

## **ESTRATEGIA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LAS UNIDADES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA. ACCIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

### **STRATEGY OF FORMATION AND TRAINING FOR THE BASIC UNITS OF COOPERATIVE PRODUCTION ACTIONS FOR THEIR IMPLEMENTATION**

**AUTORA:** MSc. Iriadna Marin de León\*.

\* Máster en Administración de Empresas Agropecuarias, Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario, Universidad de Pinar del Río. Calle Martí 270 final, Pinar del Río. CP. 20100, e-mail: [iriadi@upr.edu.cu](mailto:iriadi@upr.edu.cu), teléf.: 48-728006.

#### **RESUMEN**

El presente artículo sobre la Estrategia de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) en la provincia de Pinar del Río, permite encontrar soluciones y respuestas a aquellos problemas que presenta el Sector Cooperativo, específicamente las UBPC, en esta materia.

La implementación de la estrategia de Formación y Capacitación reviste gran importancia ya que aplicando la misma, podrían enriquecerse nuestras cooperativas, de elementos que contribuyan a la obtención de un mayor nivel de eficiencia y eficacia de los Recursos Humanos, dado por los conocimientos que pueden adquirir los mismos.

El artículo aborda teóricamente los temas de Gestión de Recursos Humanos, formación y capacitación, los elementos de la estrategia funcional, y por último un recorrido por el Sector Cooperativo partiendo de su surgimiento hasta especificar las características de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como parte del mismo.

Además se realiza una valoración de la situación actual en cuanto a Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las UBPC de la Provincia de Pinar del

Río. Esto se hace acudiendo a diferentes técnicas de diagnóstico. Posteriormente se proponen las acciones que permiten la implementación de dicha estrategia.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia, formación, capacitación, recursos humanos, cooperativas.

### **ABSTRACT**

The present article on the Strategy of Formation and Training of the human resources in the Basic Units of Cooperative Production (UBPC) in the county of Pinar del Rio, she allows to find solutions and answers specifically to those problems that it presents the Cooperative Sector, the UBPC, in this matter.

The implementation of the strategy of Formation and Training had great importance since applying the same one, they could get rich our cooperatives, of elements that contribute to the obtaining of a bigger level of efficiency and effectiveness of the human resources, given by the knowledge that they can acquire the same ones.

The article approaches the topics of Administration of human resources, formation and training theoretically, the elements of the functional strategy, and lastly a journey for the Cooperative Sector leaving of its emergence until specifying the characteristics of the Basic Units of Cooperative Production as part of the same one.

He is also carried out a valuation of the current situation as for Formation and Training of the human resources in the UBPC of the County of Pinar del Ro. This is made going to different diagnosis techniques. Later on they intend the actions that allow the implementation of this strategy.

**KEY WORDS:** strategy, formation, training, human resources, cooperative.

## INTRODUCCIÓN

La ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado en los inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera radicará en la tecnología; la ventaja competitiva de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (Cuesta, 1997).

La economía cubana transita hoy por un proceso de perfeccionamiento o actualización, en el que se ponen en práctica medidas que permitan alcanzar niveles de eficiencia y eficacia socioeconómica, y que conduzcan a la consolidación del modelo social socialista y a la elevación del nivel y calidad de vida de la población.

Cuba lucha incesantemente por un mayor logro en los campesinos cubanos, buscando una transformación cultural, que les permita producir alimentos mejorando los recursos naturales. Es por esto, que en el presente trabajo se propone una herramienta que permite elevar el nivel de los asociados en las cooperativas agropecuarias, específicamente en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), capacitándolos para que se obtengan mayores resultados en su gestión.

La formación y capacitación de los asociados, los trabajadores contratados, la familia y la comunidad ha presentado deficiencias en todo lo referente a pasos metodológicos fundamentalmente, en el diagnóstico de las necesidades de formación y capacitación trayendo consigo insatisfacción en los cursos recibidos, otro problema existente está dado en conocer el impacto que tienen dichas actividades sobre los trabajadores y en la organización, lo cual ha incidido en los resultados productivos de toda la actividad agrícola, específicamente en las UBPC, del sector cooperativo de la Provincia de Pinar del Río.

Luego de realizar un estudio del comportamiento y características de las UBPC en la provincia de Pinar del Río, se determinó que las mismas no cuentan con una estrategia de Formación y Capacitación para sus Recursos Humanos.

