



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 64, Abril 2009, pp. 85-104

La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral

Antonio Manuel Ciruela Lorenzo

Universidad de Málaga

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2008 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral

Antonio Manuel Ciruela Lorenzo

Profesor Contratado Doctor. Universidad de Málaga

RESUMEN

La gestión del capital humano es un elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones empresariales, siendo necesaria una visión estratégica de la misma, que permita mejoras en la competitividad y calidad de los procesos (Valle y Aragón, 2004). En este sentido, las políticas y acciones formativas constituyen instrumentos esenciales para ello, en cuanto que moldean la personalidad de los individuos y desarrollan sus competencias (Andrés, 2005).

Dicha afirmación es aún más importante para el caso de las sociedades cooperativas, en las que las personas ocupan un papel fundamental, estableciendo sus objetivos en base a las necesidades y circunstancias de sus miembros (Divar y Gadea, 2007).

En este artículo se plantean algunas consideraciones acerca de la importancia del desarrollo de los recursos humanos. Por otra parte, y dentro de un proceso global de Auditoría Sociolaboral, se propone una metodología de detección y análisis de necesidades formativas, que permita la elaboración de un eficaz plan de formación y contribuya a la mejora de los procesos económicos y sociales de las sociedades cooperativas.

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, Auditoría Sociolaboral, Necesidades formativas, Planificación de la formación, Sociedad Cooperativa.

CLAVES ECONLIT: Q130, M530, M540, O150.

La formation des ressources humaines comme élément du développement des coopératives. Analyse des besoins de formation dans les sociétés coopératives, grâce à des processus d'audit social

RÉSUMÉ : La gestion du capital humain est un élément fondamental du développement des organisations patronales. Une vision stratégique de cette gestion est nécessaire pour améliorer la compétitivité et la qualité des processus (Valle et Aragón, 2004). À cet égard, les politiques et les actions de formation constituent des instruments essentiels dans la mesure où elles modèlent la personnalité des individus et développent leurs compétences (Andrés, 2005).

Cette affirmation est encore plus importante dans le cas des sociétés coopératives, au sein desquelles les personnes ont un rôle fondamental. En effet, elles établissent leurs objectifs sur la base des besoins et des particularités de ses membres (Divar et Gadea, 2007).

Cet article expose quelques observations au sujet de l'importance du développement des ressources humaines. D'autre part, dans le cadre d'un processus global d'audit social, il propose une méthodologie d'identification et d'analyse des besoins de formation. Ainsi, un plan efficace de formation peut être élaboré et contribuer à l'amélioration des processus économiques et sociaux des sociétés coopératives.

MOTS CLÉ : Ressources humaines, audit social, besoins de formation, planification de la formation, société coopérative.

Human resources formation as an element in the development of cooperatives. Analysis of training requirements in cooperative enterprises through social audit processes

ABSTRACT: Human resources management is a key element in the development of a company. The definition of a strategic vision is truly necessary in order to improve the competitiveness and quality of entrepreneurial processes (Valle and Aragón, 2004). In this regard, training policies and activities are essential instruments insofar as they mould the personality of individuals and develop their skills (Andrés, 2005).

This statement is even more relevant to cooperative enterprises, where people play an important role. In fact, their goals are established on the basis of the particular needs and circumstances of their members (Divar and Gadea, 2007).

In this paper we deal with certain considerations regarding the importance of human resources development. We also propose a new method for identifying and analysing training requirements within a global Social Audit process. It involves designing a training plan to increase the efficiency of economic and social processes in cooperative enterprises.

KEY WORDS: Human resources, Social audit, Training requirements, Planning training, Cooperative enterprise.

1.- Introducción: gestión de recursos humanos y actividades formativas

No cabe duda de la importancia fundamental que presentan los recursos humanos en el seno de las organizaciones empresariales (Becker, 1983; Butler, Ferris y Napier, 1991; Barney y Wright, 1998; López, Valle y Herrero, 2006). En este sentido, se ha pasado de unos planteamientos puramente fordistas, en los que el trabajador era considerado como un simple factor económico, con una preocupación centrada en la obtención de la máxima productividad y en los que la función de recursos humanos era secundaria, burocrática y disciplinaria, a unos planteamientos donde se reconoce el carácter fundamental y multifacético del factor humano como un recurso a optimizar, con una visión estratégica y en los que la función de recursos humanos asume un papel protagonista en el progreso y cambio de las organizaciones (Valle, 1995).

La función de personal deja de ser una actividad de organización, control o planificación y se convierte en una actividad de mediación, integración y coordinación entre los diferentes niveles de la empresa, así como de escucha, intervención y esfuerzo para comprender las expectativas, las necesidades y los sentimientos del personal (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004).

De esta forma, las organizaciones deben identificar, dotar, mantener y desarrollar a aquellas personas capaces de generar recursos y capacidades empresariales (Collis y Montomeri, 1995) que las sitúen en una posición ventajosa frente a sus competidores. En otras palabras, deben desempeñar una adecuada gestión de personal que, además de tratar de acumular capital humano, lo contemple como una inversión necesaria y conveniente (Navas, 1996).

La función de recursos humanos tiene un carácter contingente, es decir, que puede depender de las características de cada organización y de los factores y circunstancias de su contexto. De esta forma, a medida que varían estos elementos, debería cambiar también la gestión planteada. Dicha gestión debe estar íntimamente relacionada con la dirección y objetivos generales de la empresa, de manera que su finalidad primordial y genérica debe ser facilitar el rendimiento (Byars y Rue, 1996) y la mejora de la contribución del factor humano a la productividad (Werther y Davis, 1998), en orden a hacer las organizaciones más eficaces y eficientes.

