



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN POR ETAPAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ARAGONESAS

Autor/es:

Eva María Minaya Cortés

Mercedes Salinas Santano

Director:

Juan Camón Cala

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Año: 2013-2014

ÍNDICE

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN	4
Presentación.....	5
Justificación del trabajo.....	6
Objeto del trabajo.....	7
Metodología empleada	7
Estructura del trabajo.....	9
BLOQUE II: CAPÍTULOS DE FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
Evolución de los Recursos Humanos	12
Historia del Cooperativismo	20
Gestión de Recursos Humanos en las Cooperativas Agroalimentarias.....	25
BLOQUE III: CAPÍTULOS DE DESARROLLO.....	27
Descripción de la investigación.....	28
Variables a medir de cada una de las etapas de la evolución de los Departamentos de Recursos Humanos.....	30
Relación de las variables a medir y las preguntas de la encuesta a las cooperativas	31
Valoración general de los resultados de la encuesta.....	42
Valoración y análisis de los resultados de la encuesta realizada a cada una de las cooperativas.....	44
Conclusiones extraíbles del análisis de los resultados de la encuesta realizada a las Cooperativas.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO.....	77
Encuesta realizada a las Cooperativas	78
Relación de Cooperativas Agrarias Aragonesas	81
Encuesta a cada una de las Cooperativas	82
Hoja de cálculo con la información de las Cooperativas	122

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN



PRESENTACIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado ha sido realizado por Eva Minaya Cortés y Merche Salinas Santano, alumnas del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Zaragoza.

Este Proyecto nace de la petición de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de realizar una memoria o proyecto en el que se pongan de manifiesto los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes adquiridos por los estudiantes a lo largo de la titulación.

En el transcurso de los cuatro años del Grado hemos escuchado en numerosas ocasiones que los recursos humanos son el activo más importante de la empresa; la herramienta más valiosa con la que cuentan las compañías que quieren alcanzar sus objetivos.

En las últimas décadas el mundo del trabajo se ha vuelto cada vez más complejo, y la estructuración y gestión del personal de las empresas ha evolucionado de manera considerable. Por estos motivos, hemos pretendido investigar en el ámbito de la empresa, indagar en las relaciones laborales, conocer a fondo el marco institucional del mercado de trabajo, acotando nuestro Trabajo de Fin de Grado a las sociedades Cooperativas Agrarias.

Consecuentemente, con la elaboración del presente trabajo, hemos sido más conscientes de que los recursos humanos son fundamentales en las organizaciones, tanto en micro, pequeñas, medianas, y grandes empresas, ya que es el único recurso que está capacitado para gestionar y coordinar los demás recursos de la empresa (recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos...).

En conclusión, de este Trabajo de Fin de Grado subyace la afirmación de que ninguna empresa funciona sin recursos humanos, y que poder alcanzar las metas propuestas en cada organización dependerá en gran medida de la forma en que su personal sea administrado y gestionado.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Hemos decidido enfocar principalmente este trabajo sobre la evolución que han sufrido los Departamentos de Recursos Humanos y la importancia que los recursos humanos –personal de la empresa- han ido adquiriendo en las organizaciones a lo largo de los últimos años.

La idea de centrar nuestro proyecto sobre este tema surge en un primer momento por una motivación personal que compartimos las dos componentes de este Trabajo de Fin de Grado: nuestro interés, después de haber cursado el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, en desarrollar nuestra carrera profesional preferiblemente en el ámbito de los Recursos Humanos, por encima de la rama jurídica o administrativa.

Por otro lado, llevar a cabo este estudio en las Cooperativas Agrarias viene dado por nuestro interés en realizar la investigación en un sector determinado, para que el análisis de los resultados del estudio puedan aportarnos datos útiles y valores fiables a la hora de analizarlos, algo que posiblemente no habríamos podido lograr si hubiéramos realizado el estudio sobre varios sectores independientes entre sí.

Así mismo, consideramos que las Cooperativas son uno de los tipos de organización más antiguos en nuestra sociedad, y que siguen estando en auge actualmente; por este motivo podremos valorar de una mejor manera si estos tipos de organizaciones han ido evolucionando con el tiempo en referencia a sus recursos humanos o si, por el contrario, siguen estancados en el tipo de administración de personal que desarrollaban en sus inicios.