Tomando como referencia este problema se propone implementar acciones para la aplicación de una estrategia de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos para las UBPC en la provincia de Pinar del Río, de manera que permitan la

estabilidad en la fuerza de trabajo, así como la eficiencia y eficacia en la Gestión de los Recursos Humanos.

Este artículo tiene como objetivos abordar teóricamente los temas de Gestión de Recursos Humanos, formación y capacitación de los mismos, los elementos de la estrategia funcional, y por último un recorrido por el Sector Cooperativo partiendo de su surgimiento hasta especificar las características de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como parte del mismo.

Además se realiza una valoración de la situación actual en cuanto a Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las UBPC de la Provincia de Pinar del Río. Esto se hace acudiendo a diferentes técnicas de diagnóstico.

Por último se proponen acciones que permiten la implementación de la estrategia.

## **DESARROLLO**

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos son: la consideración de los Recursos Humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la Gestión GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta, 2005).

La estrategia tiene tres niveles:

Nivel 1: estrategia corporativa: es la de nivel más alto. Es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Nivel 2: estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc.

Nivel 3: estrategias funcionales: son las estrategias correspondientes a las áreas funcionales. Estrategias de marketing, de producción, de finanzas, de Recursos Humanos. Son implementadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

Las estrategias funcionales se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal.

La planeación estratégica de Recursos Humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca la manera de integrar la función de Recursos Humanos en los objetivos generales de la empresa.

Se refiere a la manera en que la función de Recursos Humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

El sector agropecuario en la Provincia de Pinar del Río, está compuesto por 51 empresas, de ellas 105 son UBPC. Y se organizan de la siguiente forma:

**Tabla I. Composición de las UBPC en la provincia de Pinar del Río.**

Grupo empresarial	Total de UBPC	Total de Socios	Técnicos	
			Superiores	Medio
Tabaco	13	694	7	35
Ganadería	34	2262	39	234
Citricota	9	708	14	76
Cultivos	13	741	12	58
Varios				
Café	10	430	12	38
Apicultura	5	33	2	7
Porcina	10	163	3	16
Organopónico	11	99	8	13
<b>Totales</b>	<b>105</b>	<b>5130</b>	<b>97</b>	<b>477</b>

Fuente: Datos extraídos de la Delegación Territorial del MINAGRI, Pinar del Río.

– MINAGRI: Ministerio de la Agricultura.

## **Implementación de la Estrategia de Formación y Capacitación en la UBPC de la provincia de Pinar del Río.**

Los **principales instrumentos empleados** para evaluar la realidad del proceso de Formación y Capacitación en las UBPC de la provincia de Pinar del Río fueron los siguientes:

1. **La entrevista:** Constituye un interrogatorio oral y personal, mediante el cual el interesado se comunica con el interlocutor, para obtener determinada información, esta debe ser preparada definiendo claramente las preguntas a tratar en la misma.

2. **La observación:** Es la técnica para obtención de información más común, consiste en captar visualmente la realidad objetiva a través de un procedimiento dado.

El observador debe dotarse en determinadas instrucciones que le ayuden a lograr con gran eficiencia la información necesaria.

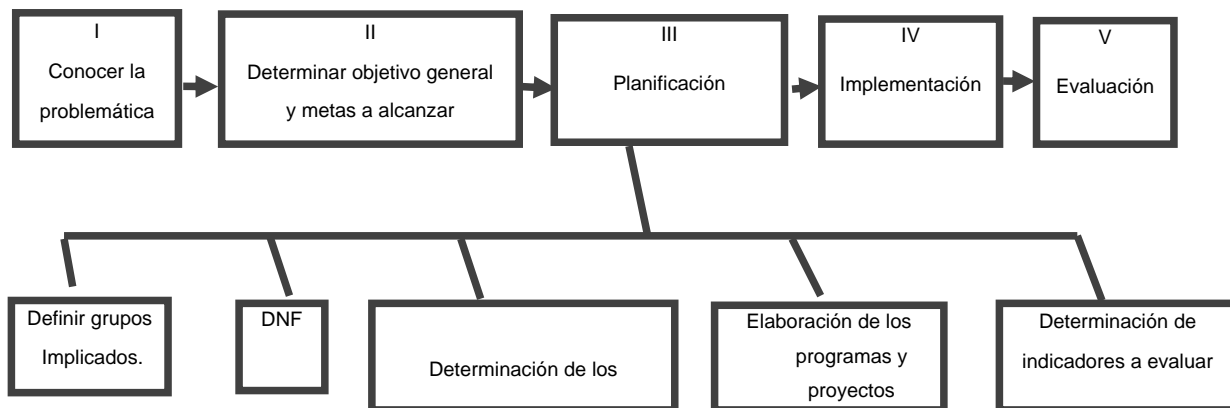
Es conveniente antes de aplicarla definir los objetivos que se persiguen, así como el modo, cuándo y quién será el responsable de llevarla a cabo.