En este sentido, en cualquier tipo de empresa, pero aún más en las sociedades cooperativas, la dirección de recursos humanos debe formular sus objetivos bajo una doble dimensión: *económica*, que atienda al cumplimiento de las finalidades propias de la organización (productividad, rentabilidad, crecimiento, poder de mercado, etc.) y *social*, que procure el logro de los objetivos personales, la satisfacción de los trabajadores y socios, la cooperación voluntaria y el compromiso con el entorno (Server y Villalonga, 2005).

En términos generales, las actividades que desarrolla la dirección de recursos humanos podrían ser agrupadas en dos grandes bloques (Iborra et al., 2007):

- a) Actividades principales, que están directamente relacionadas con la captación, motivación y desarrollo de los recursos humanos.
- b) Actividades de apoyo, de carácter instrumental, que sirven de base para poder ejercer correctamente las anteriores.

De estas actividades nos centraremos en el presente artículo, en la formación y desarrollo de los Recursos Humanos. Ya no es suficiente con tener buenos profesionales, bien entrenados para hacer su trabajo; sino que también es necesario desarrollar sus conocimientos y habilidades para que sepan, no sólo responder a los cambios cuando se producen, sino anticiparse a ellos. Por otra parte, deben ser capaces de integrarse en equipos multidisciplinares y multinacionales y, sobre todo, se deben sentir parte importante de la organización y comprometerse en el logro de los objetivos.

En otras palabras, los recursos humanos constituyen un valor intangible fundamental en el crecimiento económico de las organizaciones, y en la medida en que este valor sea poseído y controlado por la empresa, aumentará su subsistencia y competitividad. De esta forma, la formación constituye uno de los instrumentos que permite incrementar y desarrollar el capital humano, en cuanto que moldea la personalidad de los individuos, desarrolla sus capacidades intelectuales y les proporciona los conocimientos y habilidades adecuados (Andrés, 2005). Por todo ello constituye una necesidad, además de personal, moral y social, también de orden económico. Importancia que debe ser correspondida con la introducción de mecanismos de obtención y análisis de información que permitan la mejora y el desarrollo eficaz de dicha función, como pueden ser los procesos de Auditoría Sociolaboral descritos en el presente trabajo.

2.- Formación y desarrollo de los recursos humanos en las sociedades cooperativas

El progreso de los recursos humanos es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica, ya que permite disponer de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos previstos. Se trata de hacer que los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas sean los que la organización precisa, tanto en el momento actual, como en un futuro.

Así es, cada vez se reconoce más la importancia que tiene la formación para las empresas y los beneficios que supone (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003; Solé y Mirabet, 1997). En este sentido,

Barba (2002) establece que la formación conduce a un aumento de la productividad de los trabajadores. Además, la inversión en formación es una forma de aumentar la inimitabilidad del recurso humano, lo que resulta esencial para mantener la ventaja competitiva. Por último, a través de la formación se logra disponer, en algunos casos, de empleados más cualificados, comprometidos, flexibles y preparados, lo que ayuda a las empresas a lograr ventajas en diferenciación (García-Tenorio y Sabater, 2005).

En definitiva, podemos establecer que el progreso de los Recursos Humanos se puede conseguir, entre otros elementos, a través de la formación, la cual está íntimamente asociada al desarrollo, ya que no es posible concebirla como una actividad puntual, como algo que se adquiere de una sola vez y es útil para siempre. De esta forma, al mismo tiempo que al adquirir conocimientos, habilidades y actitudes las personas pueden enfrentarse a sus retos laborales actuales, también se produce un crecimiento y mejora individual y organizacional de cara al futuro. Más concretamente, el cometido de la formación se puede establecer de la siguiente forma (Iborra et al., 2007):

- a) Proporcionar las competencias profesionales necesarias para la adecuada realización de las tareas exigidas actualmente en el puesto de trabajo.
- b) Desarrollar las competencias de los recursos humanos, para que la empresa pueda responder con rapidez a los cambios del entorno e, incluso, anticiparse a ellos, manteniendo su competitividad.

Y para el cumplimiento de dichos cometidos son varios los factores a tener en cuenta (Mad Comunicación, 2005): la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías; el desarrollo de las técnicas de gestión; el desarrollo y los cambios sociopolíticos; las variaciones en los métodos de producción; los cambios en los medios de comunicación; la globalización de los mercados...

La formación continua de todas las personas que conforman una organización es fundamental en cualquier tipo de empresa, pero lo es más en las sociedades cooperativas, en las que se contempla de manera intrínseca. Los propios pioneros de Rochdale ya lo señalaban en sus valores y, posteriormente, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) la introdujo a través del principio de educación, formación e información, el cual constituye uno de los pilares fundamentales del movimiento cooperativo (Agirre, 2001). Recordemos dicho principio:

“Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.”

Se dirige hacia una doble dirección; por un lado, insta a las cooperativas a que sus socios tengan acceso pleno y eficaz a la educación y formación y, por otro, a que ofrezcan a la sociedad información y promoción del movimiento y cultura cooperativa.

En las sociedades cooperativas, la formación es de vital importancia para el desarrollo de su potencial, ya que la persona y su implicación son los ejes centrales de la actividad. En este sentido, la administración y participación democráticas necesitan de procesos de educación y capacitación. Consideramos que no es posible una estructura equitativa e igualitaria sin una activa participación de los socios en aspectos tales como la fijación de políticas o la toma de decisiones, y para hacerlo de una manera objetiva y responsable, deben poseer las competencias adecuadas.

