
LA FORMACIÓN EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN UN CONTEXTO DE CONCENTRACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

SERGIO MARÍ-VIDAL, NATALIA LAJARA-CAMILLERI
y RICARDO SERVER IZQUIERDO

RESUMEN

Las cooperativas agrarias, al igual que el resto de empresas, operan en mercados cada vez más exigentes, por lo que se hace necesario conocer y fomentar los factores de competitividad que las caracterizan. La formación de los trabajadores se configura como uno de estos factores de competitividad que resulta clave, pues es el que permitirá establecer mayores diferencias en el mejor desarrollo de la actividad de estas empresas. El presente artículo pretende analizar las necesidades de formación de las cooperativas agrarias de comercialización españolas, al suponer uno de los principales motores de desarrollo de las comunidades rurales en las que se ubican. No obstante, los resultados serán en muchos casos extrapolables a otras realidades, dado que el diagnóstico del cooperativis-

mo agrario guarda muchas similitudes entre países. Se utiliza la metodología Delphi, de consulta a expertos, de modo que a través de su opinión de grupo se podrán definir mejor los programas de actuación de planes de formación futuros tanto por parte de las propias cooperativas agrarias como por parte de los agentes, públicos o privados, con competencias en estas materias, y así favorecer un mayor desarrollo del sector cooperativo agrario. Los resultados ponen de manifiesto las diferentes áreas en las que las necesidades de formación son mayores, particularizando para cada uno de los colectivos que integran las cooperativas (socios, personal trabajador, consejo rector, etc.), así como el diferente grado de formación de partida de cada uno de éstos.

El entorno en el que las empresas desarrollan su actividad es cada vez más globalizado y expuesto a una mayor competencia. Ante este escenario las empresas deben apostar por mantener ventajas comparativas que les permitan asegurarse su permanencia en el mercado con unos adecuados niveles de rentabilidad, es decir, que sean competitivas. En este contexto cobra la máxima importancia el término de competitividad. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1988) define la competitividad como la capacidad de una organización -sea pú-

blica o privada, lucrativa o no, aislada o constituida por un grupo de organizaciones del nivel inferior, de carácter local o supranacional- para obtener y mantener sistemáticamente una ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. En definitiva, la competitividad se puede entender como el conjunto de características que diferencia a una empresa de su competencia y le permite, mantenerse en el sector con buenos resultados (Montegut, 2006).

Las cooperativas agrarias no son ajenas a esa situación, por

lo que se hace necesario analizar los factores de competitividad que permitan mejorar su posición en los mercados y garanticen su presencia en los mismos a lo largo del tiempo. Más aún si tenemos en cuenta las especificidades de este tipo societario, donde el socio juega un papel clave, configurándose como un elemento que condiciona el desarrollo de la empresa.

Galán y Vecino (1997), entre otros, señalan que los factores explicativos de la competitividad de una empresa se pueden agrupar en tres tipos: macroeconómicos, sectoriales y empresariales. Mientras que la influen-

PALABRAS CLAVE / Competitividad / Cooperativas Agrarias / Necesidades Formativas /

Recibido: 09/01/2012. Modificado: 22/02/2013. Aceptado: 25/02/2013.

Sergio Mari-Vidal. Doctor Ingeniero Agrónomo, Universitat Politècnica de València (UPV), España. Profesor, UPV, España. Investigador, Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA), UPV, España. Dirección: Facultad de Administración y Dirección de Empresas, UPV. Camino de Vera s/n, 46071, Valencia, España. e-mail: smari@cegea.upv.es

Natalia Lajara-Camilleri. Ingeniera Agrónoma, UPV, España. Profesora, UPV, España. Investigadora, CEGEA-UPV, España. e-mail: nalade@cegea.upv.es

Ricardo Server Izquierdo. Doctor Ingeniero Agrónomo, UPV, España. Catedrático de Universidad, UPV, España. Investigador y Presidente, CEGEA-UPV, España. e-mail: rserver@cegea.upv.es

cia que las empresas pueden tener en los dos primeros es prácticamente inexistente, no lo es en el tercer grupo, motivo por el cual es en el que nos centraremos en este trabajo.

