



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2022/2023

Convocatoria Junio

Orientación: Diseño de intervención

Título: Diseño de intervención para mejorar los valores intangibles en el ámbito cooperativo agrario.

Estudiante: Concepción Cantero

Martínez

Tutora: María Amparo Ramos López

Código OIR: TFM.MGR.MARL.CCM.230524

Elche a 1 de junio de 2.023

INDICE:

1. INTRODUCCIÓN / JUSTIFICACIÓN	4
2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	
2.1 Conceptos base de las cooperativas agrarias	5
2.2 Valores intangibles de las cooperativas agrarias	6
2.3 Importancia de la formación en el mundo cooperativo agrario	6
2.4 El liderazgo ideal de la dirección cooperativa agraria	7
2.5 Prácticas de gestión de R.H. de las cooperativas agrarias	8
2.6 Consecuencias de un mal desarrollo de los valores intangibles de las cooperativas agrarias	10
3. PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN	
3.1 Descripción de la Sociedad Cooperativa Agrícola: Bodega Las Virtudes	11
3.2 Diagnóstico previo en la cooperativa agrícola: Bodega Las Virtudes	11
3.3 Metodología	11
➤ 1ª fase del plan de intervención	12
➤ Muestra: Agente clave de la organización	13
➤ 2ª fase del plan de intervención	13
3.4 Objetivo	13
3.5 Periodo de implantación	13
3.6 Cómo	13
3.7 Contenidos	13
3.8 Coste cuantitativo	15
3.9 Evaluación	16
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	16
5. BIBLIOGRAFÍA	17

Resumen

Este trabajo trata de elaborar una propuesta de intervención con el propósito de promover y desarrollar los valores intangibles dentro del funcionamiento cotidiano en una cooperativa agraria. Dicha propuesta puede ser aplicable a cualquier cooperativa agraria que desee minimizar los puntos críticos recurrentes detectados o bien aspire a mejorar su estabilidad económica y la motivación de sus recursos humanos.

La estructura se divide en tres partes: La primera desarrolla el marco teórico donde se revisan los conceptos y teorías sobre las sociedades cooperativas agrarias, además de la importancia de valores intangibles puestos en práctica en los recursos humanos; la segunda parte, describe la entrevista elaborada sobre tales aspectos; y la tercera parte, proyecta la propuesta de intervención, ajustada en función del resultado de la entrevista. Por último, teniendo en cuenta la inexistencia de profesionalidad de los recursos humanos, se plantea la propuesta de intervención que consiste en la implantación de distintas prácticas de gestión de los recursos humanos de las cooperativas agrarias.

Palabras clave: Cooperativas agrarias, valores intangibles, motivación y gestión de los recursos humanos.

Abstract

This paper aims to elaborate an intervention proposal with the purpose of promoting and developing the intangible values in the day-to-day running of an agricultural cooperative. This proposal can be applicable to any agricultural cooperative that wishes to minimise the recurrent critical points detected or that aspires to improve its economic stability and the motivation of its human resources.

The structure is divided into three parts: The first part develops the theoretical framework where the concepts and theories on agricultural cooperative societies are reviewed, as well as the importance of intangible values put into practice in human resources; the second part describes the interview elaborated on these aspects and the third part projects the intervention proposal, adjusted according to the result of the interview.

Finally, taking into account the lack of professionalism of the human resources, the proposal for intervention consists of the implementation of different human resources management practices in agricultural cooperatives.

Keywords: Agricultural cooperatives, intangible values, motivation and human resources management.

1. INTRODUCCIÓN / JUSTIFICACIÓN

Toda organización, incluida las cooperativas del sector agrícola, desarrollan su actividad en un entorno cada vez más dinámico y globalizado por lo que deben de potenciar ventajas competitivas que les permitan hacer frente a los grandes cambios y responder a las necesidades que nacen de la sociedad. Actualmente, es evidente el valor añadido de los valores intangibles como ventajas competitivas en las organizaciones a través de sus empleados/as.

Así pues, debemos de ser conscientes de la importancia del empleado/a de las cooperativas agrarias debido a la globalización de la economía y de la sociedad. Hemos de valorar a los empleados/as pues son fundamentales dentro de cualquier entidad, para que esta consiga obtener ventajas competitivas frente a sus competidores dentro de un mismo sector. Para ello, potenciando valores intangibles como, la profesionalidad del capital humano a través de la formación continua, una dirección cuyo estilo de liderazgo sea profesional, abierto y proactivo y, por último, aplicando y promoviendo adecuadas prácticas de gestión de RR.HH. en toda la estructura organizativa de las cooperativas agrarias, se conseguirá la rentabilidad y, al mismo tiempo, motivar y aumentar la satisfacción laboral del capital humano de las mismas.