Tan importante es para el futuro de una sociedad cooperativa la instrucción y la elevación del nivel cultural de los socios, que ha llegado a ser de forzosa inclusión en las legislaciones nacionales y autonómicas (García, 2001). Según la Ley 27/99 de Sociedades Cooperativas, es obligatorio la creación de un fondo económico destinado a la formación y educación de sus socios y trabajadores, en aspectos tales como la base de los principios y valores cooperativos, las técnicas empresariales, la promoción de las relaciones intercooperativas, la difusión del cooperativismo, la promoción del entorno local o el fomento del desarrollo sostenible (Martín y Rodríguez, 2001).

Pero si la formación de socios y trabajadores se considera necesaria, más aún lo será la de los consejeros, directores y especialistas, tanto en técnicas de gestión social y empresarial (cambios en los procesos, nuevas tecnologías, innovaciones, etc.), como en las derivadas del carácter peculiar, de la cultura y forma de actuación de las cooperativas (obligaciones y derechos, peculiaridades, normas, etc.) (Fernández, 1992).

Tomando como ejemplo un determinado sector, en este caso el agrario, y en relación a la formación de los directivos en las cooperativas agrarias españolas, Barea y Monzón (1992) establecen que dicha capacitación no es, en muchos casos, satisfactoria, presentando la siguiente distribución: sin estudios (17,3%); con estudios primarios (23,5 %); con estudios medios (30,5%) y con titulación universitaria (28,7 %). Pero aún hay más; existen muchas cooperativas agrarias con estructuras organizativas monistas, es decir, sin la existencia de un gerente profesional al frente de las mismas (Ciruela, 2003; Rodríguez y Mozas, 2003). Esto provoca que sean los propios socios agricultores o ganaderos, bien a través de la Asamblea General o del Consejo Rector, los que toman las decisiones acerca del devenir de la organización pero, en muchas ocasiones, sin contar con los conocimientos ni habilidades necesarias.

Por último, otra de las circunstancias negativas que presentan algunas cooperativas agrarias es la falta de implicación y motivación de sus socios (Ciruela, 2003), lo cual podría paliarse o reducirse a través de una formación bien gestionada, ya que los procesos educativos, además de transmitir habilidades y conocimientos, también pueden influir en la actitudes de sus destinatarios (Andrés, 2005).

3.- La evolución de la actividad auditora hacia los recursos humanos: la auditoría sociolaboral

Se han presentado los recursos humanos y su eficaz gestión como elementos fundamentales para el desarrollo de cualquier organización y, por supuesto también, para el caso de las sociedades cooperativas. De esta forma, se hace necesaria una gestión estratégica eficaz que suponga incrementos en la competitividad y calidad de los procesos (Valle y Aragón, 2004).

Esta importancia debe ser correspondida con la implantación de un adecuado sistema de información que permita conocer la situación y causa de los posibles desequilibrios (Sastre y Aguilar, 2003). Para ello se debe pasar de una concepción externa y opaca del control, dónde sólo se intenta detectar aquellos procesos o actividades no adecuadas, a una concepción auditora, en la que, además de conocer las deficiencias, se aportan soluciones y mejoras para conseguir el desarrollo global de la cooperativa.

Kell y Ziegler (1987) presentan la auditoría como un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva, respecto de las afirmaciones concernientes a distintos actos o eventos y, de esta forma, determinar el grado de correspondencia entre dichas afirmaciones y los criterios establecidos previamente. Se observa como la definición se dirige, no sólo hacia aspectos contables o económicos, sino también hacia eventos de distinta naturaleza.

Por su parte, Fuentes, Veroz y Morales (2005) la consideran como la acción de revisar unos documentos, procesos o resultados de una gestión por parte de un experto en la materia, con el fin de emitir una opinión basada en una serie de procedimientos y/o pruebas. Esta definición implica, según los autores, las siguientes cuestiones:

- Se actúa siguiendo un proceso sistemático, es decir, una serie de procedimientos lógicos, estructurados y organizados.
- No se puede realizar sin la intervención humana, aunque se utilizan diversas herramientas.
- Debe existir una organización donde acontecen una serie de actividades que son objeto de estudio y análisis.
- Exige una determinada formación y profesionalidad por parte de la figura auditora.
- Se efectúan pruebas que permiten obtener evidencias reales de lo que acontece.
- La figura auditora plasma su opinión en un documento que transmite a las personas interesadas en la misma (socios, directivos, empleados, clientes...)

Estas definiciones muestran como la función auditora, que surge inicialmente como un proceso de revisión de la información financiera, pasa a una concepción más amplia que engloba, entre otros aspectos, la gestión económica y social. Y es que como establece Nevado (1999), la gestión de la auditoría debe ser global, ya que cuando se lleva a cabo el examen de una determinada situación, se van a ver afectados entre otros, los aspectos financieros, técnicos y sociales.

Sin embargo, esta concepción no es del todo nueva; en el año 1980 Vatier ya consideraba que la auditoría sociolaboral debía examinar la coherencia entre estrategias industriales, comerciales o financieras, y las medidas concernientes al personal, pero con una concepción de los recursos humanos en su conjunto (funciones, programas, procedimientos y problemas).

De la Poza Lleida (1993) coincidía en esa afirmación, al considerar que la auditoría sociolaboral era algo más, estando constituida por dos ámbitos claramente definidos: el *social-humano* (dirigido hacia la verificación de la aplicación correcta de la normativa laboral y contable) y el *humano* (enfocado hacia el desarrollo de las funciones sociales y de recursos humanos). En definitiva analiza aspectos como los siguientes: la eficacia y eficiencia con la que se alcanzan los objetivos, la coherencia de las distintas prácticas y políticas desarrolladas, la existencia de posibles riesgos y disfuncionamientos, la fiabilidad del sistema de control, etc.