Así pues, en el caso de las cooperativas agrarias, a nuestro juicio son cinco los factores de competitividad que se constituyen como pilares básicos para su mejora: la dimensión, la diversificación, la orientación al mercado, la internacionalización y la formación.

La dimensión ha sido calificada en numerosos trabajos (Moyano *et al.*, 2001; Arcas, 2002, entre otros) como un elemento clave de la competitividad pues del mismo se derivan otros muchos como la capacidad de inversión, de negociación, etc.

La diversificación es la introducción de nuevos productos, servicios o actividades de la cooperativa. Esta ampliación de la oferta puede entenderse tanto como el desarrollo de productos adicionales asociados a los que se venían produciendo, la búsqueda de nuevos mercados/clientes o bien el establecimiento de acuerdos o fórmulas de intercooperación para realizar comercialización en común. La diversificación conlleva una reducción de la concentración del riesgo, ya que se reduce la dependencia frente a determinados mercados, clientes, etc. Desde un punto de vista de gestión resulta una oportunidad para mejorar la rentabilidad. Estratégicamente la diversificación mejora la posición competitiva de una cooperativa al ser capaz de ofrecer a sus clientes una gama más completa de productos o servicios. Por ello, se hace necesario establecer los mecanismos necesarios para fomentar la innovación tanto a nivel de producto o servicios como en el plano de procesos (Rubio-Bañón y Aragón-Sánchez, 2002).

La orientación al mercado es la vinculación con el consumidor final en la medida en que la cooperativa sea capaz de percibir o incluso adelantarse a las necesidades del cliente y satisfacerlas de manera rentable. En este tipo de entidades es especialmente relevante, ya que cuenta con dos tipologías de cliente: el interno (el socio) y el externo (consumidor final del producto o servicio). Por ello, la orientación al mercado es una pieza esencial a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles (Ketchen *et al.*, 2007 en Moyano *et al.*, 2008)

El indudable efecto de la globalización ha convertido la cuestión de la adaptación a esta situación en un factor determinante del éxito o del fracaso de las empresas. El camino a seguir consiste en una revisión y res-

tructuración interna que permita ajustar costos y ofertar productos diferenciados para desde esa base intensificar las actividades comerciales con empresas de otros mercados. Es lo que se conoce como internacionalización. Para ello son necesarias herramientas como la promoción comercial, la investigación de mercados, comunicación de imagen, etc. Llegado el caso puede realizarse de forma autónoma (con ayuda de organismos públicos) o bien estableciendo alianzas con entidades locales ya implantadas en el mercado.

Por último, la formación es el pilar básico que debe acometerse para el éxito del proceso de reestructuración necesario en el cooperativismo. Es la herramienta que permite alcanzar los objetivos fijados en los demás factores de competitividad. Tal como afirma Montegut (2006), es un elemento clave para que las cooperativas afronten con éxito las presiones competitivas a las que son sometidas. No cabe duda de que cada vez son más necesarios profesionales suficientemente formados en sus respectivas especialidades, que conozcan no sólo las mejoras técnicas de gestión, producción, comercialización, etc. sino que a su vez sean conscientes de las especificidades del sector cooperativo agrario.

Las cooperativas agrarias, por sus características diferenciadoras, han mostrado tradicionalmente una preocupación y concienciación especial en relación a la formación. No en vano, en los siete postulados de los Pioneros de Rochdale (Arango, 2005) ya se hacía referencia expresa a la educación, mención que sigue presente hoy en día en el quinto principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2011) cuyo enunciado es 'Educación, formación e información'.

