

Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje

Procedure for the management of human resources training with a learning approach



Elvira Lolana Cionza Villalba¹, Dayanis Davis Blanco², Odalys Labrador Machín³

¹Universidad de Katyavala Bwila. Benguela. Angola. Correo electrónico: elvira@upr.edu.cu

²Instituto Superior Maravilha. Benguela. Angola. Correo electrónico: dayannis33@gmail.com

³Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: odalys@upr.edu.cu

Recibido: 16 de mayo 2019.

Aprobado: 10 de junio 2019.

RESUMEN

La producción agropecuaria en Angola constituye un sector de vital importancia para superar el déficit de alimentos y garantizar la seguridad alimentaria de la población. Dicho sector ha transitado a lo largo de su historia por diferentes etapas y significativos cambios en su estructura, en correspondencia con el desarrollo del país, signado por la guerra civil y sus secuelas que, unidas a otras condiciones objetivas existentes, han condicionado bajos niveles productivos, la disminución del área de tierra cultivada, insuficiente y poca fuerza, calificada de trabajo, escaso procesamiento de los productos y la desarticulación del sistema de producción y comercialización en general. Lo anterior es el resultado entre otras causas, porque las cooperativas, sobre las cuales se aspira desplegar el desarrollo agropecuario, presentan insuficiencias en su gestión, fundamentalmente la ausencia de una cultura e identidad, cooperativas que se sustenten en procesos eficaces de

ABSTRACT

Agricultural and livestock production in Angola is a vitally important sector to overcome the food deficit and ensure the food security of the population. Throughout its history, this sector has gone through different stages and significant changes in its structure, in correspondence with the development of the country, marked by the civil war and its aftermath, which together with other existing objective conditions, have conditioned low production levels, the diminution of the area of cultivated land, insufficient and little qualified work force, scarce processing of the products and the disarticulation of the system of production and commercialization in general. The above is the result, among other causes, because the cooperatives on which it is hoped to deploy agricultural development, have insufficiencies in their management, fundamentally the absence of a cooperative culture and identity that are sustained in effective training processes.

capacitación. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la gestión de la capacitación, con enfoque de aprendizaje, en función del desarrollo cooperativo agropecuario en Angola.

Palabras claves: Cooperativismo; capacitación; gestión de la capacitación; procedimientos y formas de capacitación.

The present work aims to propose a procedure for the management of training, with a learning approach, based on cooperative agricultural and livestock development in Angola.

Keywords: Cooperativism; training; management of training; procedures and forms of training.

INTRODUCCIÓN

Angola es un país que depende fundamentalmente de la producción de petróleo, la cual constituye su principal fuente de ingreso. A partir del año 2014, el país atraviesa por una de sus crisis más agudas debido a la caída de los precios del petróleo, lo que ha incidido en su desarrollo socioeconómico.

Lo anterior condiciona que, a pesar de los logros alcanzados después de la guerra civil, en el año 2002, el país tiene ante sí grandes desafíos, en función de garantizar el crecimiento económico como base para el desarrollo humano, la reducción de la pobreza, del desempleo, la inflación y la exclusión social. En este contexto, surge la necesidad de diversificar la economía y dinamizar otros sectores, tales como: la agricultura, el turismo, entre otros, a partir de un proceso de sensibilización y capacitación para poner en funcionamiento las potencialidades aún no explotadas.

El proceso de formación y capacitación constituye un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones donde se precisa de recursos humanos capaces de adaptarse, con premura, a las tecnologías modernas, con una perspectiva estratégica acerca de la gestión empresarial y creando las

competencias necesarias para enfrentar los complejos problemas que caracterizan el mundo actual.

La formación cobra hoy mayor importancia para el éxito de las organizaciones y desempeña una función esencial en la alimentación y el refuerzo de la capacitación, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias; además, la tecnología en rápido cambio requiere del hombre un mejoramiento continuo de sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas (Pérez Barrenquey, Rodríguez Sabala, & González Rojas, 2019).

El proceso de capacitación debe gestionarse en función de niveles superiores de eficiencia, eficacia y efectividad, que abarque todo el entramado empresarial de cualquier sociedad. Para el caso de la economía angolense, que apuesta hoy por un resurgir de las cooperativas agropecuarias, este tema resulta vital, pues el sector agrícola es considerado determinante en su desarrollo, previendo ampliar los procesos de industrialización, donde las cooperativas, consideradas como acciones colectivas, deben tener una participación significativa en la diversificación de la

economía, en la generación de empleos, en la disminución de las desigualdades sociales y en el desarrollo integral del país.

A partir de lo anterior, se define como objetivo central del trabajo: proponer un procedimiento para la gestión de la capacitación con enfoque de aprendizaje, en función del desarrollo cooperativo agropecuario, en Angola, que contribuya a una mejor gestión de dicho sector.

MATERIALES Y MÉTODOS

En concordancia con el objetivo del trabajo, se realiza una investigación descriptiva, a partir de la utilización de métodos teóricos y empíricos donde se refieren las características del cooperativismo agropecuario en Angola y se establecen las relaciones entre variables, lo que tributa al análisis cualitativo y cuantitativo. Entre los métodos teóricos utilizados se destacan:

El método lógico-histórico, aplicado para determinar los antecedentes del desarrollo de la agricultura y del cooperativismo agropecuario en Angola. Se valoran los términos vinculados con la formación y capacitación y su relación con el desarrollo socioeconómico del país.