Por todo lo anterior, es necesario y relevante realizar un diagnóstico de las cooperativas agrarias y en función de los resultados, realizar un plan de intervención donde se analicen los valores intangibles como ventaja competitiva dentro de las cooperativas agrarias. El objetivo de este trabajo es: Promover y desarrollar los valores intangibles dentro del funcionamiento cotidiano de las cooperativas agrarias, como ventaja competitiva dentro del sector agrario para conseguir atraer, motivar, desarrollar y retener a los actuales y futuros empleados/as.

Para ello, este trabajo presenta, en primer lugar, un marco teórico donde se desarrollarán conceptos base sobre las sociedades cooperativas agrarias y los diversos valores intangibles además de su importancia dentro de las empresas de economía social. La segunda parte del trabajo desarrolla la propuesta de un plan intervención y se describen las diferentes estrategias. Para terminar, expondremos las conclusiones y las recomendaciones en futuras líneas de trabajo.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A lo largo de este apartado, desarrollamos los conceptos y aspectos que serán de gran ayuda para conocer y entender más profundamente la gestión del día a día de las cooperativas agrarias.

2.1 Conceptos base de las cooperativas agrarias.

Existen varias definiciones de cooperativas, pero la siguiente definición es la más adecuada al ámbito agrario: "Cooperativa agraria es la que asocia personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas, y tiene por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones, encaminado todo ello al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de los socios." (Ley N°84,1987)

Asimismo, se caracterizan por pertenecer a sus miembros, quienes las dirigen y gestionan. Indistintamente de que sus miembros sean empleados/as o socios/as cooperativistas, todos tienen el mismo voto en relación a la actividad y el reparto igualitario de los beneficios.

Basadas en valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad y no limitadas a la obtención de beneficios, las cooperativas agrarias y, en general, toda cooperativa, es rica en capital social (Mugarra, 2005). Por consiguiente, el capital social favorece la confianza y la cooperación entre sus miembros y grupos de interés, generando el estímulo al desarrollo territorial (Mozas y Bernal, 2006), y de esta forma a la supervivencia del entorno en el que llevan a cabo su actividad.

Por ende, las cooperativas agrarias desarrollan su actividad económica en base a unos principios cooperativos los cuales son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores mencionados en el párrafo anterior.

Son siete los principios cooperativos que, constituyen la base teórica para el buen funcionamiento de las cooperativas: (Declaración sobre la Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional, s.f.)

1. Adhesión voluntaria y abierta: organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación.

2. Gestión democrática de los miembros: organizaciones controladas por sus miembros, que participan activamente en sus políticas y en la toma de decisiones. Los socios/as, elegidos democráticamente, conforman el Consejo Rector.

3. Participación económica de los miembros: Los socios/as contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa agraria y lo controlan democráticamente.

4. Autonomía e independencia: organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios/as.

5. Educación, formación e información: las cooperativas agrarias ofrecen educación, formación e información a sus socios/as, representantes elegidos, directores y empleados, con el fin de contribuir al desarrollo efectivo. A través de la formación, se consigue la profesionalidad de los recursos humanos, lo cual supone una gran ventaja competitiva en las cooperativas agrarias.

6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas agrarias sirven de forma más efectiva a sus socios/as y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Prueba de ello es la llamada Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

7. Interés por la comunidad: Las cooperativas agrarias trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus socios/as.

2.2 Valores intangibles de las cooperativas agrarias.

Antes de desarrollar los distintos tipos de valores intangibles de las cooperativas agrarias, es necesario desarrollar lo que significan estos valores en el mundo empresarial.

Los valores intangibles no podemos verlos ni tocarlos, pero tienen la ventaja de generar un valor incalculable en las cooperativas agrarias. Según la Enciclopedia Económica (2017-2023), define los valores (activos) intangibles como “aquellos activos de una compañía cuya característica principal es que no pueden ser percibidos físicamente, pero, aunque no se pueden ver ni tocar por su naturaleza inmaterial, igualmente aportan un determinado valor a la empresa”. En otras palabras, no es un activo material, sin embargo, genera ventajas competitivas si son correctamente gestionados.

2.3 Importancia de la formación en el mundo cooperativo agrario.

Según el Profesor Ramos, Catedrático de Psicología Social de la Universidad de Valencia en el Máster de RR.HH., trabajo y organizaciones durante el curso 2023, puso de manifiesto que, la formación de los recursos humanos es fundamental, pues: a) mejora la ejecución de tareas, rendimiento y la eficacia de las organizaciones; b) mejora el ajuste entre la persona y su puesto; c) armoniza los objetivos de los empleados/as y los de la organización y, además, contribuye a evitar la rotación de personal, aplicando planes de desarrollo de la carrera.

La falta de un órgano de dirección profesionalizado (sobre todo en el ámbito agrícola) ha provocado que estas sociedades sean lideradas por Consejos Rectores inexpertos que se enfrentan ante una agricultura cada vez menos protegida por las administraciones públicas, y que debido a su falta de formación están mermando sus posibilidades para ser competitivas.