Además de lo expuesto, también consideramos que hemos llevado a cabo un estudio interesante y fructífero, porque normalmente los estudios se centran en los Departamentos de Recursos Humanos de las grandes empresas, puesto que son departamentos más desarrollados. Por esta razón, hemos estimado beneficioso realizar el estudio de nuestro Trabajo de Fin de Grado en sendas empresas más pequeñas y medianas con la finalidad de comprobar si tienen una administración y gestión de recursos humanos apropiada para su tamaño, sector y naturaleza.

OBJETO DEL TRABAJO

El presente trabajo se centra en analizar la evolución de los Departamentos de Recursos Humanos en sus diferentes fases, en organizaciones Cooperativas Agrarias implantadas en nuestra comunidad, poniéndolos en relación con determinadas variables. Para ello hemos buscado una muestra de organizaciones, para después analizar el funcionamiento de su Departamento de Recursos Humanos (o, en su defecto, del sistema que se utilice para gestionar las relaciones con los trabajadores), con el fin de comprobar el estilo de Departamento de Recursos Humanos que los gestiona y administra.

La parte empírica del proyecto la hemos centrado en seleccionar un número de cooperativas a las que realizamos una encuesta específica, con un cuestionario elaborado para la consecución de nuestro objetivo. Esto nos ha permitido conocer en qué etapa de la evolución propia del Departamento de Recursos Humanos se encuentra cada organización y el estilo de administración y gestión del personal que utilizan para desarrollar su actividad.

METODOLOGÍA EMPLEADA

La revisión de la literatura que se ha utilizado ha servido para detectar y consultar la bibliografía y los diferentes materiales que nos pudieran resultar útiles para la consecución de los objetivos y la correcta redacción del presente trabajo. De ésta revisión se ha obtenido la información más significativa y

necesaria relacionada con la materia del Proyecto, que hemos estructurado en varias partes diferenciadas.

De una parte, para obtener la fundamentación teórica, hemos utilizado fuentes de información y documentación, como libros, series monográficas, publicaciones en revistas especializadas, etc., sobre las Sociedades Cooperativas Agrarias, lo que nos ha servido para profundizar en la estructura y en la gestión de los recursos humanos de éstas.

De otra parte, para el estudio empírico del presente Trabajo, nos hemos decantado por la realización de encuestas para conocer la experiencia y funcionamiento de las empresas. La encuesta es una técnica que nos ha permitido recoger datos mediante la elaboración y posterior aplicación de un cuestionario que hemos realizado a una muestra representativa de sendas Sociedades Cooperativas Agrarias de Aragón, todas ellas miembros de la FACA (Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias).

El cuestionario diseñado para la realización de la encuesta versa sobre diferentes puntos de interés general tales como la cifra de negocios, el número de trabajadores, el sector de actividad donde se encuadra la Sociedad, así como otras características sustanciales más concretas, como pueden ser las preguntas relacionadas con la gestión del personal, la importancia que otorga la empresa a sus recursos humanos, el criterio que siguen para la fijación de los salarios de los trabajadores, etc.

De esta manera, la encuesta efectuada a las diferentes Sociedades Cooperativas nos ha permitido recoger la información relevante sobre la estructura y gestión de éstas, en relación con los recursos humanos con los que cuentan. Una vez terminado el proceso de recogida de datos, hemos procesado toda la información obtenida a partir de las respuestas de los cuestionarios. Para poder analizar los resultados, hemos realizado una tabla con diferentes variables, y en función de la respuesta obtenida por parte de las empresas, hemos podido ubicar a cada una de las Sociedades en las diferentes

etapas por las que pasado el Departamento de Recursos Humanos a lo largo de la historia.

Con todo ello, podemos afirmar que toda esta revisión bibliográfica llevada a cabo se basa, a su vez, en el análisis personal y en la adaptación reflexiva al proyecto a realizar en nuestro Trabajo de Fin de Grado.

Por último, queremos destacar que en el presente documento, hacemos referencias bibliográficas tanto dentro del texto, como en la bibliografía final, todas ellas siguiendo las normas del estilo APA, exigido para llevar a cabo este Trabajo de Fin de Grado.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este apartado explica la estructura del presente trabajo, siguiendo el guión marcado desde la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza.