En definitiva se aprecia, como antes se comentaba, un enriquecimiento gradual y progresivo del concepto y actividad de la auditoría sociolaboral, pasando de una simple revisión legal o contable de las actuaciones del personal, a un análisis de la eficiencia y eficacia de las mismas, hasta llegar a la concepción actual en la que, bajo una visión de la empresa como sistema abierto e influenciado por un entorno dinámico y competitivo, trata de responder a cuestiones presentes y futuras relacionadas con la coherencia entre las estrategias generales del negocio y las particulares de la gestión de los recursos humanos (Nevado, 1999).

3.1.- Propuesta metodológica de una auditoría de formación en las sociedades cooperativas

La metodología de actuación de la Auditoría Sociolaboral debe ser inductiva, objetiva e independiente, basándose en la constatación de los hechos y su posterior análisis, juicio e interpretación. Posteriormente dará las oportunas recomendaciones que traten de eliminar los problemas detectados o de mejorar los procedimientos.

En lo que se refiere al contenido y puesta en práctica de la misma, presenta tres dimensiones o niveles, que son los siguientes (Fombrun, Tichy y Devanna, 1984; Couret e Igalens, 1988; De la Poza, 1983):

a) Auditoría legal, de cumplimiento o de conformidad: tiene como objeto el análisis de los aspectos administrativos y contables de las relaciones laborales y sociales. De esta forma, verifica la fiabilidad y calidad de las informaciones, comprobando si las políticas, prácticas y procedimientos respetan la normativa y reglamentación laboral y social vigente.

b) Auditoría de funcionamiento, operativa o de eficacia: observa si los procedimientos aplicados son los adecuados y funcionan correctamente, buscando la adecuación entre objetivos y procedimientos para conseguir la mayor calidad, eficacia y eficiencia posibles.

c) **Auditoría estratégica:** determina si la función de RRHH se constituye como fuente de ventaja competitiva y apoya el logro de la estrategia y los objetivos a largo plazo de la cooperativa, verificando si se ha realizado una traducción correcta de la estrategia social en planes y programas a medio y corto plazo.

En cuanto al procedimiento de actuación, aunque cada auditoría se debe adaptar a las circunstancias y características de las cooperativas objeto de análisis, en términos generales, podemos resumir el proceso auditor de la siguiente manera:

Tabla 1. Fases Auditoría de la Formación

FASES	OBJETIVO	HERRAMIENTAS
Evaluación inicial	Contacto inicial para apreciar circunstancias generales y particulares y valorar la viabilidad del estudio	Visitas, entrevistas, Cuestionario de información básica, análisis de documentos...
Formalización de la Auditoría	Contrato o acuerdo donde se establece el objeto de la auditoría, el acceso del auditor a la documentación y su responsabilidad, el régimen y condiciones de visita, los plazos, los honorarios, etc.	Contrato de Auditoría, Documento de encargo
Elaboración del Plan Global / Programación	Establecer el trabajo a ejecutar para lograr los objetivos. Programa de auditoría: guía o recordatorio de los objetivos, procedimientos y pasos a seguir durante el transcurso de la auditoría. Sistema de referencia: estándares de comportamiento o forma "más adecuada" de desempeñar las actividades formativas o gestionar las mismas para obtener la máxima eficacia y eficiencia	Análisis de documentos y registros, técnicas observacionales (observación directa, video...) y técnicas no observacionales (entrevistas, cuestionarios...). Análisis de: - Normativa y legislación - Información analizada previamente - Formación, conocimiento y experiencia del equipo auditor - Colaboración área/s de la cooperativa auditada - Colaboración Consejo Rector, Dirección, Intervención - Entorno empresarial (Mercado, competencia...)
Ejecución de la Auditoría	Puesta en práctica y desarrollo de todas las actividades planificadas. Fases: 1.Observación - Recogida de evidencias 2.Análisis información 3.Evaluación 4.Recomendaciones y propuestas de acciones correctoras	Análisis Documentos oficiales, cuestionarios, autodescripción puesto, reuniones, visita directa, flujograma, profesiograma, gráfico causa-efecto, Checklist, grupos de control, análisis estadístico...
Informe final	Resumen que contiene, en términos generales, el trabajo realizado, las desviaciones encontradas y las recomendaciones de mejora	Reunión previa global y específica Informe escrito general y específico
Seguimiento	Seguimiento de las actividades auditadas para observar la eficacia y puesta en práctica de las medidas correctoras	Medidas concretas de seguimiento, observación directa, análisis de información, indicadores...

FUENTE: Elaboración propia.

Más concretamente, para el desarrollo de una posible auditoría de formación se deberían tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos (Mad Comunicación, 2005):

- Partir de hechos, de datos objetivos sobre las acciones formativas que permitan apoyar las conclusiones y aplicar las recomendaciones oportunas.
- La evaluación ha de ser realizada por los implicados en el Plan de Formación, los cuales deben participar en todo el proceso de auditoría.
- Orientar la auditoría hacia objetivos de mejora, tanto en cuanto a la organización como en cuanto al programa concreto de formación.
- Tanto si la auditoría es interna, como externa, en ella ha de participar el responsable/s de la formación de la cooperativa.

Centrándonos en los tres niveles de la auditoría sociolaboral antes descritos, vamos a afrontar su desarrollo aplicándolos a la función de formación.

a. Auditoría Legal, de Cumplimiento o de Conformidad

En cuanto a la Auditoría de Cumplimiento o de conformidad, alguna de la normativa en materia de formación que la cooperativa debería tener en cuenta para su desarrollo, así como verificar su cumplimiento, sería la siguiente:

- **Principios Cooperativos** de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

- **Ley 27/1999, de 16 de Julio**, de Cooperativas (Modificada por Ley 55/1999 de Medidas fiscales, administrativas y del orden social) (Modificada por Real Decreto-Ley 10/2000, de medidas urgentes de apoyo a los sectores agrario, pesquero y del transporte) (Modificada por la Ley de Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, Real Decreto Legislativo 5/2000) (Modificada por Ley 44/2002, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero) (Modificada por la Ley 22/2003, Concursal) (Modificado art. 93 por Ley 24/2005, reformas impulso productividad)

- **Ley Orgánica 5/2002**, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.