La importancia de la formación de los socios/as es tal que a menudo se asocia a la escasa participación de estos en los órganos de gestión con su baja formación (Morales, 1996) y se ha demostrado empíricamente que la falta de formación incapacita al socio/a para la gestión (Mozas, 1999).

Por consiguiente, la formación dirigida a socios/as en las cooperativas agrarias es una pieza clave que hay que potenciar continuamente a través de una formación continua con el objetivo de crear, desarrollar y reforzar ventajas competitivas que favorezca la rentabilidad y la sostenibilidad de las cooperativas agrarias.

La formación continua para los empleados/as de las cooperativas agrarias también es primordial. Las nuevas tecnologías han provocado la necesidad de personal más cualificado, con habilidades diferenciadas y cada vez se demanda más formación específica. Por otro lado, los empleados/as de las cooperativas agrarias deben aprender a convivir con los procesos y órganos de decisión democráticos para garantizar el éxito de la gestión de las mismas (Rodríguez y Mozas, 2003).

2.4 El liderazgo ideal de la dirección cooperativa agraria.

Según estudios recientes, subrayan el hecho de que los órganos de gestión no siempre cuentan con la capacidad y formación adecuadas para identificar las variables relevantes de la actividad, no preocupándose por la competitividad a pesar de la situación de las empresas agrarias ante la turbulencia e inestabilidad del entorno (Mozas, 2000).

De forma más concreta, mencionamos algunas de las características adversas de las cooperativas agrarias: a) complejo proceso de dirección con multitud de órganos, mayor para asignar responsabilidades y una posición relativa de los socios/as en cuanto a su participación (gestión, producción, financiación); b) actitudes negativas de los socios/as hacia los sistemas de gestión; c) falta de gestores profesionales que proporcionen comportamientos adecuados; d) estilos de dirección muy autoritarios y paternalistas que dificultan la claridad y la sencillez de la relación directiva; e) falta de flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno, con decisiones lentas y problemáticas, y por último, f) canal inadecuado de participación de los socios/as, casi exclusivamente, a través de la Asamblea (García y Aranda, 2001).

De los órganos de gestión principales de las cooperativas agrarias (Asamblea, Consejo Rector y Dirección), la dirección es la encargada, en términos generales, de la gestión de los asuntos concernientes al giro o tráfico empresarial diario (Ley N°2/9999), por consiguiente, los resultados anuales que obtenga la cooperativa dependen, en gran medida, de la profesionalidad, aptitud y esfuerzo de la persona encargada de dicha función.

Por otro lado, el socio/a exige a la cooperativa agraria los mejores resultados económicos posibles (Ciruela, 2001) y dado que la figura del director/a es la persona que tiene más contacto con los mismos, esta es la perfecta entrada para la necesaria profesionalidad y eficiencia en la gestión de las cooperativas agrarias.

Por todo ello, pensamos que la figura del director/a, debe contar con unas características, cualidades y comportamientos, que definan el perfil ideal. Otras podrán desarrollarse y adquirir para conseguir un espíritu empresarial dinámico, acorde con la filosofía y valores cooperativos agrarios y con el entorno actual. Describimos algunas de las características más importantes (Vargas, 2002): sólida base en cuanto a gestión y administración de empresas actuales que permita una visión a medio y largo plazo, conocimiento de la realidad y del entorno, conocimientos de la naturaleza particular de las cooperativas agrarias, capacidad de delegación, autonomía en la toma de decisiones, fomento de la formación y asesoramiento al socio/a para procurar una sincronización con las cooperativa agrarias, desarrollo de una política de comunicación continua, recíproca y transparente, fomento de una actitud activa y participativa del socio/a en las Asambleas, uso de fórmulas que estimulen la participación económica de los socios/as, como la retribución de las aportaciones de capital y las secciones de crédito, comunicación, entendimiento y actitud favorable con el Consejo Rector, permitiendo un conocimiento y una coordinación entre las funciones de cada órgano y la no interferencia entre éstas y, por último, liderazgo abierto y participativo, preocupándose por las necesidades del socio/a, con un contacto personal, cercano y una comunicación fluida y transparente.

Para terminar este apartado, cabe decir que, con el fin de lograr un desarrollo eficaz de dichas funciones, debe existir una acción conjunta y coordinada entre el Consejo Rector y la Dirección y, por supuesto, entre la totalidad de los empleados/as.

2.5 Prácticas de gestión de recursos humanos de las cooperativas agrarias.

Es evidente pensar que la globalización actual, las nuevas tecnologías y la preocupación por la calidad, están afectando por igual a empresas de economía social (Cooperativas agrarias) y a las de Capital, por tanto, las estrategias de la gestión de los recursos humanos deben presentar unos rasgos con denominadores comunes.

En la actualidad, gran parte de las cooperativas agrarias no llevan a cabo unas prácticas de gestión de recursos humanos debido a que, los miembros del Consejo Rector lo ven innecesario, tiempo perdido y otro gasto más. Viéndolo desde otra perspectiva productiva, las distintas prácticas en los recursos humanos dentro de cualquier cooperativa agraria y organización empresarial tiene como principal objetivo maximizar el rendimiento del empleado/a, así como su compromiso con la organización, incidiendo consecuentemente en el rendimiento organizacional (Guest, 2002).