3. **Visitas Programadas:** Visitas coordinadas con antelación a diferentes UBPC, con el propósito de proponer ideas e incentivos para mejorar las formas que se utilizan para desarrollar la formación y capacitación.

Cabe destacar que en todas las entidades que se realice, planifique o se desarrolle cualquier actividad, es necesario, que los recursos humanos posean conocimientos requeridos para llevar adelante y con éxito esa gestión. Teniendo en cuenta que para las empresas cooperativas la formación presenta rasgos distintivos en su concepción, se propone aplicar la siguiente estrategia sobre la base de los fundamentos teóricos – metodológicos expuestos con anterioridad.

A continuación se presenta el contenido de la Estrategia de Formación y Capacitación a implementar. (Rivera, 2012).

**Figura I. Contenido de la estrategia de formación propuesta.**



Fuente: Libro Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social.

Es importante saber que para realizar una estrategia de formación, se debe tener en cuenta una serie de condiciones previas como son:

- Implicación total de los directivos, no sólo a la hora del diseño, sino también en su implantación y en el aprovechamiento de sus resultados.
- Como toda actividad, necesita de recursos indispensables.
- Se debe crear un clima favorable a la comunicación y al trabajo en equipo que permita compartir los resultados entre todos los implicados.
- Contar con un mínimo de personal que asuma la implementación en el futuro.

En conclusión la implementación de la estrategia de formación que se propone permite:

- Develar oportunidades que merezcan ser explotadas y contrarrestar amenazas.
- Establecer los factores que resulten críticos y las necesidades asociadas a la Gestión Integral de los Recursos Humanos en el campo de su desarrollo.
- Promover la educación formal y no formal, así como la auto preparación como formas de capacitación, especialmente para las categorías técnicos y dirigentes.
- Estudiar el impacto de la formación y buscar nuevas oportunidades.
- Lograr la formación de entrenadores capaces de multiplicar toda la capacitación que se propone.

## **Propuesta de la estrategia de formación y capacitación para las UBPC de la Provincia de Pinar del Río.**

### **Paso I “Conocer la Problemática”**

Se pudo comprobar a través de entrevistas y encuestas personalizadas a asociados de la cooperativa que existen deficiencias que demuestran falta de formación y capacitación, las encuestas no solo se realizaron a los asociados de la UBPC, sino a miembros de la comunidad, familiares de los socios y personas vinculadas directamente con la cooperativa.

### **Resultados de las entrevistas aplicadas a los directivos, socios y miembros de la comunidad.**

- En el proceso de toma de decisiones, relacionadas con la capacitación, se tiene en cuenta el criterio de los miembros de la organización.
- Las actividades educativas que las cooperativas realizan con los socios son los matutinos y uno de los puntos en el orden del día en las asambleas es el cooperativismo en las diferentes sociedades y el mundo. Estas actividades se realizan una o dos veces al mes en dependencia del plan de trabajo de los socios.
- Los temas sobre formación y capacitación que consideran necesarios que se expongan son aquellos relacionados con la cooperativa en lo económico y lo social.
- Los directivos de las cooperativas poseen conocimientos sobre el cooperativismo, aunque consideran que estos son insuficientes.
- Los actuales problemas que dificultan las actividades de capacitación en la cooperativa están dados mayormente por no prestar una gran importancia a la gestión y cooperación con las instituciones que pueden impartir cursos y talleres.
- No se realizan actividades formativas o de capacitación con la comunidad donde están enclavadas las cooperativas por parte del organismo sobre temas de cooperativismo u otras temáticas.
- No se implican a los organismos, empresas, Consejo Popular y otras organizaciones relacionadas con su cooperativa en los procesos formativos.