Se utiliza el análisis y síntesis como procedimiento para la valoración de los aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de formación, capacitación y su relación con la gestión cooperativa. El análisis sistémico permite caracterizar el objeto de la investigación, al precisar las relaciones entre desarrollo agropecuario, cooperativismo y capacitación.

Como métodos empíricos, se parte de la observación científica, visualizando el

papel de la junta directiva, socios, actores de diferentes organismos y organizaciones, vinculadas con las cooperativas, en consultas entre el gobierno y los investigadores y reuniones con asesores y especialistas para reafirmar la importancia del proceso de capacitación y su contribución a la preparación de los directivos, empleados, socios, campesinos y otros actores, desde una visión participativa.

Mediante el análisis documental se consultaron artículos científicos, libros, resoluciones y documentos que justifican los procesos de capacitación y las normas, leyes y resoluciones que avalan la implementación de instrumentos que tributen al proceso de capacitación.

Las entrevistas realizadas sobre el tema, a expertos, decisores a nivel de país, provincia y municipio, permitieron confirmar la importancia del tema, la necesidad de su profundización teórica, de la valoración de sus particularidades en Angola y, sobre todo, la validez de la aplicación de herramientas en función de la capacitación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resulta esencial definir los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el proceso de capacitación como un eslabón clave del proceso de gestión y el enfoque de aprendizaje organizacional, así como las peculiaridades de la gestión de la capacitación para el sector cooperativo, que permita realizar una valoración del desarrollo de las cooperativas en su carácter de movimiento socioeconómico y de empresas para conjugar la filosofía social cooperativa con la competitividad, la excelencia gerencial y el éxito en sus actividades productivas.

Diferentes criterios acerca de la gestión de autores, tales como: Renau (1985), Chiavenato (1988), ISO (2000), Moreno (2001), Calleja (2004), Malfitano (2007), Piñeiro (2018), permiten concluir que algunos de ellos asocian el término a vocablos como administración, dirección o gerencia; en este caso, se reconocen a la administración y la gestión como sinónimos y es identificada esta última como el proceso de planificar, organizar, implementar y controlar los distintos elementos del sistema empresarial, de forma integral y estratégica, en función de los objetivos deseados.

La aceptación por parte de reconocidos estudiosos es que la gestión empresarial es la ventaja competitiva básica de las empresas; ella radica en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos, teniendo en cuenta la tendencia de la globalización del mercado y la inestabilidad ofrecida por la turbulencia del entorno. Se puede decir, por tanto, que las cualidades de la fuerza de trabajo son las armas competitivas de cualquier organización, lo que impone mayores exigencias en su formación.

En la literatura, se pueden encontrar diferentes definiciones de capacitación, considerada, en ocasiones, como formación, educación o entrenamiento, lo que pudiera reflejar cierta imprecisión en la definición del término. En muchos casos, suele llamarse, indistintamente, capacitación o formación al conjunto de acciones encaminadas a lograr una mayor preparación de los recursos humanos de una organización. Principalmente, esto se debe a la traducción que se hace del término en inglés "training", el cual no tiene una traducción exacta al idioma español; también se le conoce como entrenamiento (Vargas, 2013). En el trabajo, se usa el término capacitación, aun cuando se definen los conceptos de formación y educación, dada las

características del sector cooperativo, donde el eje integrador es la educación como uno de sus principios esenciales.

Formación, capacitación y desarrollo son términos que están estrechamente vinculados con las competencias laborales, al punto de que hoy, la formación supera al entrenamiento y a la instrucción y se identifica con el concepto de educación (Cuesta Santos, 2010).

La capacitación, según Alles (2004), es la transmisión de conocimientos y habilidades, es un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable. Un factor primordial que debe ser considerado, es el grado de compromiso del empleado con la empresa; el resultado de este aspecto es el inicio para propiciar cambios comportamentales y organizacionales, evidentes en cada trabajador.

La Norma Cubana 3000:2007 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano SGICH13 (Oficina Nacional de Normalización, 2007), reconoce a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Según Vargas (2013) se pueden apreciar varias definiciones del término capacitación, dadas por distintos autores (Mertens, 1998; Aragón et al., 1999; Martín, 2011; Pavón, 2001; Campbell y Kuncel, 2001; Hill et al., 2003; MTSS, 2006), que de conjunto, con lo expuesto en los párrafos precedentes acerca de este término, permite resaltar diversos

aspectos significativos con respecto a la comprensión de su esencia y que la autora resume como el conjunto de actividades o acciones de preparación, dirigidas a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades y aptitudes.

También la concibe como un proceso sistemático y planificado, basado en las necesidades reales del personal y de la organización, que contribuye a un cambio de actitud del personal para el mejor desempeño de su trabajo y que favorece al desarrollo integral del personal y de la organización, generando resultados superiores en la gestión organizacional.

Chiavenato (2014) asume un programa de capacitación como el proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El propio autor establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la organización, proporciona oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta, requeridos por la organización. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Asimismo, Linares y Saavedra (2019), afirman que, en la sociedad actual, vista como la era del conocimiento, la capacitación puede ser entendida como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento, dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida.

Por su parte, la gestión de la capacitación implica diagnosticar la necesidad de aprendizaje, planificar y diseñar la respuesta de capacitación, conducir y facilitar el proceso y evaluar los resultados alcanzados (García González, Gamboa Méndez, & Fernández Sánchez, 2004; Guglielmetti, 1998; Pineda, 2009). Lo anterior se corresponde con las fases o etapas de un proceso de gestión de la capacitación, por lo que es importante que los encargados de dicho proceso, en la organización, tengan en cuenta la necesidad de trabajar detenidamente en cada una de ellas.