En el primer bloque nos centramos en la presentación, justificación, metodología y estructura del proyecto.

En el segundo bloque se hace referencia a la fundamentación teórica en la que nos hemos apoyado para desarrollar la parte pragmática de nuestro Trabajo de Fin de Grado. Esta fundamentación teórica se basa en la evolución de los recursos humanos en la empresa, la innovación de los contenidos de los recursos humanos, la innovación del valor atribuido a los trabajadores, la historia del cooperativismo en España y la gestión de los Recursos Humanos en las Cooperativas Agrarias.

En el tercer bloque se desarrolla la parte empírica del proyecto, donde investigamos y analizamos varias sociedades Cooperativas Agrarias de Aragón.

Este análisis se lleva a cabo mediante encuestas realizadas a las organizaciones. A través de las respuestas obtenidas en las encuestas establecemos unos parámetros para determinar cómo estructura y gestiona cada una de ellas sus recursos humanos.

Por último, el proyecto culmina con una conclusión obtenida a través de los estudios realizados y con la recopilación bibliográfica empleada durante todo el Trabajo de Fin de Grado.

BLOQUE II:
CAPÍTULOS DE
FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA



EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Unas décadas atrás el departamento de Recursos Humanos tenía unas funciones muy limitadas, ocupándose prácticamente de las tareas tales como la contratación, confección de nóminas, despidos, etc., es decir, cuestiones puramente administrativas.

Las rápidas transformaciones acaecidas dentro y fuera de la empresa, bien sean cambios culturales o económicas producto de la revolución tecnológica del siglo XX, la internalización de los capitales y la globalización, han modificado profundamente la concepción de la empresa y el trabajo, y por ende, el departamento de Recursos Humanos.

Innovación de los contenidos de la función de Recursos Humanos

El cambio experimentado en la comprensión del factor humano dentro de la empresa ha modificado la Función de Recursos Humanos. A través de las sucesivas funciones acontecidas en el entorno empresarial, la Función de Recursos Humanos ha ido adquiriendo una mayor importancia, hasta el punto que ha sido una de las áreas que más ha evolucionado en los últimos veinte años. Ha habido una ampliación y acentuación progresiva de sus actividades, avanzando paulatinamente desde la administración de personal (tareas jurídico-administrativas) hacia la gestión y desarrollo estratégicos de los recursos humanos. La Función de los Recursos Humanos, que parecía exclusiva de las grandes empresas, comenzó a ser tomada en consideración por las pymes, ante la evidencia de ser un instrumento importante para un buen funcionamiento y competitividad de las empresas.

Autores como Alberto Fernández Caveda o Miquel Porret Gelabert señalan unas fases sobre la evolución de la función de personal que las clasifican en:

- **Etapla administrativa:** etapa comprendida desde la Revolución Industrial hasta el final de la década de los 50 del siglo XX. En esta etapa la actividad empresarial se desarrolla dentro de un ordenamiento económico, social y político fuertemente intervenido por el Estado, y las funciones propias del servicio del personal se redujeron a la formalización de las altas y las bajas, las nóminas, elaboración de los expedientes personales, control de presencia, aplicación de normas preestablecidas, tareas básicamente administrativas, adjudicándose esa responsabilidad a un administrativo de merecida confianza por el empresario y que destacaba por imponer respeto y por sus dotes disciplinarias que quizá lamentablemente sea este aspecto el que ha perdurado más durante muchos años en la memoria de las masas de trabajadores.
- **Etapla de las Relaciones Humanas:** periodo que se inicia en los años 60 y duraría hasta la finalización del franquismo, alrededor de la primera mitad de la década de los años 70, en la que España tendría un importante crecimiento económico, debido, entre otras circunstancias, a la instalación de multinacionales que llevaban consigo nuevas técnicas de gestión de personal que serían imitadas por las empresas del país. Además de la instalación de compañías extranjeras que fue el elemento de introducción práctica de las nuevas corrientes, con la creación de las escuelas de negocios por iniciativa privada en Barcelona (EADA, 1957, EAE, ESADE e IESE, 1958), en Valencia (ESEE, 1958), San Sebastián (ESTE, 1956), Madrid (ICADE, 1960), en Bilbao la Universidad Comercial de Deusto¹, se producirá la divulgación de las nuevas corrientes ya extendidas en la mayoría de países desarrollados. Por otra parte, los responsables de personal de varias compañías importantes sintieron la necesidad de crear una asociación que agrupara a los profesionales de

¹ La Universidad de Deusto fue fundada por los Jesuitas en 1866 para impartir carreras clásicas pero también se sumó en la formación de ejecutivos mediante cursos específicos como el restante de escuelas de los años 50.