- Los socios de las cooperativas que poseen un bajo grado de escolaridad en el 58% de los casos no desean tener un grado de escolaridad superior al que poseen.
- El 49% de los socios encuestados consideran que no necesitan capacitación para realizar su trabajo en la cooperativa.
- El 52% de los encuestados plantean que no poseen conocimientos de cooperativismo.

**Aspectos a destacar:**

- El 92 % de los socios encuestados plantean que al ingresar a la cooperativa se les explicó qué es y como funciona.
- El 96% del total de los socios encuestados aseguran que con una mayor capacitación sus resultados productivos serían mucho mejores, que los que obtienen en este momento.
- El 86% de los encuestados certifican que la información que reciben para realizar sus labores es buena.
- El 73% del total de los encuestados testifican, que los dirigentes de sus cooperativas necesitan una mayor capacitación, para realizar con más eficiencia el cargo que ocupan.

Estos elementos constituyen la problemática que da inicio a la implementación de la estrategia de formación y capacitación.

**Paso No. II “Determinar objetivo general y metas a alcanzar”**

Se propone como objetivo general de la estrategia:

Lograr que los directivos, asociados, la familia y la comunidad alcancen la formación y capacitación necesaria en el orden formal y no formal.

**Paso No. III “Planificación”**

**Grupos Implicados:** asociados, directivos, familiares, miembros de la comunidad de las UBPC.

**Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF)**

Para diagnosticar las necesidades de formación y capacitación se seleccionaron aquellas fuentes fundamentales que pudieran brindar información significativa:

personal de la cooperativa (socios) y se realizaron entrevistas a los asociados y directivos.

Los directivos de las cooperativas que fueron entrevistados consideran pertinente que se impartan los siguientes cursos:

Curso de Contabilidad, de Economía, sobre Cooperativismo, temas de Agro – ecología, de formación en educación cooperativa, cursos de Dirección de Computación.

**Los asociados encuestados plantean que se deben impartir cursos o talleres sobre:**

- Las ilegalidades en que pueden incurrir los socios de las cooperativas.
- Superación para obtener el 12mo grado.
- Capacitación sobre el trabajo que realizan los socios para obtener así mejores resultados.
- Charlas sobre cooperativismo.
- Cursos de computación.
- Cursos de capacitación para los jóvenes que se inician en la cooperativa como socios.
- Talleres impartidos por las instituciones que se vinculan al trabajo de las UBPC a nivel municipal, provincial y nacional.

En las entrevistas realizadas se comprobó que la capacitación es un subsistema sobre el que las cooperativas necesitan trazar estrategias, ya que la misma tiene la responsabilidad de calificar en cada puesto al hombre para que desarrollen correctamente las tareas encomendadas para su desempeño laboral. Esto se gestiona a través de talleres, charlas educativas, conferencias y cursos prácticos, como son el aumento del conocimiento de las prácticas agrícolas y el desarrollo de la agroecología como vía de obtención de alimentos más sanos y una sostenibilidad en el proceso productivo.

**Determinación de los Objetivos de la formación.**

Se determinarán los objetivos específicos y los indicadores a medir en la cooperativa para darle continuidad a la estrategia de formación y capacitación diseñada que se estudia. Los objetivos de formación determinados son como siguen:

- Confeccionar un plan de formación para contribuir al proceso educativo en la cooperativa y junto a ello crear los métodos y técnicas de control y evaluación en cada UBPC.
- Crear una metodología y los equipos de evaluación y control, aplicando las técnicas para realizar la capacitación de los recursos humanos en las UBPC.
- Impartir programas de capacitación teóricos y prácticos sistemáticamente, que estén en correspondencia con las necesidades de formación de las UBPC.
- Introducir al reglamento interno de las cooperativas nuevos acápite sobre los temas de capacitación y dar la importancia que requiere la misma en la entidad.
- Dirigir la formación y capacitación a los valores y principios del cooperativismo, como ley a cumplir por todos los socios, directivos, familia y comunidad de la cooperativa.
- Trazar una estrategia para el cumplimiento del principio de la Educación Cooperativa.

### **Elaboración de los programas y proyectos educativos.**

En este paso se determinan los programas y proyectos educativos en los que se plasman determinados aspectos para el desarrollo de las acciones de capacitación, que permitan dar respuesta a los objetivos propuestos.