La gestión de la capacitación debe conducir a que las organizaciones se conviertan en entidad, en aprendizaje continuo, donde sus miembros se sientan implicados y motivados por dicho proceso.

En el análisis de herramientas para la gestión del proceso de capacitación, se encuentran modelos, procedimientos, metodologías que proponen cómo gestionar la capacitación. Labrador, Bustio, Reyes y Villalba (2019), sostienen que para potenciar los planes de capacitación, transformar las prácticas en las empresas, se precisa definir qué se pretende modificar y de qué forma. En este sentido, se considera pertinente la utilización de técnicas participativas para animar, presentar e integrar a los miembros del grupo, aliviar tensiones, diagnosticar, desarrollar habilidades, organizar la formación y orientación de actividades grupales, consolidar, ejercitar y sistematizar los conocimientos, así como evaluar el proceso y los resultados.

La gestión de la capacitación debe ser analizada desde la perspectiva del aprendizaje, con el propósito de aclarar la influencia que puede tener el entrenamiento de los cooperativistas en el proceso de mejora de sus competencias

laborales y en el desempeño general de la organización. Deben ser tenidas en cuenta las condiciones de contexto organizacional y cultural para que las personas desarrollen habilidades en la administración de sus puestos de trabajo, en aras de una transformación organizacional de las cooperativas e instituciones vinculadas tendientes a la autonomía y el aprendizaje continuo. El enfoque actual de la capacitación se basa en el desarrollo de competencias, por tanto, la capacitación se gestiona desde los modelos de gestión centrados en las personas, de modo que los trabajadores mejoren su desempeño en el puesto de trabajo, como concluyen Pérez, Pineda y Arango (2011).

Las herramientas estudiadas contemplan etapas y momentos para realizar un proceso de capacitación atemperado a las condiciones de países, con una cultura organizacional definida, visión estratégica

diseñada, proyectos de desarrollo planificados, sin embargo, no tienen en cuenta sectores donde el nivel educacional es bajo y requiere, por tanto, que cualquier acción formativa, que se planifique, debe tener en cuenta estas particularidades. Sobre esta base, se propone aplicar un procedimiento para la gestión de la capacitación en cooperativas agropecuarias angoleñas, adecuado a sus condiciones, tomando en consideración experiencias propuestas por los autores antes citados y que se define en 5 etapas y 10 pasos:

Procedimiento para la gestión de la capacitación en el sector cooperativo en Angola.

En la Tabla 1, se muestra la relación de etapas y pasos del procedimiento propuesto para la gestión de la capacitación en cooperativas agropecuarias en Angola.

Tabla 1 - Procedimiento para la gestión de la capacitación en cooperativas agropecuarias

Etapa I. Sensibilización y preparación	Paso 1	Selección de directivos y miembros de las entidades vinculadas con las cooperativas y formación de un equipo de trabajo.
	Paso 2	Procesos de sensibilización y capacitación previa
	Paso 3	Valoración del proceso de preparación
Etapa II. Diagnóstico de necesidades de capacitación	Paso 4	Determinación de las necesidades de capacitación Paso 4.1 Determinación de las necesidades de capacitación para los miembros del equipo de trabajo. Paso 4.2 Determinación de necesidades de capacitación de los socios, empleados de las cooperativas, la familia y otros actores de la comunidad.
Etapa III. Planificación y diseño	Paso 5	Diseño y selección de los programas de capacitación 5.1 Selección y diseño de los programas de capacitación a impartir a nivel de las organizaciones vinculadas con el sector cooperativo agropecuario. 5.2 Determinación de las formas y programas de capacitación para los miembros de las cooperativas, sus familias y la comunidad.

	Paso 6	Aprobación del cronograma y formas de capacitación.
Etapa IV. Ejecución	Paso 7	Ejecución de la capacitación a partir del diagnóstico y el cronograma.
Etapa V. Evaluación del impacto de la capacitación.	Paso 8	Validación de indicadores para medir impacto de la capacitación en el sector cooperativo agropecuario.
	Paso 9	Medición de indicadores de la capacitación.
	Paso 10	Retroalimentación mediante el seguimiento y control de los programas de capacitación y sus impactos.

Fuente: Elaboración a partir de la revisión bibliográfica

Etapa I. Sensibilización y Preparación previa

Objetivo: Sensibilizar a los actores vinculados con el desarrollo del cooperativismo acerca de la necesidad del proceso de capacitación.

Paso 1: Selección de directivos y miembros de las entidades cooperativas y formación de un equipo de trabajo para la gestión de la capacitación.

Descripción: Se debe crear un equipo de trabajo que incluya a representantes de La Confederación Nacional de Cooperativas Agropecuarias de Angola (Unaca), el Instituto de Desarrollo Agrario (Ida), la Estación de Desarrollo Agrario (Eda) y otras ONGs que se vinculan con el sector, profesores universitarios y de las escuelas de la agricultura, así como de directivos de las cooperativas agropecuarias para facilitar el proceso de gestión de la capacitación.