Recursos Humanos, constituyéndose en 1965 la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE).

En esta etapa se empieza a dar reconocimiento a la psicología industrial, sobre la que ya se habían escrito libros con anterioridad, pero no es hasta la publicación en los Estados Unidos por el psicólogo investigador Norman Maier de su "*Psychology/Industry*" (1955) y su anterior libro "*Principles of Human Relations*" (1952), cuando tendría notable eco la Escuela de las Relaciones Humanas en diversas obras de autores españoles, como por ejemplo, la del Catedrático de Psicología Miguel Siguán en "Problemas humanos del trabajo industrial" y por la Comisión Nacional de Productividad Industrial en "Relaciones Humanas", de gran difusión, con lo que las tendencias humanistas motivaron la aparición de técnicas centradas en la persona y favoreció la clara aparición de los departamentos especializados en personal, empezando a tomar parte de ellos también responsables con formación en psicología, sociología, además del colectivo dominante de Graduados Sociales y licenciados en Derecho. En esta fase el trabajador, como valor laboral, pasó de ofrecer muy poco interés para los dirigentes de las organizaciones a ser de capital importancia buscándose el más adecuado para el puesto de trabajo, surgiendo la necesidad de la selección con aplicación de técnicas para medir las aptitudes individuales, las de describir los puestos de trabajo y aplicar la formación y adiestramiento adecuado para el lugar a ocupar.

- **Etapa de las Relaciones Laborales:** esta etapa duraría desde la transición política (1975-1978) hasta principios de los años 80, y estaría marcada por la crisis del petróleo (1973) que afecta a los países desarrollados y que, en consecuencia, España tampoco sería ajena a ello aunque los efectos se retardasen en nuestro país. Esta situación propició una importante conflictividad laboral en las empresas. En este entorno social y político, aparece en 1966 el sindicato de ideología comunista Comisiones Obreras. Esta situación dio lugar al inicio de los cambios

sociales que tuvo lugar con la promulgación de la Ley de Convenios Colectivos de 1973, mucho más liberal que la ya existente de 1958.

La marea legislativa y la cadena de conflictos laborales cambió el enfoque del mundo del trabajo pasando del aspecto individualizado al colectivo imponiéndose la negociación colectiva al entrar con fuerza en el escenario de la representación legal de los trabajadores.

Los empleados que en aquella época dirigieron los departamentos de personal, necesitaron de una buena formación jurídico-laboral, acompañadas incluso del permanente asesoramiento externo de gabinetes especializados en Derecho del Trabajo o, en cambio, los hechos consumados, los derechos adquiridos por los trabajadores que con frecuencia las circunstancias creaban y las reivindicaciones sociales les rebasaban su capacidad de controlar la masa salarial, la jornada de trabajo, las garantías jurídicas de los contratos temporales, la productividad, y en definitiva, la paz laboral, con lo que pasaría a un segundo plano la etapa anterior de las relaciones humanas.

- **Etapa de Recursos Humanos:** surge a final de los años 70 y comienzo de los años 80 y se aprecia un apaciguamiento de la fiebre reivindicativa y conflictual. Con el reconocimiento y garantías que estableció la Constitución y el Estatuto de los Trabajadores (1980), se centró la negociación colectiva en la defensa de los puestos de trabajo, y las mejoras de las condiciones laborales.

La muestra de esta nueva tendencia se manifiesta con los acuerdos marco entre la patronal principal y los importantes más representativos. Además de tender las nuevas corrientes hacia la creación de una dirección de recursos humanos que sustituyera a la clásicamente denominada "de personal", cuya misión consistiría en actuar como órgano ejecutivo y *staff* que dependiera directamente de la dirección general, responsabilizándose de aplicar las políticas de personal

derivadas de los planes generales estratégicos de la empresa, aunque no de su aplicación detallada, que será responsabilidad de los órganos de línea.