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

Desde distintos foros se ha llamado la atención sobre la forma-

ción como fuente de mejora tanto de la competitividad como de la productividad en las organizaciones (Aragón-Sánchez *et al.*, 2003; Abellán y Felgueroso, 2005; entre otros). Es por esta razón por la que resulta aconsejable y necesario evaluar el nivel de formación actual que existe en el sector cooperativo agrario y detectar las necesidades que los profesionales relacionados con el mismo desde distintos ámbitos consideraran adecuadas para un mejor cumplimiento de sus funciones.

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

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

La Formación como Factor para la Mejora de la Competitividad

El contexto actual se caracteriza por el cambio constante a nivel económico, tecnológico, legislativo, etc. Se trata de un entorno que fuerza a las empresas a mejorar su competitividad para lograr la supervivencia. El elemento fundamental para abordar los cambios y acceder a las ventajas que éstos aporten es sin duda la formación de los recursos humanos de las entidades (Bencsik *et al.*, 2011). Además, debido a la necesidad continua de adaptación se hace imprescindible que los trabajadores y directivos estén permanentemente cualificados, lo que implica la formación continua.

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

No nos constan estudios específicos recientes sobre los niveles de formación en cooperativas agrarias en España. En algún caso se han realizado estudios parciales sobre determinados sectores (Rodríguez y Mozas, 2003), si bien su ámbito y desarrollo no permite adoptarlos como base para este trabajo. Sin embargo, re-

sulta de suma importancia conocer este nivel de formación pues permitirá adoptar las medidas necesarias para potenciar, desde las propias cooperativas o desde las instituciones públicas con competencias en esta materia, que el nivel de formación de los principales actores implicados alcance el nivel suficiente para poder actuar en el mercado altamente competitivo en el que se encuentran inmersas.

El Método Delphi como Herramienta

La metodología Delphi utilizada es una técnica de análisis especialmente útil en aquellos casos en los que se quiere obtener la opinión sobre un tema concreto del que no existe información previa (Gupta y Clarke, 1996). El punto de partida para el desarrollo de la técnica Delphi es la identificación de los objetivos a estudiar, mediante la formulación de una serie de hipótesis de trabajo que deben plantear un problema o conjunto de problemas susceptibles de ser tratados por medio de esta metodología (Gallego, 2003).

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

Así pues, la opinión del grupo de expertos, procesada mediante la técnica Delphi, permite aunar las diferentes perspectivas de todos los participantes, con perfiles distintos, sobre la materia en cuestión (Landeta, 1999). Cada experto consultado debe pronunciarse sobre las necesidades de formación que a su juicio mantienen distintos colectivos relacionados con las cooperativas agrarias (consejos rectores, personal trabajador, socios y familiares).

Este grupo aglutina miembros de entidades representativas de las cooperativas agrarias; administración pública con competencias en esta materia; centros de formación y/o universidades; y personal y socios de cooperativas.

Por ello, el juicio integrado de un grupo de personas dotadas de un elevado nivel de capacidad crítica,

puede realizar una mejor aproximación a las necesidades reales en el ámbito cooperativo en materia de formación con mayor fidelidad que cualquier estimación individual (Gallego, 2003).

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

Las características definitorias del método Delphi, que lo configuran como una técnica de grupo con personalidad y aplicaciones propias, pueden ser consultadas, entre otros, en Landeta (1999).

Desarrollo del Estudio

Para el presente estudio se determinaron en primer lugar los grupos de expertos que integrarían el panel: académicos e investigadores universitarios; organismos representativos del cooperativismo agrario; administración pública relacionada con el cooperativismo agrario; y responsables de formación, presidentes y gerentes de cooperativas agrarias. De este modo, quedaban cubiertos los diferentes colectivos que a nuestro juicio podían realizar aportaciones útiles al ámbito de este estudio.

Una vez definidos los distintos colectivos, se confeccionó el listado de integrantes. En total fueron 45. No obstante, finalmente el número de expertos que participaron en las dos fases del estudio, y su distribución por colectivos fue de cinco académicos e investigadores universitarios, siete de organismos representativos del cooperativismo agrario, cuatro de la administración pública relacionada con el cooperativismo agrario, y quince responsables de formación, presidentes y gerentes de cooperativas agrarias.