Paso 2: Procesos de sensibilización y capacitación previa

Descripción: La sensibilización y capacitación previa es un proceso que permite una aproximación al problema, así como el conocimiento de la terminología y elementos generales del procedimiento. Mediante talleres y encuentros se

interioriza la necesidad de cambio hacia la gestión de la capacitación, en primer lugar, por parte de los directivos, miembros de las organizaciones vinculadas con el cooperativismo y presidentes de las cooperativas. El objetivo radica en que los mismos sientan la necesidad de aplicar esta herramienta para la gestión de la capacitación. Teniendo en cuenta las particularidades de la capacitación para el sector cooperativo, que más bien deviene procesos de formación o educación cooperativas, se deberá profundizar en los conocimientos básicos, los valores y principios del cooperativismo universal, las características del sector, las peculiaridades de la gestión cooperativa para asumir el enfoque integral de la gestión de la capacitación, desde los organismos que, según la Ley de Cooperativas del 2015, se debe llevar a cabo.

Paso 3: Valoración del proceso de preparación

Descripción: Se valorará cómo los miembros del equipo, rector en la implementación del procedimiento, están en condiciones de continuar a la próxima etapa. Para ello se realizarán talleres, encuentros y debates que demuestren que están creadas las premisas para el desarrollo del procedimiento.

Etapa II. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Objetivo: Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para todos los implicados en el proceso y la determinación de las fisuras en la gestión de la capacitación.

Paso 4: Determinación de las necesidades de capacitación.

Descripción: Se llevará a cabo la determinación de necesidades de capacitación de los actores implicados con el sector cooperativo y el nivel de conocimiento que los mismos tienen sobre gestión cooperativa. Para ello se diseñan instrumentos de diagnóstico y se utilizan otras fuentes de información primaria y secundaria. En este paso, participan los miembros de las organizaciones vinculadas con el sector, profesores de las Universidades del territorio, implicados en la investigación. La determinación de estas necesidades reconocerá los conocimientos, habilidades y aptitudes de directivos, socios y demás actores en relación con el proceso, arrojando un análisis cualitativo y cuantitativo de necesidades de capacitación, concretando las prioridades que faciliten la programación de las acciones, en función del proceso de gestión. En tal sentido, se utilizarán como técnicas para su realización: la tormenta de ideas, trabajo grupal, entrevistas y encuestas.

Paso 4.1: Determinación de las necesidades de capacitación para los miembros del equipo de trabajo.

Descripción: Se aplicarán los instrumentos de diagnóstico diseñados a los miembros de los órganos de fomento pertenecientes al Ministerio de la Agricultura y del Desarrollo Rural (MINADER), ONG en el medio rural

(ADRA), vinculados al cooperativismo para identificar cuáles son las necesidades más sentidas en cuanto a la identidad cooperativa, la legislación vigente, las particularidades del cooperativismo como sector de la economía y la viabilidad del procedimiento propuesto.

Paso 4.2: Determinación de necesidades de formación y capacitación en los socios, empleados, familia y otros actores de la comunidad.

Descripción: A partir de la aplicación de los instrumentos diseñados para el nivel de las cooperativas y teniendo en cuenta que algunos de los miembros de las mismas, aún están en proceso de alfabetización, se determinarán las necesidades de formación y capacitación en cooperativismo en las vertientes filosófica, técnica e innovadora.

Etapa III. Planificación y diseño

Objetivo: Elaborar los programas de formación en cooperativismo y planificación del proceso de capacitación para los miembros del sector a nivel del equipo de trabajo, conformado para implementar el procedimiento de las cooperativas.

Paso 5: Diseño y selección de los programas de capacitación

Descripción: Una vez diagnosticadas las necesidades de formación y capacitación, se procede a la elaboración de los programas en los dos niveles determinados, así como el cronograma de ejecución de la capacitación.

Paso 5.1: Selección y diseño de los programas de formación a impartir a nivel de las organizaciones vinculadas con el sector.

Descripción: Se identifican los especialistas con competencias para diseñar y seleccionar los programas de formación y capacitación cooperativa, teniendo en cuenta el nivel de escolaridad, los conocimientos o carencias diagnosticados, asimismo, se asumirán programas elementales para los casos que lo requieran y se diseñarán cursos y acciones de capacitación adecuados a las personas que lo requieran.

Paso 5.2: Determinación de las formas de capacitación para los miembros de las cooperativas, sus familias y la comunidad.

Descripción: Se tendrán en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, a partir del cual se elabora el plan de acciones de capacitación para este segmento, de importancia cardinal para el éxito de la cooperativa. Se tiene en cuenta, que en este caso, el nivel de escolaridad, generalmente, es muy bajo y, por tanto, las formas y métodos a emplear serán escogidos, a partir de estas características. Se utilizarán a miembros de los organismos de apoyo, al sector cooperativo de mayor experiencia, profesores universitarios y de las escuelas de capacitación agropecuaria de las provincias.

Paso 6: Aprobación del cronograma y formas de capacitación

Descripción: Una vez determinadas las formas de capacitación en dependencia de las necesidades de los usuarios, se elabora el plan de capacitación para directivos y miembros de los organismos y entidades de apoyo, para directivos, cooperativistas y actores locales, vinculados al sector, ajustándose un cronograma con plazos y responsables, donde se incluye la evaluación, seguimiento y monitoreo del proceso de formación.

Etapa IV. Ejecución

Objetivo: Implementar los planes de capacitación en función de la formación integral de los actores vinculados con el sector cooperativo.

Paso 7: Ejecución de la capacitación a partir del diagnóstico y del cronograma.