Miquel Porret Gelabert desarrolla una quinta etapa denominada Etapa de la Organización Estratégica, que establecida en la actualidad, se caracteriza por la externalización de los recursos. Con ello se quiere conseguir la supresión de costes indirectos o puestos no productivos empezando por los Departamentos de Recursos Humanos, que externalizan su actividades clásicas, como las tareas administrativas, a servicios ajenos (gestorías, asesorías...), centrándose en actividades más relacionadas con el desarrollo del personal.

La gestión de Recursos Humanos ha pasado por diferentes periodos o etapas, de las que podemos señalar los siguientes estilos de Departamento de Recursos Humanos:

La Primera Etapa, denominada *Dirección de Personal Clásica*. Esta manera de entender la dirección de personal consideraba el factor humano como un factor productivo más, con motivaciones esencialmente económicas y generalmente pasivo en cuanto a la participación de los trabajadores en las decisiones empresariales, limitándose a ejecutar su trabajo con una mayor o menor eficiencia, sujeto a su nivel de remuneración y formación.

En este modelo, la dirección de personal se orienta hacia el control y estímulo de los rendimientos, a través de los sistemas de remuneraciones y acciones disciplinarias. Sus funciones se focalizan en la formalización de contratación, despido, confección y pago de nóminas, relaciones con las organizaciones sindicales..., es decir, realiza una tarea fundamentalmente administrativa.

El rasgo más característico de esta etapa es la consideración del recurso humano como un coste, el cual se debe minimizar. Un factor productivo que supone un gasto, en lugar de ser considerado un recurso capaz de transformar otros factores de producción inanimados en riqueza. Esta forma de concebir la

empresa está basada en la cantidad y calidad de mano de obra necesaria al menor coste posible.

Con estos planteamientos organizativos, la dirección de personal reducía su importancia respecto a otras áreas funcionales como marketing o producción y, por consiguiente, el responsable de este departamento pasaba a ser un directivo de segundo orden.

A medida que el factor humano adquirió una mayor significación se fue tomando conciencia de sus necesidades de tipo social y psicológico. La dirección de personal fue incorporando más funciones y asumiendo más decisiones, dando paso a la Segunda Etapa, Gestión de Recursos Humanos.

Surge como consecuencia de las limitaciones de la perspectiva clásica ante las atribuciones al comportamiento de los trabajadores. Da un giro importante respecto a la perspectiva taylorista, pues la escuela de relaciones laborales comienza a valorar cuestiones de orden social y psicológico y como mejora del rendimiento del trabajador. A pesar de tener ideas opuestas a la Dirección de Personal Clásica, continúa manteniendo la consideración que el trabajador es un coste a reducir, aunque percibe al trabajador como un valor proactivo.

La Tercera Etapa da paso a la aparición de la Dirección de Recursos Humanos, con la toma de conciencia de la importancia que las personas tienen en el desarrollo de la empresa. La dirección de recursos humanos se apoya en:

- La consideración del factor humano como elemento clave para fortalecer la competitividad y el desarrollo de la empresa en un entorno turbulento.
- La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los trabajadores que trabajan en ella.
- La eficiencia y motivación del personal, que dependen fundamentalmente de la forma en que es empleado el individuo, de su organización y funcionamiento. Se entiende que la eficiencia de la

empresa es cada vez más tributaria de la eficiencia en la gestión social.

La dirección de recursos humanos implica un cambio en la concepción de los recursos humanos, que pasa de ser considerado un gasto a entenderse como un recurso estratégico. Ésta nueva percepción es determinante en el desarrollo y éxito de la empresa. La forma de entender el capital humano confiere un salto cualitativo al departamento de recursos humanos, que pasa a ser considerado parte integrante de la alta dirección, y amplía las funciones y competencias dentro del entretejido de la empresa.

La Cuarta Etapa y la más actual es la denominada *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* que resulta ser un ensamble de la gestión de recursos humanos y la dirección de recursos humanos, pues el capital humano es un valor proactivo y un valor a optimizar que deben ser incorporados dentro de los patrones estratégicos de la empresa. El individuo es un valor a considerar en toda su extensión y no sólo como elemento productivo, y en consecuencia, el departamento de recursos humanos pasa a depender directamente de la dirección general.