Un ejemplo de ello, son las denominadas “*High Performance Work System (HPWS)*”, ya que siempre inciden positivamente en los resultados de las organizaciones, independientemente de otros elementos internos o externos de la misma (Pfeffer, 2005).

Numerosos investigadores que estudiaron la llamada “*Black Box*”, llegaron a un acuerdo concluyendo que el modelo AMO (*Ability, Motivation and Opportunity*) formulado por Bailey (1993) puede ser valorado como una herramienta útil para descodificar dicha caja y entender mejor la relación entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento empresarial (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010; Siletti et al., 2015). Por consiguiente, esta herramienta llamada “Modelo AMO” puede ser muy útil y beneficiosa aplicada a toda cooperativa agraria que desee mejorar y optimizar las relaciones humanas y el rendimiento de las mismas.

El modelo AMO señala que no sólo los factores contextuales pueden influir en los resultados positivos de las organizaciones, reitera que las características individuales, las afinidades y circunstancias personales de los empleados/as inciden en el rendimiento organizativo (Paauwe & Boselie, 2005). Según afirma Bayley (1993), el rendimiento de un empleado/a demanda de tres elementos:

- a) las habilidades (*Ability*) necesarias para desarrollar su trabajo. La organización o cooperativa agraria proporciona a sus empleados/as mejores habilidades para el desempeño de su trabajo (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) por medio de prácticas de recursos humanos tales como: el reclutamiento y selección, la formación, entre otras (Katou & Budhwar, 2010; Kehoe & Wright, 2013).
- b) una motivación (*Motivation*) que aumente su compromiso con la organización o cooperativa agraria; relacionada con la necesidad del empleado/a en su empleo a través de una adecuada gestión de la motivación tanto extrínseca como intrínseca, donde ambas promueven el compromiso del empleado/a con su organización (Munteanu, 2014).
- c) por último, la *Opportunity*, centrada básicamente en la participación del empleado/a en la organización, por medio de un entorno laboral que promueve la autonomía, el trabajo en equipo y la comunicación abierta y horizontal, resumiendo, generar un valor añadido (Block & Pickl, 2014).

Para finalizar este punto, mencionar que, autores como Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher (2011) exponen que el modelo AMO fomenta el compromiso y el rendimiento de los empleados/as, debido a que estos interpretan como la organización invierte en ellos, aumentando la sensación de apoyo percibido. Por lo tanto, concluimos señalando que el modelo AMO es definido como el corazón de la gestión estratégica de los recursos humanos (Katou, 2008).

2.6 Consecuencias de un mal desarrollo de los valores intangibles de las cooperativas agrarias.

Son muchas las consecuencias negativas que nos podemos encontrar en las cooperativas agrarias debido a un inadecuado desarrollo de los valores intangibles. En primer lugar, destacamos algunos de los efectos negativos que afectan directamente a los socios/as cooperativistas: escasos beneficios anuales, precio de la liquidación anual pobre por no cubrir los gastos que conlleva el mantenimiento de las tierras de los cooperativistas, toma de decisiones poco efectiva e ineficaz por parte de los órganos de gestión, ausencia de gran número de socios/as en la celebración de asambleas generales y actitud poco activa de los mismos, socios/as desmotivados/as y descontentos/as debido a la falta de información sobre temas relacionados con decisiones relevantes que afectan directamente a estos. En segundo lugar, detallamos varias de las consecuencias adversas que afectan directamente a los empleados/as: nulo desarrollo profesional, alta rotación de personal, empleados/as desmotivados/as, escasa comunicación efectiva entre los distintos puestos de trabajo, nivel bajo de rendimiento laboral, como consecuencia de todo ello, desequilibrio físico y psíquico de los mismos.

3. PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN.

Después de analizar la importancia que tiene una adecuada gestión del capital humano dentro de las cooperativas agroalimentarias, basándonos en el modelo AMO, y teniendo en cuenta los puntos anteriores, observamos que, toda cooperativa agraria sufre las consecuencias de un entorno dinámico, hostil y complejo, además de continuos cambios en las pautas, valores y hábitos sociales, vemos necesario el desarrollo de un plan de intervención.

El plan se centrará en el ámbito cooperativo agrario, concretamente en la cooperativa Bodega Las Virtudes. Es vital y necesario que los recursos humanos que integran las cooperativas agrarias adquieran conocimientos, habilidades, y destrezas. En otras palabras, el capital humano que comprende toda cooperativa agraria, actúe como ventaja competitiva con el fin de conseguir los objetivos planificados cada campaña agraria.