Temáticas en que se planifican, los programas de capacitación por orden de prioridad para las UBPC, teniendo en cuenta el DNF:

1. Programas económicos y sociales.
  - Administración en las cooperativas.
  - Objetivos económicos y sociales que definen a la empresa cooperativa.
  - La Responsabilidad y el Balance Social en las cooperativas.
2. Cultura Cooperativa.
  - Principios y valores del cooperativismo.
3. Programas medioambientales.
  - La educación ambiental.
  - Toma de conciencia.
4. Programa para directivos.
  - Equidad de género.

5. Programa para la familia y la comunidad.

- Relevo generacional.

A partir de los resultados del diagnóstico, así como la determinación de los objetivos de la formación y los programas educativos propuestos, se ofrecen las acciones, que facilitan y permiten la implementación de dicha estrategia.

1. Objetivo: Crear un Comité de Educación Cooperativa en correspondencia con la propuesta realizada.

- Proponer a la Asamblea de Asociados la pertinencia del Comité de Educación Cooperativa.
- Elegir al Comité, seleccionando las personas capacitadas para llevar a cabo esta función.
- Capacitar a los miembros del Comité acerca de sus funciones.
- Recibir cursos sobre las dimensiones de la Educación Cooperativa por parte del Comité de Educación electo.

2. Objetivo: Socializar las vías para la implementación de la estrategia al presidente de cada UBPC.

- Informar al presidente y a los asociados de la cooperativa la implementación de la estrategia propuesta.
- Explicar al presidente como hacerlo de forma correcta.
- Facilitar la información necesaria para el logro de la misma.
- Realizar cursos de formación de formadores para multiplicar las acciones.

3. Objetivo: Lograr la asistencia de los presidentes y de los integrantes del Comité de Educación a los talleres que se impartirán.

- Explicar detenidamente los objetivos que persigue la estrategia.
- Manifestar los logros que se prevén alcanzar con la misma.
- Declarar cuales serán los resultados a largo plazo.

4. Objetivo: Dar a conocer a los socios de la cooperativa la implementación de la estrategia de formación.

- Realizar un taller donde se explicará cómo implementar la estrategia y los objetivos que esta persigue.
- Aclarar las dudas que puedan generarse en el intercambio.

5. Objetivo: Conocer la problemática que presenta la cooperativa en materia de formación y capacitación.
  - Realizar encuestas a los socios para determinar sus necesidades de formación y capacitación.
  - Realizar una entrevista al presidente de la cooperativa para saber sus necesidades.
6. Objetivo: Elaborar un plan de trabajo donde se evidencie los cursos a impartir y el orden de cada uno de ellos.
  - Seleccionar el integrante del Comité de Educación que puede impartir cada taller.
  - Organizar los cursos a impartir según las necesidades primarias de cada asociado y los programas educativos propuestos.
7. Objetivo: Aprobar el plan de formación y capacitación por todos los socios de la cooperativa.
  - Realizar una asamblea de asociados donde se apruebe el plan de formación y capacitación propuesto.
  - Recopilar las sugerencias que permitan enriquecer la estrategia.
8. Objetivo: Comenzar a desarrollar los programas educativos propuestos, según las necesidades de formación y capacitación.
  - Impartir los talleres básicos sobre cooperativismo que deben conocer los socios y directivos.
9. Objetivo: Evaluar el impacto que han tenido los programas educativos.
  - Realizar entrevistas para comprobar la satisfacción de los socios de la cooperativa.
  - Comprobar el nivel de conocimientos a través de indicadores de impacto.

## CONCLUSIONES

- El proceso de formación y capacitación en las empresas cooperativas constituye el eje central para lograr una adecuada cultura organizacional, que contribuya a lograr una gestión socioeconómica eficiente y eficaz.
- La estrategia de formación y capacitación propuesta, representa una herramienta importante para la gestión empresarial cooperativa.
- La implementación de las propuestas establecidas, a través de las acciones con sus objetivos, permitirán a las UBPC mejorar su desempeño en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos, que repercutirá en el desempeño general de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cuesta, A. (1997) *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.

Cuesta, A. (2005): *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Félix Varela.

Rivera, C.A. et. Al. (2012). *Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social*. República Dominicana: Editora Corripio, S.A.S.

**Aceptado:** 29/09/2014