Descripción: A partir del diseño y selección de los programas, se desarrollan las acciones de capacitación, según las necesidades y una adecuada planificación por etapas, que permita la sistemática adquisición de los conocimientos, habilidades, destrezas, competencias para la gestión integral en las cooperativas; además, se enfatiza en acciones que tiendan a reforzar la identidad cooperativa, así como el sentido de pertenencia.

La ejecución del proceso de la capacitación constituye una fase que integra los aspectos que se detectaron en el diagnóstico y que fueron planificados, a partir del diseño de los programas, sobre la base del aprendizaje interactivo y participativo, siguiendo la metodología de aprender haciendo, realización de talleres de trabajo basados en estudios de caso, actualización de conocimientos, fomento del trabajo en equipos, que centre el aprendizaje participativo. Participan, en este paso, el equipo de trabajo creado, actores vinculados con el sector, profesores y los integrantes de las cooperativas.

Etapa V. Evaluación del impacto de la capacitación

Objetivo: Evaluar el impacto de la gestión de la capacitación en función de su constante retroalimentación.

Paso 8: Validación de indicadores para medir impacto de la capacitación en el sector cooperativo agropecuario.

Descripción: Para evaluar la gestión de la capacitación, se selecciona un sistema de indicadores socioeconómicos, es decir, indicadores de proceso, indicadores de resultados e indicadores de desempeño que permitan el análisis de la eficiencia y eficacia económica, productiva y social, según Labrador y Rivera (2016). El análisis de los indicadores se realizará antes y después de la implementación del procedimiento, con el fin de hacer una evaluación objetiva del impacto, tanto de la gestión del proceso de capacitación, como de la formación a nivel de los cooperativistas y de los resultados de la entidad.

Paso 9: Medición de indicadores de la capacitación.

Descripción: Se realiza la medición de los indicadores, evaluando en primer lugar la organización del proceso, participación en la capacitación, las habilidades adquiridas por los implicados y los resultados concretos obtenidos en la entidad, como resultado de la aplicación del procedimiento.

Paso 10: Retroalimentación mediante el seguimiento y control de los programas

Descripción: La retroalimentación se lleva a cabo tanto a la ejecución del procedimiento, como a los planes y programas en función del perfeccionamiento del proceso de gestión de la capacitación, de manera que se convierta en un proceso continuo adecuado a los cambios que se van produciendo al interior de las entidades cooperativas, el sector y el entorno en general, valorando el cumplimiento de la Responsabilidad Social Cooperativa (RSC),

entendida como el compromiso obligatorio y consciente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores, empleados, directivos, sus familias, la comunidad y la sociedad sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces. La capacitación representa uno de las condiciones básicas para su realización práctica, a la vez que es determinada, en la mayoría de los casos, por los beneficiarios como programa social a cumplir en el ámbito interno y externo de la RSC.

El cooperativismo en Angola. Particularidades en la provincia de Benguela.

El desempeño de las cooperativas en Angola se ha visto severamente condicionado, en primer lugar, por la escasa capacitación y formación de sus recursos humanos, por el desconocimiento de dicha legislación por parte de los actores vinculados al sector, por el incumplimiento de los principios cooperativos y por la deficiente gestión, pues las formas existentes no se adaptan al momento actual, lo cual justifica la pertinencia de la investigación que persigue como objetivo esencial la propuesta de un procedimiento para la gestión de la capacitación en el sector agropecuario angolano, que permita, en el mediano plazo, el diseño de un modelo integral para el desarrollo del cooperativismo.

Angola es un país con condiciones naturales favorables a la producción de varios productos agrícolas, tales como: cereales, vegetales, tubérculos, frutas, entre otros. A pesar de eso, la guerra civil, después de la independencia en 1975, desestructuró toda la cadena productiva, provocando el abandono de la producción agrícola, la destrucción del equipamiento

de procesamiento, la desarticulación de los sistemas de comercialización de los productos de origen agrícola, que seguían siendo producidos (Baptista, 2013). Las organizaciones formales e informales de productores, que existían, ayudaban en la distribución de semillas, insumos y otros bienes necesarios; eran en su mayoría dependientes del gobierno, dejaron de existir. De acuerdo con Orlin (2011), las principales causas de la baja producción agropecuaria fueron, entre otras, las siguientes:

- La guerra prolongada más de treinta años motivó una migración de los productores hacia las ciudades, en busca de seguridad
- Carencia de organizaciones para asesoramiento técnico y financiero a los productores rurales
- La falta de incentivos por parte de las entidades gubernamentales a los campesinos, material financiero y formativo
- El bajo conocimiento sobre cooperativismo de los campesinos que seguían trabajando individualmente sin medios financieros y técnicos (Mahinga, Labrador Machín, & Rivera Rodríguez, 2015)

El cooperativismo en Angola es casi exclusivo en el sector agropecuario, dirigido desde el Ministerio de la Agricultura y Desarrollo Rural (Minader) y de sus instituciones de apoyo al sector tales como: La Unaca, el Ida, la Eda) y otras ONGs que se vinculan con el sector, entre las que se destaca la Asociación de Desarrollo Rural de Angola (Adra), las cuales sirven de soporte a la política agropecuaria del país.

En 2018 se registraban en el país 8 662 asociaciones campesinas activas, integrando un total de 910 345 miembros

y 1973 cooperativas agropecuarias, con un total de 1010093 asociados (Unaca, 2018).