Después de analizar los puntos anteriores, observamos que, toda cooperativa agraria sufre las consecuencias de un entorno dinámico, hostil y complejo, además de continuos cambios en las pautas, valores y hábitos sociales. Por tanto, hemos considerado realizar una entrevista a un agente clave, con el fin de conocer su opinión y así poder desarrollar un plan de intervención en la cooperativa agraria Las Virtudes. El objetivo perseguido es conseguir un alto rendimiento laboral del capital humano y por supuesto, una rentabilidad apropiada de las cosechas, consiguiendo de esta manera, un equilibrio entre los gastos directos e indirectos que sufren los agricultores/as y el aporte, de carácter económico, que reciben a través de sus cosechas. Posteriormente, una vez implementada la propuesta de intervención y sean analizados los resultados obtenidos del mismo

en Bodega Las Virtudes, se valorará la posibilidad de aplicar dicho plan a otras cooperativas agrarias, adaptándolo a las necesidades de cada cooperativa agraria.

3.1 Descripción de la sociedad cooperativa agrícola: Bodega Las Virtudes

Bodega Las Virtudes nació en el año 1960. Ubicada en Villena (Alicante), elabora cada campaña aproximadamente seis millones de litros de vinos y otros tres millones de aceites de alta calidad. Se diferencia de las demás cooperativas por sus valores únicos: respeto hacia el terreno, invirtiendo en calidad con el menor impacto medioambiental posible, además de, alto nivel de especialización de entre los recursos humanos que, desde los inicios, han sabido transferir el saber hacer durante varias generaciones.

3.2 Diagnóstico previo en la sociedad cooperativa agrícola: Bodega Las Virtudes

Debido a la sobrada experiencia laboral que he obtenido del mundo empresarial y que, en la actualidad, desarrollo mi trabajo en la sociedad cooperativa agrícola Bodega Las Virtudes, he detectado algunas situaciones potencialmente corregibles y problemas cuyo origen vienen derivados de:

- Falta de comunicación y profesionalidad, escaso espíritu de trabajo en equipo, sin liderazgo apropiado.
- Poca implicación del Consejo Rector, los miembros de estos no tienen formación o información adecuada para enfrentarse a determinadas decisiones.
- Existe una inadecuada o inexistencias prácticas de gestión del capital humano.
- El Consejo Rector debe trasladar confianza y ese dejar hacer a los responsables, es decir, las decisiones del día a día las tiene que tomar el director/a y no el presidente.
- Escasa relación entre el Consejo Rector, empleados/as y socios/as cooperativistas.
- Insuficiente formación continua y motivación, componentes esenciales para adquirir conocimientos y dar seguridad al trabajador.
- Estilo de liderazgo inadecuado, debe ser abierto y receptivo a las necesidades de los empleados/as.

Por consiguiente, considero que los puntos anteriores, son un punto de partida para proponer mi propio plan de intervención en la sociedad cooperativa agrícola Bodega Las Virtudes.

3.3 Metodología

El método que llevaremos a cabo se divide en dos fases: la primera fase, constará de una entrevista, a un agente clave de la sociedad cooperativa agraria, con el objetivo de corroborar la información

que, actualmente, tenemos tras varios años trabajando en dicha cooperativa agraria. Seguidamente, una segunda fase, la cual detallará el desarrollo del plan de intervención, previo ajuste a los resultados obtenidos de la entrevista.

- **1ª fase del Plan de Intervención:**

La entrevista a realizar, será semiestructurada, para dar confianza al entrevistado y recabar cualquier información que se considere relevante

A continuación, se detallan las preguntas de la misma:

1. ¿Cuáles serían las principales dificultades de las cooperativas agrarias las cuales están afectando a la rentabilidad de las mismas?
2. ¿Existe la práctica de gestión de análisis de puestos de trabajo que indiquen responsabilidades, tanto si es miembro de los órganos de gestión como de otros puestos de menor responsabilidad?
3. Según distintos estudios, en el ámbito cooperativo agrario, se lleva a cabo un proceso de dirección complejo con multitud de órganos (Consejo Rector, Dirección, Asambleas), ¿Creé usted que esto conlleva a una inefectiva y poca eficacia en la toma de decisiones sin tener en cuenta las posibles opiniones del resto de empleados/ y socios/as de las mismas?
4. Con respecto a las habilidades necesarias para desarrollar un trabajo efectivo y eficaz, ¿Cómo podrían, los empleados/as de las cooperativas agrarias, adquirir estas habilidades?
5. ¿Qué beneficios aportará a las cooperativas agrarias que, los empleados/as estén motivados/as, es decir, con ganas de trabajar, con una actitud proactiva?
6. ¿de qué manera se podría aumentar el nivel de participación de los empleados/as y, asimismo, de los socios/as cooperativistas?
7. ¿Cuál cree que es el estilo de liderazgo más adecuado para liderar en las cooperativas agrarias? ¿Qué opina del estilo de liderazgo abierto y participativo?
8. ¿Cuál sería el valor intangible más valioso dentro del ámbito cooperativo agrario con el fin de utilizarlo como ventaja competitiva?
9. Por último ¿Qué ventajas o diferencias, a modo general, tienen las cooperativas de las demás organizaciones empresariales?