- **Real Decreto 395/2007**, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

- **Orden TAS/2307/2007**, de 27 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo en materia de formación de demanda y su financiación, y se crea el correspondiente sistema telemático, así como los ficheros de datos personales de titularidad del Servicio Público de Empleo Estatal.

- **Orden TAS/718/2008**, de 7 de marzo, por la que se desarrolla el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, en mate-

ria de formación de oferta y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas destinadas a su financiación.

- **Orden TIN/2805/2008**, de 26 de septiembre, por la que se desarrolla el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, que regula la formación profesional para el empleo, en materia de acciones de apoyo y acompañamiento a la formación y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas destinadas a su financiación.

- **Resolución de 3 de febrero de 2009**, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se aprueba la convocatoria para la concesión con cargo al ejercicio presupuestario 2009, de subvenciones públicas destinadas a la realización de acciones de apoyo y acompañamiento a la formación, de ámbito estatal, en aplicación de la Orden TIN/2805/2008.

- **Resolución de 17 de diciembre de 2008**, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se determinan los colectivos y áreas prioritarias, así como las cuantías cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, en las acciones de formación de demanda correspondientes al ejercicio 2009.

- **Resolución de 14 de noviembre de 2008**, de la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas, por la que se aprueban las condiciones, requisitos y formas de acreditación para la emisión del informe al que se hace referencia en la Resolución de 7 de noviembre de 2008, del Servicio Público de Empleo Estatal.

- **Orden TIN/2805/2008**, de 26 de septiembre, por la que se desarrolla el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, en materia de acciones de apoyo y acompañamiento a la formación y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas destinadas a su financiación.

- **Real Decreto 1375/2008**, de 1 de agosto, por el que se establecen doce certificados de profesionalidad de la familia profesional Agraria que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad.

- **Resolución de 5 de marzo de 2008**, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se determinan los colectivos y áreas prioritarias, así como las cuantías cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, en las acciones de formación de demanda correspondientes al ejercicio 2008.

- **Resolución de 4 de octubre de 2007**, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se publica el cuestionario de evaluación de calidad a que se refiere el artículo 36.3 de la Orden TAS/2388/2007, de 2 de agosto, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007.

- **Ley 56/2003**, de 16 de diciembre, de Empleo

- **Real Decreto 1128/2003**, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

- **Real Decreto 1046/2003**, de 1 de agosto de 2003, por el que se regula el subsistema de formación profesional continua.

b. Auditoría de Funcionamiento, Operativa o de Eficacia

Uno de los elementos fundamentales de este nivel es la creación de un sistema de referencia, que permita la comparación de dicho sistema con la realidad que acontece en la cooperativa en materia de formación.

Bajo nuestro punto de vista, el sistema de referencia de la Auditoría de Formación se establecería en base a un proceso formal y objetivo de detección de necesidades, que permitiera y sirviera de punto de partida a una planificación efectiva de las actividades formativas.

En términos generales, para crear este sistema de referencia, debemos tener en cuenta los denominados "principios de formación", los cuales son consejos a seguir acerca de elementos tales como los participantes en la acción, los métodos de formación, los cursos y materiales utilizados y, por último, el entorno físico donde se desenvuelve la actividad formativa (Rodríguez, 2006). Se pueden resumir de la siguiente forma:

Tabla 2. Principios generales de la formación eficaz

	PRINCIPIOS FORMACIÓN
Participantes	Participación activa Satisfacción como refuerzo del aprendizaje Alcance de los objetivos es responsabilidad del participante Motivación esencial para aprender Valores y cultura cooperativa importantes
Métodos	Acciones deben basarse en objetivos claros y concretos Métodos en estrecha relación con los contenidos y objetivos Formación factible y útil Participantes deben descubrir lo que se les pretende enseñar Basados en previa investigación sobre la cooperativa y necesidades
Cursos y materiales	Cuidadosa atención en el material formativo Considerar necesidades estratégicas de la cooperativa y nivel socios Todos los aspectos deben coordinarse Proceso continuo Materiales de apoyo deben permitir la profundización
Entorno físico	Efectividad de la formación varía según el entorno físico Ubicación y entorno inciden emocionalmente sobre los participantes

FUENTE: Elaboración propia basado en Rodríguez, 2006.

b.1. Sistema de Referencia: Planificación y detección de necesidades formativas

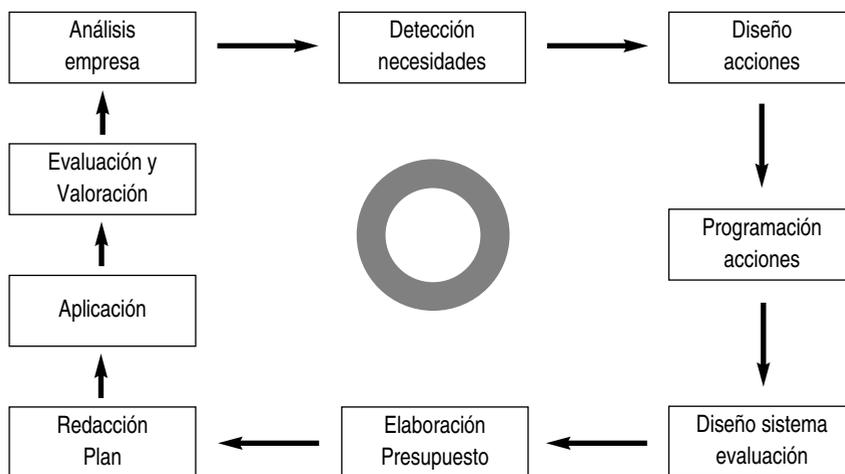
La formación, como cualquier otra actividad empresarial, debe ser planificada y estructurada. Cualquier acción formativa que no cuente con un proceso de análisis anterior y que justifique dónde, cuando y por que implantarse, tiene grandes posibilidades de no alcanzar sus objetivos.