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

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

Resultados

Primera ronda

Los datos fueron procesados siguiendo la metodología propia de esta técnica de estudio. En este sentido, son tres los aspectos que deben considerarse: por un lado, la opinión de

los expertos; por otro, el consenso, entendido como el nivel de acuerdo que existe entre las respuestas dadas por todos los expertos; y, finalmente, la estabilidad, entendida como la variación en la opinión de los expertos en las sucesivas rondas de envío del cuestionario.

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

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

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

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

-Interés de la formación cooperativa para el colectivo de socios. En este caso, los aspectos concretos en los que no existe consenso entre los expertos son en: cursos sobre formación de rectores de cooperativas agroalimentarias; cursos sobre consejo rector y gobierno de la cooperativa; cursos sobre la intercooperación como vía de desarrollo; cursos sobre economía social y cooperativismo; y cursos sobre modelos europeos sobre desarrollo rural.

-Importancia de la formación para el Consejo Rector. En este caso, no existe

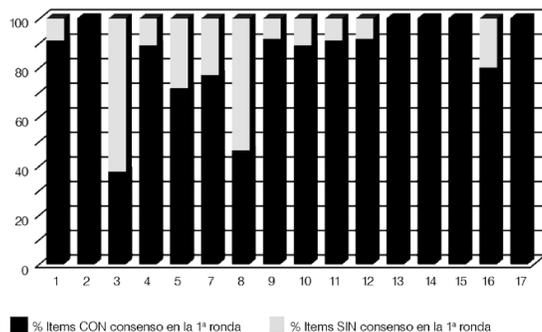


Figura 1. Distribución de las respuestas al cuestionario en la primera ronda en función de la existencia o no de consenso.

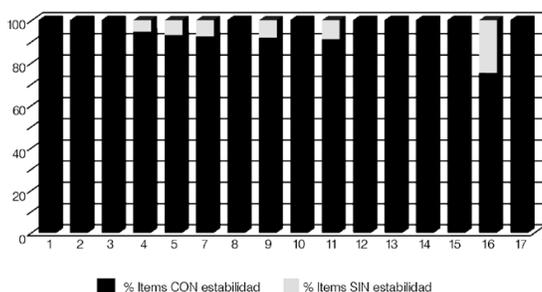


Figura 3. Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de estabilidad.

consenso en relación con la formación sobre: planificación estratégica; dirección eficaz de reuniones; desarrollo de principios cooperativos; motivación y liderazgo; seguros agrarios, aplicaciones informáticas; y gestión de ayudas públicas y subvenciones.

-Interés de la formación en gestión empresarial para el colectivo de socios. En este caso, el consenso no existe en: estudio de la demanda de los mercados; control de gestión; programas informáticos; e investigación de mercados.

En el otro extremo se encuentran los temas en los que se alcanzó el consenso, por lo que se marcarán como tales en el cuestionario de la segunda ronda, no siendo pues necesario que los expertos reconsideren su primera respuesta. Las preguntas en este caso hacen referencia a: valoración de la importancia de mayor formación para los diferentes miembros de una cooperativa, valoración de la formación en diferentes áreas para el Responsable de Calidad, valoración de la formación en diferentes áreas para el Jefe de Almacén, valoración de la formación en diferentes áreas para el Técnico Agrónomo, y valoración de la formación en diferentes áreas para el Técnico de Bodega

Los resultados sobre la distribución de los ítems de las preguntas en función de que se haya logrado el consenso en la primera ronda o no, se

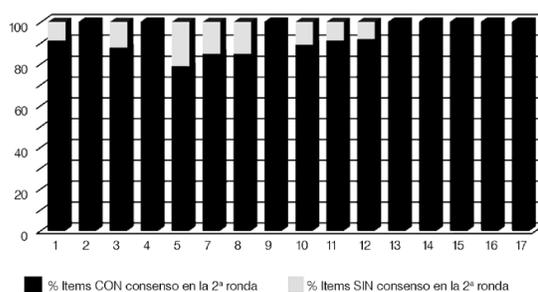


Figura 2. Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de consenso.

muestra, en la Figura 1. Nótese que la pregunta 6 es una pregunta abierta y por esa razón no ha sido incluida en el análisis, y los resultados se expresan como porcentaje ya que el número de ítems varía según la pregunta.