La entrevista se realizará a primera hora de la mañana en la sala de catas de la Bodega Las Virtudes.

- **Muestra. Agente clave de la organización:**

El agente clave elegido para contestar la entrevista es el Presidente de la cooperativa agraria Las Virtudes, elegido democráticamente por los socios/as cooperativistas asistentes en Asamblea General el pasado año 2022. Hemos seleccionado a esta muestra por tener una visión global del sector agrario y de la gestión de las cooperativas agrarias.

- **2ª fase del plan de intervención:**

Antes de la implantación de las siguientes propuestas, no debemos olvidar que, estas se ajustarán a los resultados obtenidos de la entrevista a realizar al agente clave seleccionado para tal fin. El plan de intervención irá enfocado, esencialmente a, implantar una serie de prácticas/propuestas de gestión (formación continua, desarrollo de carrera...etc.) en los recursos humanos de dicha cooperativa agraria, teniendo en cuenta el siguiente desarrollo:

3.4 Objetivo: Promocionar y desarrollar el personal laboral con el fin de adquirir ventajas competitivas a través de la obtención de conocimientos, habilidades y/o aptitudes (Skills) en los mismos.

3.5 Periodo de implantación: El inicio y desarrollo del plan se iniciará a principios del mes de febrero hasta finales de año. Durante el primer semestre del siguiente año, se realizará el proceso de evaluación con el fin de comprobar los resultados y, si fuera necesario ampliar, modificar o anular para los próximos meses, alguna de las prácticas.

3.6 Cómo: Dado que las distintas prácticas a desarrollar se van a focalizar, en gran parte, a empleados/as y socios/as de edades comprendidas entre 45 y 65 años, los cuales no han recibido formaciones ni prácticas nuevas desde hace tiempo, se ve necesario una puesta en marcha dinámica, flexible, útil para facilitar el aprendizaje y transferencia a los puestos de trabajo, con una mínima teoría para evitar la monotonía. El desarrollo de las prácticas tendrá carácter continuo y revisado, es decir, se llevará a cabo un continua valoración y revisión.

3.7 Contenidos: Se fijarán en relación a los conocimientos necesarios para el adecuado rendimiento laboral, ya que sobre estos se desarrollarán las habilidades (capacidades cognitivas para realizar las tareas) y las destrezas (capacidad para realizar las tareas del puesto con facilidad y precisión). El desglose genérico y específico del contenido de cada una de las prácticas de gestión de RR.HH. será el siguiente:

- ❖ Análisis de puestos de trabajo, desglosando las tareas además de elaborar un planning de rotación. Cada seis meses, se revisarán las tareas a realizar en cada puesto, configurando rotaciones de personal.

- Debido a que Bodega Las Virtudes tiene dos secciones diferenciadas, una de bodega y otra de almazara, el primer puesto analizar será el de la recepción de cosechas, tanto de uva como oliva, pues cada una de ellas, conlleva un procedimiento específico para obtener un óptimo nivel de acidez en estos inputs, con el fin de obtener unos outputs de calidad.
- Seguidamente, se analizarán, con la ayuda del Técnico enólogo, los puestos que conllevan las tareas específicas de almacenamiento y conservación de los outputs obtenidos, para así conservar las propiedades adquiridas durante los distintos procesos productivos.
- Después, se analizarán detalladamente, los puestos de trabajo del departamento de contabilidad y finanzas, pues, es sumamente importante, llevar un control minucioso de los costes (fijos y variables) y ventas (nacionales y de exportación) con su respectivo margen de beneficio.

Esta práctica de “Análisis de puestos de trabajo”, permite desarrollar un plan de rotación de personal entre los puestos de recogida y almacenamiento-conservación, eliminando monotonía y desmotivación, además de, promover el trabajo en equipo.

- ❖ Formación continua adaptada a las necesidades formativas del trabajador/a y en especial, al colectivo de los miembros del Consejo Rector. Cada seis meses, se desarrollará un planning de formación continua con el fin de revisar las necesidades formativas de cada trabajador/a junto con la adaptación al puesto de trabajo.
- En primer lugar, es primordial que, los miembros de gestión (Presidente, Consejo Rector, Dirección), reciban periódicamente, formación continua específica con contenidos en gestión empresarial, liderazgo, comunicación efectiva y retroactiva.
- En segundo lugar, cada empleado/a de sección bodega y almazara, recibirá periódicamente, formación continua específica con contenidos en nuevos procesos tecnológicos en la elaboración de vinos y aceites, incluyendo sesiones de Coaching.

Esta práctica de “Formación continua”, permite la suma de valor añadido al producto final, promoviendo el aumento de ventas y fidelización del cliente, además de, profesionalidad de todo el equipo humano, feedback vertical y horizontal, con un estilo de liderazgo abierto, proactivo y receptivo.

