

**Título: El proceso de formación y capacitación de los Recursos Humanos en las cooperativas.**

**Dra. Odalys Labrador Machín.**

**Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.**

**Vice- decana de Investigaciones y Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas.**

**Subdirectora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario.**

**Organizadora de la Red Latinoamericana de Cooperativismo.**

**MSc. Mabel Prieto Olivera**

**Colaboradora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario.**

La Formación y Capacitación de los recursos Humanos (RRHH) como aspecto esencial para el desarrollo de competencias.

Las cooperativas tienen ante sí la responsabilidad de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. Siendo esto una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los RRHH a los procesos sustantivos, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes y valores necesarios para el mejor desempeño de todos los socios y empleados en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

**Valoración acerca de los conceptos de formación, capacitación y desarrollo de los RRHH.**

Para E. L. Achilli<sup>1</sup> la formación docente puede comprenderse como un proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y de aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes/enseñantes. La práctica docente se concibe en un doble sentido: como práctica de enseñanza, propia de cualquier proceso formativo y como apropiación del oficio de docente, cómo iniciarse, perfeccionarse y/o actualizarse en la práctica de enseñar.

---

<sup>1</sup> ACHILLI, E. L. (2000). Investigación y formación docente, Colección Universitas, Serie Formación Docente, Rosario, Laborde.

La formación es un campo de significación en el que predomina la acción y el efecto de dar forma por la intervención que se puede realizar en los individuos y donde la escuela se convierte en uno de los escenarios sociales legitimados para tal efecto.<sup>2</sup>

En Cuba se considera que la capacitación es un conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso.<sup>3</sup>

Las acciones de capacitación son la forma descriptiva en que se expresa el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizados.<sup>4</sup>

La formación desde nuestro punto de vista es un proceso continuo de cambio que permite alcanzar niveles educativos cada vez más elevados y dentro de la organización formar es lograr que el individuo alcance las habilidades, valores y conocimientos que esta necesita para un mejor desempeño y logro de sus objetivos. La capacitación sin embargo es adiestrarse, prepararse o instruirse, va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe mejor en las funciones que le sean asignadas. A través de la capacitación las organizaciones deben lograr que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Por otra parte el desarrollo es la mejora, el avance, se relaciona más con el crecimiento profesional a fin de estimular la firmeza en el cargo, el desarrollo es un proceso para formar habilidades y actitudes.

---

<sup>2</sup> Artículo publicado en el No 28 de la Revista Educación Universidad de Costa Rica (2004). Disponible en INTERNET URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/440/44028202.pdf>. Fecha de consulta 9/3/10.

<sup>3</sup> MTSS. (2006). Resolución No.29/06. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Ciudad de la Habana 12 de Enero de 2006.

<sup>4</sup> MTSS. (2006). Resolución No.29/06. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales. Ciudad de la Habana 12 de Enero de 2006.

Desarrollo es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.<sup>5</sup>

Si bien todos los criterios expuestos anteriormente dan a entender que tanto desarrollo, capacitación como formación son formas de aprendizaje también muestran que existen evidentes diferencias entre ellas, estas diferencias las trataremos de resumir en la siguiente tabla:

Tabla 2. Diferencias entre los conceptos de capacitación, formación y desarrollo.

<b>Formación</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Desarrollo</b>
Se relaciona con los valores familiares. Es un proceso con características principalmente humanas. Maduración total de los individuos. Es a largo plazo.	Transmite conocimiento. Tiene carácter mental. Se aplica a nivel de centro de trabajo. Se identifica con saber cómo hacer. Es a corto y mediano plazo. Va dirigido al cambio de actitud, de aptitudes y destrezas.	Transmite transformación y visión. Tiene carácter intelectual. Se identifica con saber qué hacer. Te prepara para puestos futuros. Es un proceso continuo de interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente, es a largo plazo. Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.

Fuente: Elaborada a partir de los diferentes conceptos.