Segunda ronda

Una vez finalizada la segunda ronda de consulta a expertos, los cuestionarios fueron analizados a fin de obtener los resultados generales correspondientes al grupo. En la segunda ronda los expertos tuvieron ocasión de conocer la res-

puesta estadística del grupo, compararla con la que ellos proporcionaron en su momento y modificarla si lo estimaban oportuno. Por esta razón, al análisis de consenso establecido inicialmente (definido en base al intervalo intercuartílico) se añade el criterio de estabilidad.

A fin de evaluar la estabilidad de las respuestas se utilizó la variación del rango inter-

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

Las Figuras 2 y 3 muestran la distribución de las respuestas en función de la existencia o no de consenso y estabilidad. Como se observa en ellas,

TABLA I
VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS DE LA FORMACIÓN ACTUAL DE LOS MIEMBROS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

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

TABLA II
VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE UNA COOPERATIVA

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

TABLA III
VALORACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
LOS MIEMBROS DE UNA COOPERATIVA EN TEMAS DE COOPERATIVISMO,
TÉCNICA AGRONÓMICA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

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

el número de preguntas en las que existe algún ítem en el que no hay consenso se redujo en tres y el nivel de disenso que existía ha disminuido hasta situarse como máximo en el 25% (caso de la pregunta 5, relacionada con el interés que a juicio de los expertos tendrían los cursos de formación relacionados con la gestión empresarial).

La estabilidad en las respuestas se puede considerar elevada en líneas generales ya que las respuestas

de la segunda ronda permanecieron dentro de los límites establecidos en 10 de las preguntas formuladas, registrándose cambios significativos de respuesta -incumplimientos del criterio de estabilidad- en sólo seis ítems del cuestionario.

Los resultados obtenidos en el primer bloque del cuestionario, relativo a la formación actual de los miembros de las cooperativas, se muestran a continuación. La escala de respuesta está comprendida entre 1 (formación insuficiente) y 5 (for-

mación muy adecuada). Los datos han sido ordenados de mayor a menor tomando como primera referencia el valor de la mediana y como segunda el valor de la media.

En la Tabla I se muestran los resultados obtenidos para la valoración actual de la formación de los miembros de las cooperativas. De ella se deduce que los miembros que se estima que están mejor formados en las cooperativas actualmente son los Técnicos Agronómicos, los Responsables de Calidad y los Directores/Gerentes. En el otro extremo se sitúan tanto el Presidente como el Consejo Rector, que obtienen ambos puntuaciones por debajo del nivel medio, con calificación de 'Poco adecuado'.

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

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

En este caso todas las categorías obtuvieron puntuaciones >3, es decir a juicio de los expertos es evidente que la formación es importante en cualquiera de los puestos de trabajo y cargos de una cooperativa. Son los

miembros con mayor responsabilidad aquellos con puntuaciones más elevadas, Director/Gerente, Presidente y Consejo Rector. Tanto el Jefe de Almacén como el Responsable de Suministros obtienen puntuaciones más bajas, situando sus necesidades de formación en 'Importante' (3) frente al resto de cargos que han obtenido 4.