El resultado de este proceso de planificación es el denominado Plan de Formación, el cual es un documento que recoge las necesidades formativas de una organización. Pero además contempla la situación actual y la programación de las distintas acciones a poner en marcha durante un plazo determinado para hacer frente a dichas necesidades (Andrés, 2005).

De esta forma, el Plan de Formación se puede considerar como un instrumento de gestión que puede guiar la acción y orientar los esfuerzos formativos de las cooperativas, siendo diseñado a medida en función de las circunstancias y características de cada organización. Se trata de un documento director que permite construir un verdadero sistema gestor del conocimiento y del aprendizaje basado tanto en aspectos formales como informales y orientado a los aprendizajes individuales, grupales y organizativos (López, 2005).

Como etapas generales a poner en marcha durante el desarrollo de un plan de formación, se pueden considerar las siguientes (figura 1):

Figura 1. Etapas Plan de Formación

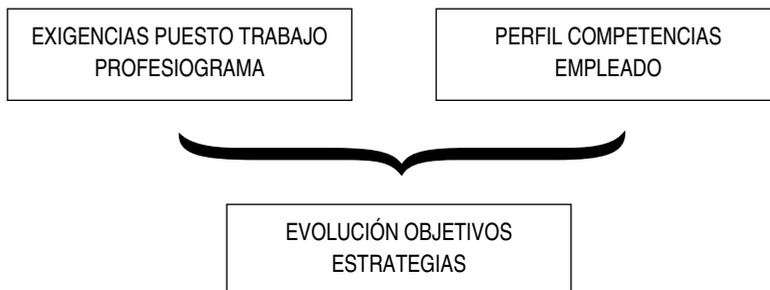


FUENTE: Elaboración propia basado en Andrés (2005).

Una de las etapas fundamentales de este proceso, y posiblemente la más importante, es la detección de las verdaderas necesidades formativas que tenga la cooperativa. No desarrollar esta fase correctamente sería como acudir a un servicio médico y que no diagnosticaran con seguridad nuestra enfermedad; en este caso muchos de los medicamentos que se prescribieran no tendrían efectos o éstos serían incluso perjudiciales. Este símil extrapolado a la formación resulta fácil de entender; las acciones formativas propuestas no tendrán sentido ni eficacia si no han sido formuladas en la base de las verdaderas necesidades formativas de socios, dirigentes y trabajadores.

Para detectar dichas necesidades proponemos lo que se denomina "Procedimiento Formal de Detección de Necesidades", que puede resumirse mediante el siguiente gráfico:

Figura 2. Proceso Formal de Detección de necesidades formativas



FUENTE: Elaboración propia.

Como se puede observar, el procedimiento consta de tres etapas fundamentales (Goldstein, 1986): a) Análisis de la organización; b) Análisis del puesto de trabajo; c) Análisis de las personas. Y consiste, en términos generales, en comparar los conocimientos, habilidades y actitudes de cada trabajador con las exigencias de esas mismas variables en su puesto de trabajo y contexto laboral, pero teniendo en cuenta no solo el momento presente, sino también los objetivos y estrategias futuras de la cooperativa, así como la situación y características del entorno.

Según Solé y Mirabet (1997), el objetivo de esta comparación es conocer las diferencias entre el perfil deseable (establecido por el puesto de trabajo) y el perfil real del trabajador, para detectar los complementos necesarios que equilibren ambos.

Este es, a grandes rasgos, el procedimiento formal de detección de necesidades, sin embargo, existen autores que defienden que para empresas de reducido tamaño o con departamentos de recursos humanos no demasiado estructurados, existen otros procedimientos, denominados informales que pueden ser más convenientes. Estos procedimientos recogen un conjunto de factores que, de forma indirecta y no exhaustiva, tratan de comparar los perfiles antes comentados. Concretamente se basan en aspectos tales como los problemas que acontecen en la empresa, nuevos proyectos, cambios culturales o en las mismas solicitudes del personal (Andrés, 2005).

De manera más específica, Solé y Mirabet (1997) establecen que los procesos informales son más convenientes cuando nos encontramos con las siguientes circunstancias:

- a) Los puntos débiles de la empresa son evidentes, comprometen su futuro y requieren de una solución inmediata (falta de comunicación, problemas de calidad, falta de coordinación, alta rotación de personal...)
- b) La empresa se encuentra en una situación de cambio profundo (cambios organizativos, nuevas tecnologías, nuevos productos, sistema de calidad...)