Nuestra interpretación sobre los conceptos mencionados es que la capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

### **La educación como principio del Cooperativismo.**

Existe un consenso a la luz del siglo XXI de que los conocimientos y la formación son más importantes que el capital, lo que equivale a decir que como resultado de la

---

<sup>5</sup> Chavianato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Nomos SA. 2004, p. 335.

educación se obtiene un capital humano, por el cual se comprende, el sistema de conocimientos, habilidades y valores que se integran en el sujeto, como resultado de la formación general y específica que le permite transformar la realidad y auto transformarse a sí mismo; entendiendo la formación general como el resultado de las influencias educativas que el sujeto se apropia durante toda su vida y la formación específica todas las influencias formativas que el sujeto se apropia específicamente para resolver problemas profesionales y técnicos de la producción y los servicios.

De manera que si el capital humano está capacitado en educación general y específicamente en el aspecto cooperativo, entonces estará en condiciones de aportar más a la cooperativa. La educación se asocia con el desarrollo que genera perfeccionamiento de la sociedad y de la base económica de la misma, a su vez el desarrollo determina el bienestar de la población tanto material como espiritualmente y participar de forma activa y consciente en todos los procesos.<sup>6</sup>

Más adelante este autor plantea

El desarrollo de una adecuada cultura organizacional da la posibilidad a la cooperativa de acentuar el sistema de valores, modos de conducta, sinergia de los grupos, sentido de pertenencia y las bases del sector social de la economía, que se ha convertido en un elemento fundamental en la mayoría de los países que hoy emprenden modelos de desarrollo con una amplia base social.<sup>7</sup>

La educación actúa como catalizadora de las fuerzas que mueven al sector y como instrumento para formar individuos que respondan a los objetivos sociales.<sup>8</sup>

Las funciones de la educación cooperativa que contribuyen a estructurar el modelo que devenga real alternativa de desarrollo son:

1. La transmisión de pautas de comportamiento en correspondencia con la cultura cooperativa que desde el propio surgimiento del cooperativismo se

---

<sup>6</sup> Machin Labrador, Odalys y Colectivo de autores. La Educación Cooperativa: Una necesidad del sector para enfrentar la globalización neoliberal. UPR. 2010.

<sup>7</sup> Labrador Machin, Odalys y Colectivo de autores. La Educación Cooperativa: Una necesidad del sector para enfrentar la globalización neoliberal. UPR. 2010.

<sup>8</sup> Labrador Machin, Odalys y Colectivo de autores. La Educación Cooperativa: Una necesidad del sector para enfrentar la globalización neoliberal. UPR. 2010.

han desarrollado y que es preciso profundizar en los marcos de la situación internacional actual.

2. Conservación de la organización social, preservando las ideas básicas del proceso cooperativo y de sus peculiaridades en la actualidad.
3. Socialización de los aprendizajes, que desde de la participación consciente de los principales actores del movimiento tiren del desarrollo y de cambios radicales en la sociedad.
4. Homogenización de los saberes que desde diferentes experiencias contribuyan al fortalecimiento de un modelo alternativo viable y eficaz.
5. Promoción de un liderazgo capaz de garantizar un enfrentamiento audaz y dinámico a los problemas socioeconómicos actuales.

La Educación Cooperativa comprende el desarrollo, la transmisión y adquisición de nuevos conocimientos por los miembros de una cooperativa. Este proceso educativo responde a los siguientes objetivos:

1. Lograr que cada miembro ejerza su función de la forma más eficiente y necesaria.
2. Contribuir a la promoción de los integrantes de la cooperativa.
3. Desarrollar la gestión de la cooperativa de acuerdo a los principios y reglas que la caracterizan.
4. Contribuir a la permanencia y revitalización del movimiento cooperativo.<sup>9</sup>

Para el desarrollo de la Educación Cooperativa debemos tener presente los principios cooperativos, ratificados y enriquecidos en el congreso de la alianza Cooperativa Internacional (ACI), celebrado en Manchester, 1995. Los principios vigentes son los siguientes:<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Artículo publicado por Jiménez Guethón, Reynaldo. Diagnóstico del estado actual de la Educación Cooperativa en el sector de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa: desarrollo y expectativas. Disponible en INTERNET URL [http://www.flacso.uh.cu/sitio\\_revista/num2/articulos/art\\_RJimenez.pdf](http://www.flacso.uh.cu/sitio_revista/num2/articulos/art_RJimenez.pdf). (2002) Fecha de consulta 29/8/10.