Finalmente, el primer bloque del cuestionario aborda los aspectos que pueden resultar de interés en la

TABLA IV
IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
EL PRESIDENTE EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

TABLA V
IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA EL CONSEJO
RECTOR EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

TABLA VI
IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
EL DIRECTOR/GERENTE EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

formación de los socios de base de las cooperativas, agrupando las materias en formación cooperativa, técnica agronómica y gestión empresarial. Tomando como referencia la valoración del conjunto de ítems de cada una de estas categorías, tanto la formación cooperativa como la técnica agronómica obtuvieron valores cercanos a 4 ('Bastante interesante'), mientras que

las propuestas relativas a gestión empresarial son calificadas con 2,77 en promedio, por lo que se encuentran entre 'Poco interesantes' e 'Interesantes'.

Centrados en las áreas concretas que se evalúan destacan las técnicas relacionadas con la orientación al mercado, que fueron calificadas en su mayoría como 'Bastante interesantes'.

La Tabla III recoge el listado completo de los ítems de las preguntas 3, 4 y 5 del cuestionario junto con los resultados estadísticos correspondientes. Cabe destacar en este último bloque de preguntas la distribución obtenida en el caso de 'Estudio de la demanda de los mercados'. En ella se aprecian aparentemente dos poblaciones diferenciadas, una cuya respuesta se situó en torno a la valoración de 'Poco interesante' y una segunda que opinó que es 'Bastante interesante'. Desglosando por grupos de expertos se observa que por una parte los expertos de la administración valoraron muy positivamente este aspecto, mientras que las cooperativas parecen encontrar menos interesante este tipo de formación.

El segundo bloque de preguntas del cuestionario profundiza en las materias que pueden resultar de interés para cada uno de los miembros o colectivos de una cooperativa. Los resultados obtenidos tanto para el Presidente como para el Consejo Rector son similares. En ambos casos encabeza la lista en cuanto a importancia en las materias evaluadas los 'Procesos de integración e intercooperación', seguido de 'Planificación estratégica'. A continuación, en el caso del Presidente aparecen habilidades directivas como 'Dirección eficaz de reuniones', 'Motivación y liderazgo' y 'Comunicación no verbal', mientras que en el Consejo Rector se valora como más importantes las materias de índole económico-financiera, comercial, operativa, etc. Los datos relativos a estas dos cuestiones aparecen en las Tablas IV y V.

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

En relación a los Responsables de suministros, comercial y de calidad en las cooperativas, es la formación específica la que obtuvo puntuaciones más elevadas por parte de los expertos. En el caso del Responsable de la sección de

TABLA VII
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA EL RESPONSABLE
 DE SUMINISTROS EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

TABLA VIII
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL RESPONSABLE COMERCIAL

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

TABLA IX
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL RESPONSABLE FINANCIERO EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

TABLA X
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL RESPONSABLE DE CALIDAD EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

suministros (Tabla VII) obtiene una calificación de 5 la 'Planificación y gestión de compras'.

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

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

Análogamente a lo anteriormente expuesto, se analizaron las respuestas obtenidas para la figura de Responsable Financiero o de Administración. La información relativa a la valoración de las distintas áreas formativas se recoge en la Tabla IX. Los cursos relacionados directamente con las funciones del Responsable Financiero obtuvieron las puntuaciones más elevadas, de forma que al menos la mitad de los expertos consideran 'Muy importante' mejorar la formación en 'Gestión de tesorería', 'Contabilidad', 'Financiación', 'Análisis de inversiones' y 'Técnicas de gestión de costes'. En cambio los 'Idiomas' son considerados menos necesarios por los expertos y valorados como 'Importantes'.

En las tablas siguientes se incluyen las respuestas aportadas para el Responsable de Calidad, Jefe de Almacén, Técnico Agronómico, Técnico de Almacén y Técnico de Bodega.

Conclusiones

La competitividad se muestra como un elemento clave a la hora de conseguir que una empresa mejore su posición en los mercados y garantice su presencia en los mismos a lo largo del tiempo. En el caso de las cooperativas agrarias, tal y como se señaló al comienzo, son cinco los factores de competitividad sobre los que las mismas pueden actuar: dimensión, diversificación, orientación al mercado, internacionalización y formación.