En definitiva, y bajo nuestro punto de vista, las cooperativas, en términos generales, a pesar de no tener, en muchos casos, una gran dimensión, deben tender hacia la implantación de procesos formales y objetivos de detección de necesidades (aunque también pueden plantearse, en función de las circunstancias y características antes comentadas, procesos menos complejos y costosos). Y esto se justifica en base, entre otras cosas, a la gran importancia que tienen los recursos humanos en estas organizaciones y al carácter implícito y fundamental de la formación. En este sentido, los principios y valores cooperativos suponen una responsabilidad innata con la formación pero, a pesar de ello, se encuentran evidencias claras de falta de capacitación, por ejemplo, en lo que a la gestión y administración se refiere (Ciruela, 2003), lo cual exige dotar a sus socios y trabajadores del mayor nivel de competencia posible, mediante acciones formativas eficaces que les permitan competir, en igualdad de condiciones, con el resto de organizaciones.

c. Auditoria Estratégica

No se va a desarrollar este nivel de auditoria, ya que esta muy relacionado con las circunstancias y objetivos concretos de cada cooperativa, pero sí que resumiremos su mensaje de la siguiente manera:

La estrategia de formación que las cooperativas se planteen debe tener en cuenta la realidad actual de las propias organizaciones y, por supuesto de sus socios y trabajadores. La globalización de los mercados, la rápida innovación tecnológica, la creciente exigencia de calidad, la mejora continua de productos y servicios y la, cada vez mayor, multiculturalidad de los trabajadores, hacen de las competencias personales una variable fundamental en la formación y mantenimiento de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

De esta forma, las cooperativas deben articular todos los medios necesarios para que esto sea así, es decir, aprovechar la ventaja competitiva derivada de la importancia que otorgan al ámbito social en general y a sus propios socios en particular.

Para concluir, indicar como toda verificación y análisis de las actividades desarrolladas en una sociedad cooperativa supone una serie de ventajas y/o beneficios para dichas empresas. En el caso concreto de la Auditoría Sociolaboral, y para la función de formación, podemos destacar, en términos generales, los siguientes (Saitua y Vázquez, 2001; Wherter y Davis, 1991; Dólan, Shuler y Valle, 1999; Fuentes, Veroz y Morales, 2005):

- Evaluación de las actividades relacionadas con los recursos humanos y la formación, descubriendo las áreas problemáticas
- Evaluación y seguimiento de las actividades de recursos humanos en base a criterios tangibles y, en muchos casos, cuantificables
- Análisis concreto y objetivo de las verdaderas necesidades formativas de socios, trabajadores y directivos
- Anticipación de problemas y desarrollo de una actitud proactiva
- Mejora de la imagen profesional de los responsables de la cooperativa (Consejo Rector y dirección)
- Esclarecimiento de responsabilidades y deberes de socios y trabajadores
- Desarrollo de prácticas uniformes y de una política general de la cooperativa, basada en los valores y principios propios de estas empresas
- Garantía del cumplimiento de las disposiciones legales y principios cooperativos
- Disminución de los costes a medio plazo y aumento de la eficiencia
- Mejora del clima laboral, fomentando la confianza y motivación de socios y trabajadores

4.- Conclusiones

Algunas de las conclusiones que se han obtenido durante el desarrollo de este trabajo, se pueden resumir de la siguiente forma:

- Existe un consenso generalizado sobre la importancia fundamental de los recursos humanos en el seno de las organizaciones empresariales, reconociendo su carácter primordial y multifacético como un recurso a optimizar, con una visión estratégica y cuya gestión asume un papel protagonista en el progreso y cambio.

- El desarrollo de los recursos humanos es fundamental en el marco de una perspectiva estratégica, ya que permite disponer de las competencias necesarias para lograr los objetivos establecidos. Se trata, por tanto, de hacer que los conocimientos, habilidades y actitudes transmitidos, mediante acciones formativas, sean los que la empresa precisa, tanto en el momento actual como en un futuro.

- La formación es de vital importancia para el desarrollo del potencial humano cooperativo, donde la persona y su participación son los ejes centrales de la actividad y su razón de ser. La administración y participación democráticas necesitan como soporte la educación y la formación; no es posible una estructura democrática, equitativa e igualitaria sin una activa participación de los socios en aspectos como la fijación de políticas o la toma de decisiones. Sin embargo, para hacerlo de una manera objetiva, eficaz y responsable, deben estar capacitados.

- La importancia de los recursos humanos hace conveniente la implantación de medidas de evaluación de su gestión, siendo la Auditoría Sociolaboral una eficaz herramienta para ello. Las etapas generales de este tipo de auditoría pueden establecerse de la siguiente forma: a) Evaluación inicial, b) Formalización, c) Plan Global, d) Ejecución, e) Informe final, f) Seguimiento.

- El sistema de referencia de la Auditoría de Formación se podría plantear en base a un proceso formal y objetivo de detección de necesidades, que permitiera y sirviera de punto de partida a una planificación efectiva de las actividades formativas.

- Una de las etapas fundamentales del proceso de planificación de la formación es la detección de las verdaderas necesidades formativas que presente la cooperativa; las acciones formativas propuestas no tendrán sentido ni eficacia si no han sido formuladas en la base de las verdaderas necesidades de socios, trabajadores y directivos.

- Las cooperativas en general, a pesar de no tener, en muchos casos, una gran dimensión, deben tender, en principio, hacia la implantación de procesos formales de detección de necesidades, debido al carácter implícito y determinante de la formación en las mismas. Sin embargo, todo depende de las características y circunstancias de cada organización y su contexto, siendo, en ocasiones, conveniente considerar otras metodologías menos complejas y costosas.

Establecidas las conclusiones, hemos de recalcar que este trabajo no está libre de limitaciones y restricciones; al tratarse de un estudio teórico, no se dispone todavía de evidencias empíricas sobre la utilidad y resultados de la Auditoría Sociolaboral en las empresas cooperativas. A pesar de ello, sus principales aportes pueden girar en torno a, por un lado, la puesta de manifiesto de la necesidad de implantar y desarrollar procesos de formación eficaces en las sociedades cooperativas y, por otro, el establecimiento de una metodología de análisis que, utilizando determinadas herramientas, permite establecer el grado de consecución de los objetivos de dichas acciones formativas, lo cual resulta fundamental si se pretenden mejorar los procesos de manera global.

