bien diferentes en función del colectivo de la cooperativa al que nos estemos refiriendo. Así por ejemplo, en la formación destinada a socios, los expertos otorgan mayor importancia tanto a la de índole cooperativo como a la relacionada con la técnica agronómica, relegando las materias relativas a gestión empresarial a posiciones de *poco interesantes-interesantes.*

En el caso del Presidente y del Consejo Rector encabezan el listado de áreas, en cuanto a importancia, los procesos de integración e intercooperación así como la planificación estratégica.

Para el Director/Gerente, los expertos opinan que su formación debe orientarse en primer lugar hacia aspectos de carácter económico – financiero, planificación estratégica y de habilidades directivas, concediendo menos importancia a la formación en procesos de integración e intercooperación.

Los responsables de las distintas secciones de las cooperativas deberán reforzar principalmente las áreas generales de sus competencias: económica-financiera, planificación y gestión de compras, etc. Además de valorar muy positivamente los cursos de habilidades directivas y de informática (a nivel usuario). Quedan con una importancia menor los relacionados con la formación genérica sobre cooperativismo.

Finalmente, para los técnicos agronómicos, de almazara y de bodega, se destaca la necesidad de su formación en aquellas materias relacionadas con su desempeño profesional.

# **Bibliografía**.

Delbecq, A., et al.(1989). *Técnicas grupales para la planeación*. México D.F: Editorial Trillas.

Gallego, L.; Julia, J.F. (2003). *Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis delphi en el contexto normativo español* Revista CIRIEC-ESPAÑA Nº 44

Rodríguez, J.; Mozas, A. (2003). *La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico.* Boletín Económico de ICE nº2776