En este trabajo nos hemos centrado en la formación, al conside-

TABLA XI
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL JEFE DE ALMACÉN EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

TABLA XII
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL TÉCNICO AGRÓNOMICO EN LOS SIGUIENTES TEMAS

	μ	m	¿Existe consenso?	¿Existe estabilidad?
Técnicas agronómicas	4,90	5,00	Sí	Sí
Sistemas de calidad	4,45	4,00	Sí	Sí
Gestión de costes de producción	4,38	4,00	Sí	Sí
Prevención riesgos laborales	3,62	4,00	Sí	Sí

TABLA XIII
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL TÉCNICO DE ALMAZARA EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

TABLA XIV
 IMPORTANCIA DE UNA MAYOR FORMACIÓN PARA
 EL TÉCNICO DE BODEGA EN LOS SIGUIENTES TEMAS

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

arlo como un elemento de competitividad que presenta unas características específicas en este tipo societario, pues la participación democrática de las mismas inciden en su gestión global. La consulta a expertos mediante el método Delphi ha sido la metodología elegida a fin de detectar las necesidades formativas de los distintos miembros de las cooperativas agrarias españolas y obtener información que sirva de base para la mejora de su formación.

Una primera conclusión que se desprende es la concienciación que existe acerca de la importancia de la formación en el ámbito cooperativo, y ello en base tanto al rápido consenso alcanzado

por los expertos en este tema como por la elevada valoración otorgado en sus respuestas. Ya en la primera ronda se obtuvo el consenso en la opinión de los expertos para todas las preguntas relacionadas con la importancia de la formación, y además con asignación de puntuaciones ≥ 4 , siendo 5 la máxima que podían otorgar.

Acerca de la formación actual de los miembros de las cooperativas, los expertos señalan al equipo técnico de las cooperativas (Técnicos Agrónomos, Responsables de Calidad y Directores/Gerentes) como a los profesionales con una formación más adecuada, si bien también se señala que resulta necesaria una mejora y continua actualización de

contenidos de la misma. En el otro extremo se sitúa el personal directivo y/o de representación (Presidentes y Consejos Rectores), que presentan el menor nivel de formación y por tanto con unas mayores necesidades de mejorar su formación.

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

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

En el caso del Presidente y del Consejo Rector encabezan el listado de áreas, en cuanto a importancia, los procesos de integración e intercooperación así como la planificación estratégica. Para el Director/Gerente, los expertos opinan que su formación debe orientarse en primer lugar hacia aspectos de carácter económico-financiero, planificación estratégica y de habilidades directivas, concediendo menos importancia a la formación en procesos de integración e intercooperación.

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

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

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es parte del proyecto de investigación "Información Contable, Financiación, Resis-

tencia a la Crisis y Cooperativas", financiado por el Programa de Apoyo a la Investigación y Desarrollo (PAID-06-12) de la Universitat Politècnica de València, España.

REFERENCIAS

- Abellán C, Felgueroso F (2005) Formación no reglada y productividad. *Presup. Gasto Públ.* 39: 73-101.
- ACI (2011) Alianza Cooperativa Internacional. <http://ica.coop>.
- AECA (1988) *La Competitividad de la Empresa*. Documentos sobre principios de organización y sistemas N° 4. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid, España. 43 pp.
- Aragón-Sánchez A, Barba-Aragón I, Sanz-Valle R (2003) Effects on training on business results. *Int. J. Human Resour. Manag.* 14: 956-980.
- Arango M (2005) Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria. 1ª ed. Universidad Cooperativas de Colombia. 345 pp.
- Arcas N (2002) Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *CIRIEC 41*: 139-161.
- Bencsik A, Lore V, Solyom A (2011) Education and training strategies in small and medium sized enterprises. *Proc. 3rd Eur. Conf. on Intellectual Capital*. Nicosia, Chipre. pp. 78-86.
- Galán JL, Vecino J (1997) Las fuentes de rentabilidad de la empresa. *Rev. Eur. Dir. Econ. Empr.* 6: 21-36.
- Gallego L, Julia JF (2003) Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis delphi en el contexto normativo español. *CIRIEC 44*: 231-259.
- Gupta U, Clarke R (1996) Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975-1994). *Technol. Forecast. Social Change* 53: 185-211.
- Landeta J (1999) *El Método Delphi. Una Técnica de Previsión para la Incertidumbre*. Ariel. Barcelona, España. 224 pp.
- Montegut Y (2006) *Análisis de los Factores Explicativos del Éxito Competitivo en las Almazaras Cooperativas Catalanas*. Universitat de Lleida. España. 415 pp.
- Moyano J, Fidalgo FA (2001) El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola. *Rev. Est. Coop.* 73: 95-121.
- Moyano J, Puig F, Bruque S (2008) Los determinantes de la competitividad en cooperativas. *CIRIEC 61*: 233-249.
- Rodríguez J, Mozas A (2003) La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Bol. Econ. ICE N° 2776*. pp. 9-19.
- Rubio-Bañón A, Aragón-Sánchez A (2002) Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME. *Cuad. Gestión* 2: 49-64.