El papel de las cooperativas tiene especificidades muy particulares, entre las que se destacan:

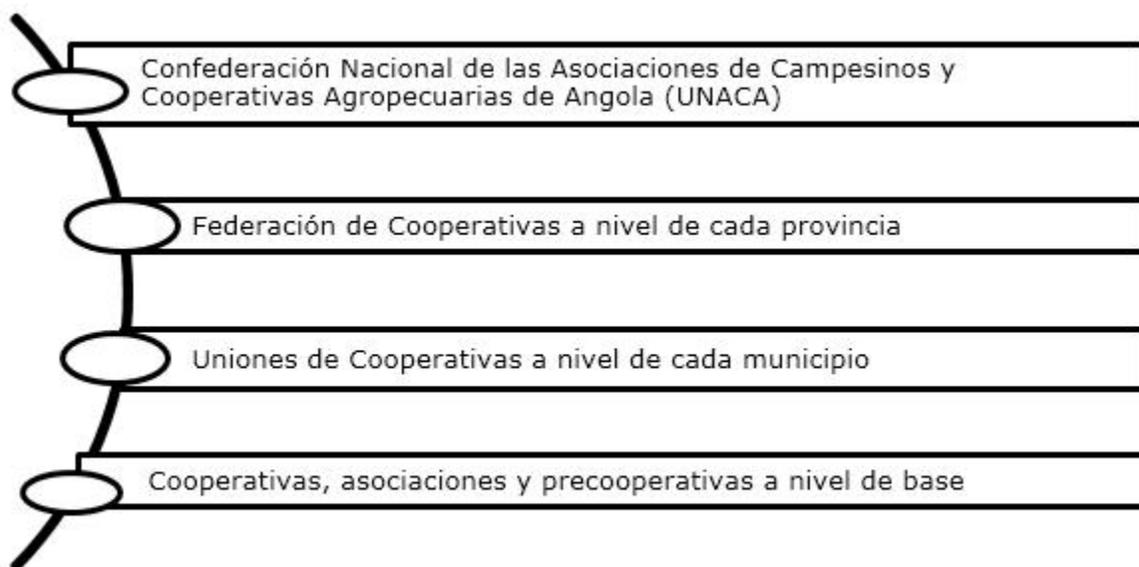
- Surgen por propia iniciativa de los campesinos, sobre todo impulsados y ayudados por las fuerzas de las comunidades y las instituciones gubernamentales presentes en el campo o en las comunidades, son inducidos a organizarse o asociarse, creando alianzas en función de sus afinidades comunales, culturales, locales de producción, por tipo de cultivo, o grado de confianza entre las personas, con el fin de ayudarse en las tareas del campo o de intercambio de conocimientos.
- Se reconoce que, solamente organizados en asociaciones o cooperativas, los productores campesinos pueden acceder a ayudas como insumos, fertilizantes, semillas, tractores, herramientas de trabajo; los bancos comerciales conceden microcrédito y/o crédito agrícola de campaña.
- En los últimos años, se perciben algunos avances en distintas direcciones tendientes a transformar progresivamente el panorama de las cooperativas, tanto en el orden interno como en sus relaciones con el entorno, en función del perfeccionamiento de su gestión y del aprovechamiento de los recursos endógenos y de alcanzar los objetivos estratégicos y expectativas, que les fueron adjudicadas, como forma organizacional clave, en el enfrentamiento de los retos

planteados al sector agrario angolano.

En esta dirección, se aprueba la Ley Nº 32/15 de 31 de agosto de 2015 o Ley de las Cooperativas (2015), que apunta a perfeccionar el cooperativismo como movimiento socioeconómico y alternativa viable para atenuar los innumerables problemas presentes en el agro angoleño, sin embargo, en el sector, persisten serias deficiencias relacionadas,

fundamentalmente, con un deficiente proceso de capacitación de los socios, directivos, empleados y de todos los actores vinculados con el sector, lo que se traduce en una ausencia casi exclusiva de estrategias de formación, enfocadas al logro de los objetivos del sector cooperativo agropecuario.

La estructura del cooperativismo en Angola se organiza de la siguiente forma (gráfico 1):



Gráf. 1 - Estructura del cooperativismo en Angola

Fuente: Elaboración propia

La estructura, antes expuesta, muestra que existe el cuerpo legal que ampara y debe apoyar los procesos de gestión en las entidades cooperativas, aun cuando existen un conjunto de factores que entorpecen su desenvolvimiento.

El cooperativismo en la provincia de Benguela. Experiencia de la Cooperativa Ossosi del municipio de Catumbela.

Catumbela fue constituida recientemente como municipio, según la Ley 32-11, tiene

una localización privilegiada y estratégica entre las dos grandes ciudades de Benguela y Lobito. Ocupa una extensión territorial de 812 Km² (3285 km², total). Administrativamente, el municipio está constituido por cuatro Comunas: Comuna de Catumbela-capital, Playa Bebé, Gama y la Comuna do Biópio, tiene una población estimada de cerca de 195 209 habitantes (julio 2018); de ellos, 48.116 hombres, 57.584 mujeres y 118.597 niños.

El municipio cuenta con una red de drenaje superficial y sistema de regadío adecuado. El suelo predominante es arenoso y poco

profundo; de forma general, son de gran valor agrícola, ventajas que pueden ser aprovechadas en función de la seguridad alimentaria en el municipio.