- ❖ Desarrollo de carrera, como posible solución para evitar que el empleado/a abandone la cooperativa agraria y atraer talento. Al finalizar la campaña de cosechas, se realizará un análisis de objetivos individuales obtenidos incluidas posibles promociones internas personalizadas.

- En primer lugar, se determinará el personal de alto potencial, identificando fortalezas y debilidades de los mismos incluido los reconocimientos de puestos clave o de alto riesgo en la cooperativa agrarias.
- En segundo lugar, se procederá a realizar un programa de mentoring, proceso de desarrollo de talento por el cual un “mentor guía”, apoyará y entrenará a los tutelados.
- Por último, se realizará un seguimiento, es decir, un control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas tuteladas, incluidas en el plan de carreras.

Esta práctica de “Desarrollo de carrera”, permite a la cooperativa agraria: utilizar mejor las capacidades del personal, mejorar la imagen de esta y retener a los empleados/as valiosos/as. Para los empleados/as: aumenta la satisfacción/motivación, les permite obtener más información de la cooperativa agraria, fijar objetivos realistas y ser responsables de su carrera profesional.

En definitiva, para que el “Desarrollo de carrera profesional” sea un éxito, es verdaderamente relevante, relacionar las necesidades de la cooperativa agraria con las necesidades profesionales del personal.

- ❖ Evaluaciones del desempeño laboral, nos permitirá obtener información para tomar decisiones administrativas respecto al personal: retribución, promociones, etc.; proporcionar feedback a los empleados/as sobre su desempeño laboral y evaluar la adecuación de las distintas prácticas de gestión de RRHH.
- En primer lugar, se realizará la evaluación del desempeño al personal que conforma el departamento comercial. Se utilizarán medidas subjetivas, como, por ejemplo, cuestionarios y/o entrevistas, así como, el estudio de datos cuantitativos de las ventas del último año, con la finalidad de obtener el nivel de desempeño laboral de cada uno de ellos.
- En segundo lugar, se llegará a un acuerdo con cada uno, sobre los objetivos a cumplir, así como sobre el apoyo que se deberá proporcionar al comercial de cara a su cumplimiento.
- Por último, se realizará un seguimiento, realizando revisión continua, aunque informal, de los progresos de cada comercial y, asimismo, realizando revisiones periódicas formales con el fin de verificar el rendimiento laboral contrastándolo con los objetivos acordados.

En definitiva, debemos de tener en cuenta que, esta práctica de “Evaluaciones de desempeño laboral” es un sistema formal de recogida de datos de los distintos empleados, con el fin último de contribuir a la mejora de la cooperativa agraria a partir del desarrollo del personal.

3.8 Coste cuantitativo: Compra de un software especializado en gestión de RR.HH., por un importe total de 4.000 Euros. La implantación, desarrollo, dirección, control y evaluación de las prácticas

serán llevadas a cabo por mi persona, por tanto, el coste salarial anual va incluido en la partida de sueldos y salarios y Seguros Sociales, presupuestados. Cabe decir que, el software adquirido será de gran ayuda para desarrollar eficaz y eficientemente mi trabajo como técnico de RR.HH. en la sociedad cooperativa agraria.

3.9 Evaluación: Una vez transcurrido el periodo de implantación y desarrollo del plan de intervención, se procederá a evaluar la eficacia y eficiencia de las prácticas de gestión de RR.HH. establecidas. Para tal valoración, se tendrán en cuenta, los datos obtenidos del proceso de observación continua, reuniones mensuales con cada uno de los empleados/as jefes de sección y, además, cuestionarios rellenos por los propios empleados/as. Con todo ello, se determinará y valorará si los objetivos marcados se han alcanzado.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De las conclusiones principales que se pueden obtener después de haber desarrollado este plan de intervención en la cooperativa agraria Bodega Las Virtudes, es que las sociedades cooperativas agrarias deben de renovar su planteamiento tradicional del capital humano y cambiar a un modelo de gestión de RR.HH. comprometido, flexible, dinámico e incluso proactivo, para lograr entender la importancia que tienen los empleados/as y socios/as, y así, conseguir desarrollar, reforzar, los valores intangibles que, realmente se transforman en ventajas competitivas que, a través de los recursos humanos, formarán parte estratégica para el cumplimiento de los objetivos anuales de las sociedades cooperativas agrarias.

En consecuencia, el camino para conseguir el desarrollo y mantenimiento de los valores intangibles de las sociedades cooperativas agrarias, es plantearse la puesta en marcha de un plan estratégico de gestión de RR.HH., conformado y equilibrado con los objetivos empresariales.

Por ende, es ineludible que dicho camino de transformación empresarial es un desafío que conlleva valentía, compromiso y perseverancia por parte de todo el equipo humano que conforma las sociedades cooperativas agrarias, obteniendo de esta manera, rentabilidad para el colectivo de socios/as, permanencia de estas sociedades en su propio sector, satisfacción laboral para el colectivo de empleados/as, además de, aumentar la calidad de los inputs y outputs obtenidos en cada campaña.