<sup>10</sup> Artículo publicado por Jiménez Guethón, Reynaldo. Diagnóstico del estado actual de la Educación Cooperativa en el sector de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa: desarrollo y expectativas. Disponible en INTERNET URL

- 1- Adhesión voluntaria
- 2- Gestión democrática por parte de los socios
- 3- Participación económica de los socios
- 4- Autonomía e independencia
- 5- Educación, formación e información
- 6- Cooperación entre cooperativas
- 7- Interés por la comunidad (ACI,1995)

### **Etapas del proceso de formación y capacitación de los recursos humanos.**

Los principios fundamentales en los que se basa la capacitación y desarrollo de los RRHH, que deben observar las direcciones de las entidades son los siguientes:

- a. es un proceso planificado, continuo permanente, flexible y dinámico, que permite a los trabajadores adquirir conocimientos y habilidades durante su vida laboral;
- c. es una inversión y no un costo;
- d. debe desarrollarse en un ambiente propicio para el aprendizaje, con una organización del trabajo basad en funciones amplias y enriquecidas, así como con la participación efectiva de los implicados;
- e. se ejecutan acciones necesarias para dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades en corto plazo, así como aquellas que les posibilita anticiparse a los cambios que se producen en las entidades;
- f. se derivan del diagnostico o determinación de necesidades de capacitación, para garantizar la plena integración del trabajador a la entidad, su adecuada adaptación o re adaptación al puesto de trabajo, la actualización de sus competencias y su continuo desarrollo.
- g. En la mayoría de la bibliografía consultada y por la experiencia personal sobre el tema de la capacitación, el proceso está conformado por etapas que

delimitan los pasos sucesivos del desarrollo mismo del proceso distinguiéndose muy claramente cuatro momentos importantes:

1. Diagnostico de Necesidades de Capacitación: Dentro de la organización, las necesidades de capacitación son carencias de conocimientos, habilidades y aptitudes que tienen sus integrantes con respecto a los que deben de poseer, para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo. El diagnóstico de necesidades de capacitación o de aprendizaje es considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación. Sin embargo, es importante establecer políticas y objetivos generales, definir estrategias, convencer e involucrar a la dirección.

La determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

El Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje o de Capacitación debe comenzar por el análisis del cumplimiento de los requisitos exigidos por el cargo, según las habilidades actuales del ocupante de este, para realizar un diagnostico correcto se deben clasificar previamente los posibles tipos de necesidades a encontrar:

- Por desempeño: se pueden observar a simple vista, no requieren de un análisis mayor, pueden ser detectadas al revisar los requisitos de las plazas en ocasiones son parte de la cultura misma de la organización y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.
  - Por perfeccionamiento: Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.
2. Planificación: La planificación de la capacitación es el momento donde se definen las acciones de capacitación a través de las cuales se satisfacen las necesidades de capacitación de todos los trabajadores previamente

diagnosticados, estas acciones deben tener un orden de prioridad en función de las necesidades detectadas, así como un respaldo en cuanto a:

- **Programas de Estudio:** en el que se plasman determinados aspectos organizativos y normativos para el desarrollo adecuado del de las acciones de capacitación. Constituye la descripción sistemática y jerárquica de los objetivos instructivos y educativos que se deben alcanzar en la misma, de los contenidos esenciales que se deben enseñar a los alumnos, de los métodos y medios de enseñanzas fundamentales, del sistema de evaluación, así como las formas organizativas en que se debe estructurar dicha acción de capacitación para dar respuesta a los objetivos propuestos.
- **Modos de formación:** vías o método a través de los cuales se llevara a cabo la acción de capacitación (adiestramiento, entrenamiento, habilitación, especialización, perfeccionamiento o promoción, postgrado) para proporcionar a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarios.
- **Modalidad de impartición:** formas en que puede ser impartida una acción de capacitación (presencial, semi-presencial o mixta y a distancia).
- **Recursos** (humanos, financieros y materiales) necesarios para garantizar una buena ejecución de lo planificado.

Para realizar un Plan de Formación y Desarrollo basado en los DNC se deben determinar las maniobras y políticas a seguir en su diseño, siempre previendo que las actividades de programas interesantes y eficientes crearán una actitud positiva hacia la capacitación en todos los niveles de la organización. Se debe enfocar la capacitación como una estrategia de largo alcance y crear una infraestructura que le permita ser sistemática, orgánica y adecuada a la organización.

3. **Ejecución:** En la etapa de ejecución se desarrolla todo el proceso de aprendizaje previamente diseñado. En caso de que por insuficiencias de recursos de cualquier tipo, no todos los necesitados de recibir la acción en cuestión puedan participar en ella es importante que en la selección de los



participantes se tenga en cuenta a las personas con mas condiciones para multiplicar en el futuro y bajo otras condiciones los conocimientos adquiridos.

Este es el momento de la aplicación de las estrategias concebidas en la planificación o programación de la capacitación, teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades de aprendizaje, con el mínimo de costos y el máximo de beneficio posible.

4. Evaluación: En esta etapa se debe monitorear que la secuencia de cambios se produzca en la dirección y cuantía requeridas para lograr los impactos esperados por la organización. En caso de no ser así, debe ser capaz de identificar el instante donde ésta fue interrumpida, explicar la razón de ello y entregar sugerencias para enmendar lo ocurrido, hasta obtener resultados satisfactorios para la organización. En este momento se hace un análisis y evaluación del rendimiento cualitativo y cuantitativo, seguimiento y medición del impacto de la capacitación realizada y utilización de los resultados como retroalimentación. Para realizar la evaluación de la capacitación existen varios criterios, nuestra investigación utilizara el enfoque de Donald Kirkpatrick que es más conocido y utilizado y se mide en cuatro niveles fundamentales:

- **Reacción:** Busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora. Los participantes tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo si se sienten satisfechos con la capacitación recibida.
- **Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.
- **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambian una vez que regresan al puesto hay que determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado. La transferencia