En cuanto a futuras investigaciones, se tiene previsto estudiar, de manera empírica, un proceso de auditoría sociolaboral de formación en una muestra de cooperativas agrarias. Esto permitirá contrastar algunas de las opiniones y conclusiones obtenidas en el presente artículo, principalmente la hipótesis general de que la implantación de auditorías de formación en las sociedades cooperativas supondría grandes beneficios para estas organizaciones (aumento de la motivación de los socios, competitividad...), lo cual, de cumplirse, les permitiría dar un paso más hacia el lugar en el que, por sus objetivos, valores y principios, merecen estar.

Bibliografía

- AGIRRE, A. (2001): "Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 39, pp. 93-113.
- ANDRÉS, M. P. (2005): *Gestión de la formación en la Empresa*, Editorial Pirámide, Madrid.
- BARBA, M. I. (2002): *Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa. Un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores*, Universidad de Murcia, Murcia.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (Dir). (1992): *Libro Blanco de la economía social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BARNEY, J. B. & WRIGHT, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner. The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, 37, 1, pp. 31-46.
- BECKER, G. S. (1983): *El capital humano*, Editorial Alianza, Madrid.
- BUTLER, J.; FERRIS, G. R.; NAPIER, N. (1991): *Strategy and human resources management*, South-Western Publishing, Ohio.
- BYARS, L. L. y RUE, L. (1996): *Gestión de recursos humanos*, Editorial Irwin, México.
- CIRUELA, A. (2003): *El perfil gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la Gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga*, Edit. Universidad de Málaga.
- COLLIS, D. J. & MONTGOMERY, C. A. (1995): "Competing of Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Deusto Business Review*, 73, nº 4, pp. 118-128.
- COURET, A. & IGALENS, J. (1988): *Audit Social*, Editorial Presses Universitaires de France, Paris.
- DE LA CALLE, M. C. y ORTIZ DE URBINA, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*, Editorial Pearson, Madrid.

- DE LA POZA, J. M. (1993): *Principios de auditoría sociolaboral*, Editorial Deusto, Bilbao.
- DEL BAS, E. y GARCÍA, J. I. (2007): *Practicum de auditoría laboral de legalidad*, Editorial La Ley, Madrid.
- DIVAR, J. y GADEA, E. (2007): "Desarrollo territorial, participación y cooperativismo", *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, nº 92, pp. 132-152.
- DOLAN, S.; SCHULER, R. y VALLE, R. (1999): *La gestión de Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J. (1992): *Empresa Cooperativa y Economía Social*, Editorial PPU, S. A. Barcelona.
- FOMBRUN, C.; TICHY, N.; DEVANNA, M. A. (1984): *Strategic human resource management*, Editorial Wiley, New York.
- FUENTES, F. J.; VEROZ, R. y MORALES, A. C. (2005): *Introducción a la Auditoría Sociolaboral*, Editorial DM, Murcia.
- GARCÍA, M. (2001): "El empleo en la Economía Social", *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, nº 74, 2º Cuatrimestre 2001.
- GARCÍA-TENORIO, J. y SABATER, R. (2005): *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Editorial Thomson, Madrid.
- GOLDSTEIN, I. (1986): *Training in organizations*, Editorial BrooksCole, California.
- GRANT, R. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations", *California Management Review*, Vol. 33.
- IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. y FERRER, C. (2007): *Fundamentos de Dirección de Empresas, Conceptos y habilidades directivas*, Edit. Thomson.
- KELL, W. y ZIEGLER, R. (1992): *Auditoría Moderna*, Edit. Compañía Editorial Continental, México.
- LÓPEZ, J. (2005): *Planificar la formación con calidad*, WK Educación, Madrid.
- LÓPEZ, A., VALLE, R. & HERRERO, I. (2006): "The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency", *Human Resource Management*, 45, 1, pp. 81-109.
- MAD COMUNICACIÓN (2005): *El Plan de Formación de la Empresa. Guía práctica para su elaboración y desarrollo*, FC Editorial, Madrid.
- MARTÍN, M. P., PUY, G. y RODRÍGUEZ, S. (2001): *Constitución y funcionamiento de las Sociedades Cooperativas Andaluzas*, Editorial Universidad de Huelva, Huelva.
- NAVAS, E. (1996): "La Teoría de recursos y capacidades en la Dirección de Personal". En: *Gestión de Recursos Humanos*, Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga. pp. 167-184.

- NEVADO, D. (1999): *Control de Gestión Social: La auditoria de Recursos Humanos*, Editorial Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca.
- 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*, nº 2776.
- RODRÍGUEZ, M. (2006): *Gestión de la formación. La importancia de la formación en el ámbito empresarial actual*, Edit. Ideas propias, Coruña.
- SAITUA, A. y VÁZQUEZ, I. (2001): "La auditoria estratégica en la función de recursos humanos". En: ALBIZU, E y LANDETA, J. (2001): *Dirección estratégica de los recursos humanos*, Edit. Pirámide, Madrid, pp. 323-376.
- SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2003): *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- SERVER, R. y VILLALONGA, I. (2005): "La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 137-161.
- SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997): *Guía para la formación en la empresa*, Editorial Civitas, Madrid.
- VALLE, R. (1995): *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, Ediciones Pirámide, Madrid.
- VALLE, R. y ARAGÓN, A. (2004): *La gestión estratégica de recursos humanos*, Editorial Pearson/Prentice Hall, Madrid.
- VATIER, R. (1980): "L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations", *Enseignement e gestion*, n. 16.
- WERTHER, W. B. y DAVIS, K. (1991): *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw-Hill, México.