Por último, las recomendaciones para las sociedades cooperativas agrarias, es que ejecuten el plan de intervención establecido en este trabajo, a partir del desarrollo de las distintas prácticas de gestión de los recursos humanos, tales como, la formación continua, análisis de puestos de trabajo, desarrollo de carrera y evaluaciones de desempeño a los empleados/as, para que, de esta forma, se consiga la mejora de la profesionalidad de los recursos humanos y por ende, el aumento de rentabilidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Bailey, T.R. (1993). *El esfuerzo discrecional y la organización del trabajo: la participación de los trabajadores y la reforma laboral de Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.
- Block, J. y Pickl, S. (2014). The Mystery of Job Performance: A System Dynamics Model of Human Behavior. The Black-Box of HRM. *The 32nd International Conference of the System Dynamics Society*, 1-28.
<https://proceedings.systemdynamics.org/2014/proceed/papers/P1124.pdf>
- Declaración sobre la Identidad Cooperativa de la ACI. Contexto histórico y relevancia mundial para hoy. *International Cooperative Alliance*.
<https://www.ica.coop/sites/default/files/news-item-attachments/25-anniversary-concept-note-final-draft-es-854566612.pdf>
- Editorial Grudemi (2018). Activos intangibles. Recuperado de Enciclopedia Económica
<https://enciclopediaeconomica.com/activos-intangibles/>
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., y Kelliher, C. (2011). Gestión del desempeño de alto compromiso: los roles de la justicia y la confianza. 40 (1), 5-23.
https://www.researchgate.net/publication/235273907_High_commitment_performance_management_The_roles_of_justice_and_trust
- García, E. y Aranda, M. (2001). Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (3), 139-154. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=206178>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 335-358.
<https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Katou, A.A. (2008). Medición del impacto del HRM en el desempeño organizacional. *Revista de Ingeniería y Gestión Industrial*, 1(2), 119-142.
https://www.researchgate.net/publication/26605604_Measuring_the_impact_of_HRM_on_organizational_performance.
- Kehoe, R. y Wright, P. (2013). El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en las actitudes y comportamientos de los empleados. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>.

- Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas. *Boletín Oficial del Estado*, 107, de 5 de mayo de 1999. <https://www.boe.es/eli/es-an/l/1999/03/31/2>
- Ley 3/1987, de 2 de abril, General de Cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, 84, de 8 de abril de 1987. <https://www.boe.es/eli/es/l/1987/04/02/3>
- Lorenzo, A. M. C (2002). *El perfil gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga* [Universidad de Málaga]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=217514>
- Morales, A. C. (1996). Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. <http://ciriec.es/fondo-editorial/ineficiencias-del-mercado-y-eficacia-de-las-cooperativas/>
- Mozas, A. (1999). *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Junta de Andalucía, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Cooperativas.
- Mozas, A. (2000). Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (72), 215-233. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1119323>
- Mozas, A. y Bernal, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (55), 125-140. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405505>
- Mugarra, A. (2005). Capital Social y cooperativas. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 59, 307-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2009034>
- Munteanu, A.I. (2014). What means with performance work practices for human resources in an organization? *Annals of the University of Petrosani. Economics*, 14 (1), 243-250. <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part1/Munteanu.pdf>
- Paauwe, J. y Boselie, P. (2006). Gestión de recursos humanos y rendimiento: ¿qué sigue? *Revista de gestión de recursos humano*, 15 (4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management*, 44 (2), 123-128. <https://doi.org/10.1002/hrm.20053>
- Ramos, J., Gracia, F., Gonzalez-Romá, V. (s.f.). La formación en la gestión de los Recursos Humanos. *Máster Universitario de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones*. Universidad Miguel Hernández.

- 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 del ICE*, (2776), 9-19. <http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/3297/3297>
- Savaneviciene, A y Stankeviciute, Z (2010). Los modelos que exploran la “caja Negra” entre HRM y organizacional Actuación. *Engineering Economics*, 21 (4), 426-434. https://www.researchgate.net/publication/228948640_The_Models_Exploring_the_Black_Box_between_HRM_and_Organizational_Performance
- Siletti, E., Guerri, M., Cirella, S., Shani, A. y Radaelli, G. (2015). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos y la sostenibilidad corporativa en los climas éticos organizacionales: una perspectiva de los empleados. *Revista de ética empresarial*, 126 (2), 325-243. https://www.researchgate.net/publication/258994383_The_Impact_of_Human_Resource_Management_Practices_and_Corporate_Sustainability_on_Organizational_Ethical_Climates_An_Employee_Perspective
- Vargas, A. (2002). El cooperativismo como instrumento de desarrollo local. Una visión de sus rasgos idiosincrásicos desde las sociedades cooperativas agrarias más destacadas en la provincia de Huelva. *Ciencia Regional en Andalucía. Identidad Regional y Globalización*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8526534>