Existen en Benguela, según diagnóstico de situación, efectuado por la Unaca, en 2019, 171 cooperativas, agrupadas en las 10 Uniones Provinciales de Cooperativas, dedicadas a la producción de hortalizas, granos y frutas, así como a la cría y comercialización de ganado y aves.

Uno de los principales municipios de Benguela es Catumbela cuya producción se centra, fundamentalmente, en el sector agropecuario. Se puede afirmar, por tanto, que la producción agropecuaria del municipio depende de las 20 cooperativas, 7 asociaciones campesinas y un número determinado de productores privados.

En dicho municipio, la cooperativa agrícola de campesinas "Ossossi", creada en noviembre de 1998, fue seleccionada como institución modelo, desde el punto de vista organizacional, en el país, por el programa de revitalización cooperativa que lidera la Unaca para insertar a la mujer rural al desarrollo socioeconómico.

La dirección de dicha organización considera que Ossossi es la cooperativa que servirá de experiencia piloto para las demás, teniendo en cuenta su buen nivel de organización y funcionalidad, donde el 90 por ciento de sus asociados y de la directiva está constituido por mujeres campesinas, conformada en la actualidad por 42 hombres y 104 mujeres, que se rigen por sus estatutos, es dirigida por los órganos sociales, tales como una Dirección General (presidente, vicepresidente y secretaria), el Consejo de Administración, con igual composición, en este caso, mujeres, así como un Comité fiscal. El máximo órgano es la Asamblea general de asociados.

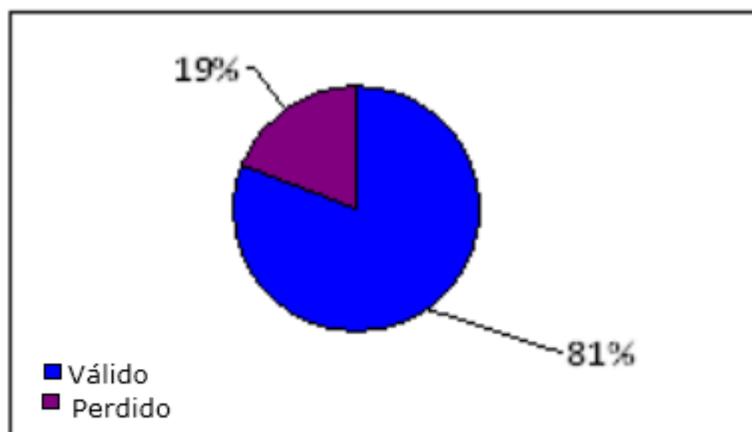
La cooperativa realiza un proyecto de viabilidad económica y desarrollo agrícola, apoyado por la Unaca, en el marco del cual determinó como problemas urgentes, aquellos vinculados con el uso de la tierra, necesidades tecnológicas, pero enfatiza que es la educación cooperativa o la capacitación su principal debilidad para obtener niveles superiores de eficiencia y eficacia.

Para la aplicación del procedimiento, para la gestión de la capacitación en el sector cooperativo de Catumbela, se partió de un diagnóstico integral participativo para determinar las principales dificultades presentes en dicho sector, destacándose las siguientes:

- Los campesinos no están concientizados en el manejo sustentable de la tierra y utilizan el abono químico en detrimento del uso de abonos orgánicos
- Poca cantidad de proyectos de desarrollo local y de colaboración
- Deficiencias en el uso de la maquinaria agrícola que traen consigo resultados desfavorables en la obtención de suficientes productos de calidad
- Degradación de los suelos como consecuencia del cambio climático e inadecuada relación con la tierra
- Escasa diversificación de la producción e inadecuada utilización de los fondos de semillas
- Deficientes conocimientos del marco legal del cooperativismo
- Desconocimiento de la naturaleza y esencia de las cooperativas
- Ausencia de equipos de trabajo, encabezados por la Unaca; Edra y demás organizaciones de apoyo al sector agropecuario y cooperativo
- Ausencia de un grupo de formación de formadores que garanticen la formación en cooperativismo y desarrollo local

En cuanto al procedimiento propuesto, se comenzó con la etapa I de sensibilización y preparación (paso 1), donde se hizo la selección de directivos y miembros de las entidades, vinculadas con las cooperativas y la formación de un equipo de trabajo, integrado por dos representantes de la Unaca, Adra, y del Ida, los presidentes de las cooperativas del territorio y el Consejo de Administración de Ossossi, cooperativa objeto de investigación.

El proceso de sensibilización y capacitación previa permitió valorar la preparación para gestionar la capacitación (pasos 2 y 3). Los miembros del equipo consideran válido el procedimiento, tal y como se muestra en el gráfico 2, donde el 81 % de los entrevistados consideran válida la propuesta.



Gráf. 2 - Miembros del equipo que consideran importante la capacitación del personal que interviene en el proceso de gestión cooperativa

Fuente: Elaboración propia

La realización del segundo paso, vinculado con el Dna, tanto para los miembros de las organizaciones de apoyo y control del sector en la provincia y municipio, como para directivos y miembros de la cooperativa, confirma que la capacitación es una variable determinante para el logro de los objetivos y la estrategia de las cooperativas, constituye una inversión y una fuente de bienestar para el personal en las organizaciones.

El estudio realizado permitió conocer que la entidad no contaba con un procedimiento para la gestión de la capacitación y desarrollo de su capital humano que permitiera mejoras a las

competencias laborales y calificación de los trabajadores para el adecuado desempeño de estos, así como conocimientos sólidos sobre cooperativismo y las particularidades de este sector.