TRAINING IN AGRICULTURAL COOPERATIVES AS A KEY COMPETITIVE FACTOR IN A CONTEXT OF MARKET CONCENTRATION AND GLOBALIZATION

Sergio Marí-Vidal, Natalia Lajara-Camilleri and Ricardo Server Izquierdo

SUMMARY

Agricultural cooperatives, like all other enterprises, operate in increasingly demanding markets, so it is necessary to know and promote the competitive factors that characterize them. The training of workers constitutes one of these key competitive factors as it enables the establishment of major differences in the best development of the activity of these companies. This paper aims to analyze the requirements of training in Spanish agricultural marketing cooperatives, given their role as one of the main drivers of development in the rural communities where they are located. However, results may be extrapolated to other realities in many cases, as similarities can be found in the diagnosis of agricultural cooperation across countries. The Del-

phi method, based on expert consultation, is used to achieve a better definition of the needs of the sector through group opinion, so that future training plans may be defined with greater success by agricultural cooperatives themselves as well as public and private agents with competence/authority/duties in this area, and therefore foster a greater development in the agricultural cooperative sector. Results show the diverse areas in which training needs are greater, specifying them for each of the groups that comprise the cooperatives (members, staff workers, managers, etc.). It also indicates the different levels of current training of each of these, according to the opinion of the expert group.

A FORMAÇÃO NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS COMO FATOR CHAVE DE COMPETITIVIDADE EM UM CONTEXTO DE CONCENTRAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DOS MERCADOS

Sergio Marí-Vidal, Natalia Lajara-Camilleri e Ricardo Server Izquierdo

RESUMO

As cooperativas agrícolas, como outras empresas, operam em mercados cada vez mais exigentes, por isso é necessário conhecer e promover os factores de competitividade que as caracterizam. A formação dos trabalhadores é definida como um desses factores, o que se é fundamental, pois isto permitirá estabelecer maiores diferenças, para um melhor desenvolvimento da atividade destas empresas. Este artigo pretende analisar as necessidades de formação das cooperativas agrícolas espanholas, de comercialização, assumindo um dos principais motores do desenvolvimento das zonas rurais onde se localizam. No entanto os resultados serão, em muitos casos, aplicados a outras realidades, dado que o diagnóstico da coop-

eração agrícola entre países tem muitas semelhanças. Utiliza-se a metodologia Delphi, de consulta a especialistas, para que através da sua opinião, possam definir melhor os programas de ação de futuros planos de formação, tanto por parte das cooperativas agrícolas como por parte dos agentes públicos ou privados, com experiência nestas áreas, e assim, promover o desenvolvimento do setor agrícola cooperativo. Os resultados mostram as diferentes áreas com maiores necessidades de formação, especificando cada um dos grupos que integram as cooperativas (sócios, trabalhadores, reitoria, etc.), assim como o diferente grau de formação inicial de cada um destes.