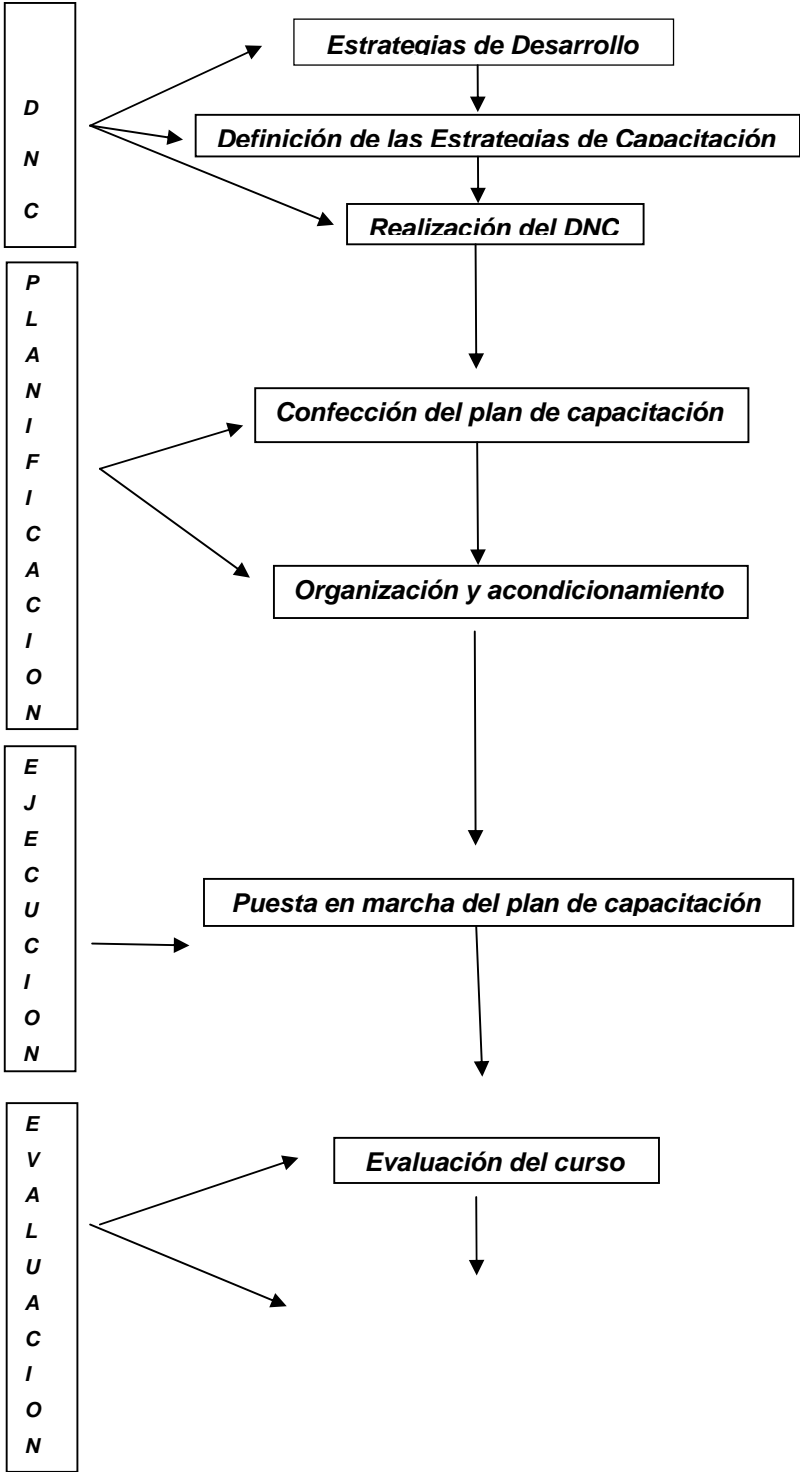
de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto.

1. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación su propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si además el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión. Para lograr una buena evaluación de la capacitación es importante haber definido indicadores a medir que puedan ser analizados y comparados en diferentes momentos.

Para que el proceso de capacitación se dé con la facilidad necesaria, la empresa debe gestionar la capacitación con visión de proceso y esto implica que debe:

- Dictar políticas y procedimientos que aseguren en el tiempo que las acciones de capacitación logren los objetivos que les dieron origen.
- Identificar las variables críticas de éxito del proceso de capacitación, medirlas y optimizar su desempeño de manera continua.
- Analizar su aplicación por niveles con un criterio costo-beneficio.
- Retroalimentar el sistema de capacitación para que los hallazgos sirvan para obtener los resultados proyectados en la planificación.

Fig.1. Proceso de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las cooperativas.



***Evaluación del desempeño***

### **Consideraciones finales**

El análisis de los fundamentos teórico – metodológicos del procesos de formación y capacitación de los RRHH nos permiten corroborar la importancia que esto reviste para su gestión integral y en particular la Educación Cooperativa para transformar y desarrollar la entidad, a través de conocimientos actualizados de las nuevas tecnologías del sector y su significado para la cooperativa, los conocimientos sobre el cooperativismo y la creación de valores y aptitudes que se transmitan de una generación a otra.