En tal sentido, las principales acciones desarrolladas se sintetizan de la siguiente forma.

- Se prioriza la capacitación de directivos y personal vinculado con la base productiva del territorio
- Se refuerza la atención al sector agropecuario en la concepción de la

- estrategia del gobierno en relación con el cooperativismo
- Se planifica la diversificación de la producción de los cultivos en correspondencia con las necesidades de consumo
 - Se proponen herramientas contables para fortalecer el control sobre el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de las inversiones
 - Se crean los Comités de educación en las cooperativas ,con quienes se desarrollará un intenso programa de formación al ser los responsables de la implementación y control de la capacitación
 - Se diseñan los cursos de formación de formadores en cooperativismo, con el propósito de multiplicar los aprendizajes sobre el tema
- Se realizaron talleres y encuentros en el seno del equipo y con la participación de otros actores implicados sobre el procedimiento a aplicar

El análisis del procedimiento contribuyó a delinear la estrategia general de la empresa. Esto facilitó determinar las necesidades de capacitación para la elaboración del plan de capacitación de los directivos de las organizaciones de relación con el sector cooperativo y para los miembros de la cooperativa Ossossi, entidad que muestra su ascenso a la consolidación de la experiencia que Angola debe exhibir al resto de las cooperativas, con el objetivo de convertir al sector en pivote contra el hambre y la pobreza en el campo, así como a la elevación de la calidad de vida del pueblo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Argentina: Granica.

Asamblea Nacional de Angola. Lei da Livre iniciativa cooperativa de 31 de agosto de 2015, Pub. L. No. Ltin. 22/15 de 31 de Agosto, 1 (2015).

Baptista, O. (2013). *Angola e a produção de café uma análise económico social*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Agronomia de Lisboa.

Calleja, J. M. (2004). *Dirección y Gestión Educativa*. Medellín, Colombia: Esumer.

Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la dirección*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (Edição: 4ª). Editora Manole. Recuperado a partir de <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-recursos-humanos-organiza%C3%A7%C3%B5es/dp/8520437613>

Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra. ed). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/293652916_Tecnologia_de_gestion_de_recursos_humanos_En_2_tomos_Tercera_edicion_corregida_y_ampliada

García González, E. L., Gamboa Méndez, M. E., & Fernández Sánchez, N. (2004). *Gestión de la educación continua y la capacitación*. México: El Manual Moderno.

Recuperado a partir de <https://www.casadellibro.com/libro-gestion-de-la-educacion-continua-y-la-capacitacion/9789707290983/959286>

Guglielmetti, P. (1998). La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas. En L. Hidalgo (Ed.), *Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos*. Lima, Perú: Fonte. Recuperado a partir de <https://docplayer.es/1138852-Gestion-de-la-capacitacion-en-las-organizaciones-conceptos-basicos.html>

Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Cionza Villalba, E. L. C. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO*, 7(1), 64-73.

Labrador Machín, O., & Rivera Rodríguez, C. A. (2016). La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba. *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO*, 4(2), 149-158.

Linares García, M. del P., & Saavedra Heredia, R. del P. (2019). *Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la Unidad de Gestión Educativa Local Chiclayo, 2019*. Universidad Señor de Sipán, Ciudad de Chiclayo, Perú.

Mahinga, J. C., Labrador Machín, O., & Rivera Rodríguez, C. A. (2015). Particularidades del Cooperativismo en Angola. Necesidad de su perfeccionamiento. *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO*, 3(2), 146-159.

Malfitano, O. (2007). La metodología del plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la PYME y

como metodología integradora de contabilidad, administración y marketing. En R. Regalado (Ed.), *Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración* (1 ed., p. 374). México: Universidad de Guanajuato. Recuperado a partir de https://www.researchgate.net/publication/259758594_Las_MIPYMES_en_Latinoamerica_Estudios_e_Investigaciones_en_la_Organizacion_Latinoamericana_de_Administracion

Moreno, M. C. (2001). *La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior* (Tesis de doctorado no publicada). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río, Cuba. Recuperado a partir de <http://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/2083>

Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Norma Cubana NC 3000-3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, requisitos e implementación*. La Habana, Cuba.

Organización Internacional de Estandarización. (2000). *Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Organización Internacional de Estandarización.

Orlin, J. (2011). *O Microcrédito como ferramenta de relançamento da produção de café* (Tese apresentada para a obtenção do grau de científico de Mestre). Instituto Superior de Agronomia de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Pérez Barrenquey, O., Rodríguez Sabala, O., & Gonzáles Rojas, Á. R. (2019). *GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DEL PERSONAL A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS LABORALES*.

Observatorio de la Economía Latinoamericana, (133). Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/bsr.htm>

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(33), 79-100-100.

Pineda, P. (2009). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.

Piñeiro, A. (2018). *Desempeño socio económico de las cooperativas no agropecuarias: Contribución de sus principales determinantes. Estudio de*

caso (Doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Renau, J. (1985). *Administración de Empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide.

Unaca. (2018). *Mapa Estatístico das Organizações de Base*. Luanda, Angola: Confederación Nacional de Cooperativas Agropecuarias de Angola.

Vargas, T. (2013). *Modelo de Gestión de la Capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende* (Doctorado en Ciencias Económicas). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Elvira Lolana Cionza Villalba, Dayanis Davis Blanco, Odalys Labrador Machín