Innovación del valor atribuido a los trabajadores

Al recurso humano cada vez se le ha ido otorgando una mayor importancia en el ámbito empresarial, algo que en buena medida ha venido motivado por todas las circunstancias y cambios en el entorno.

Así, los recursos humanos empiezan a ser considerados en su justa dimensión, debido en parte a la cada vez mayor preocupación por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de la empresa, pero también debido a la constatación de la importancia que tienen las personas en el incremento del nivel de competitividad de las empresas.

En este sentido, (MENGUZZATO Y RENAU, 1991) consideran que la importancia que se va otorgando a los recursos humanos responde a una doble necesidad:

- Primero, una necesidad planteada desde dentro de la empresa, y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación general de las personas, y por lo tanto un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo, calidad de vida; información y comunicación; participación en las decisiones...).
- Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo. La globalización económica y el incremento de la competitividad, la terciarización de la economía, el papel motor de una tecnología en constante evolución; la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad del cliente, son, entre otros, factores que van modificando las reglas del juego de la competencia.

En consecuencia, si bien en un sistema tradicional de producción en masa los recursos humanos se aprecian únicamente desde la lógica productivista, en un sistema basado en la alta tecnología y los servicios, los recursos humanos pasan a ser un recurso clave. Puesto que factores como las infraestructuras y la tecnología pueden ser transferidos con relativa facilidad de unas empresas a otras, y determinadas políticas y formas de actuación se pueden copiar, las personas se convierten en uno de los recursos que permiten marcar diferencias. Pero no tanto los individuos aisladamente considerados, como el conjunto organizado de todos ellos, según unas relaciones y una cultura.

Finalmente, debemos precisar que en la conceptualización más reciente del valor de las personas para la empresa se supera la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la empresa tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento que posee recursos, es decir, conocimientos, capacidades y actitudes.

HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

La Cooperativa es un tipo de asociación que surge en la primera mitad del siglo XIX, cuando la revolución industrial y el capitalismo alcanzan su máximo apogeo, para tratar de dar respuesta a unas concretas necesidades (vivienda, trabajo, producción, consumo, etc.) de sus miembros. El principal objetivo de la creación de estas entidades era la creación de una red de solidaridad y de intercambios de experiencias y productos que favorecían al movimiento obrero.

Estas ideas de agrupación comunales se fueron descomponiendo con la implantación del sistema capitalista, pero es también a su vez cuando van apareciendo las primeras prácticas anticapitalistas. Tanto la ideología socialista como el sindicalismo y el pensamiento católico están en la base de las primeras experiencias. Aparece la Cooperativa, en estos momentos iniciales, en Inglaterra, Francia, Alemania o Italia, como una figura que se contrapone a la forma de empresa capitalista y lucrativa encarnada por la Sociedad Anónima.

Fue en 1844 en Rochdale, donde 28 tejedores juntan sus ahorros y deciden alquilar un local como almacén y centro de reuniones, por lo que se puede decir que formaban la primera cooperativa, vendiendo a precio de mercado, pero repartían los beneficios entre sus cooperadores. Estos ejemplos se extienden por toda Europa.

En España las primeras cooperativas textiles se forman en Mataró (Barcelona) en 1864 y en Valencia en 1856, también de agricultores, de pescadores o las vitivinícolas. Los principales difusores en España fueron José María Arizmendiarieta, fundador del grupo Mondragón, Fernando Garrido, Antonio Vicent, o el internacionalista Doménec Perramon, presidente de los tejedores manuales en el barrio de Gracia en Barcelona.

Respecto del nivel internacional, los sectores obreros anarquistas y socialistas, acusaban a las cooperativas de reformistas. En España el caso fue diferente, había una gran represión por lo que se recurrió a la clandestinidad

en locales y asociaciones cooperativistas para difundir la propaganda o para realizar reuniones. También se organizaban escuelas nocturnas y asociaciones a favor de la previsión obrera en caso de enfermedad o jubilación ya que el Estado ignoraba las prestaciones sociales de los trabajadores.

Con todo esto, se puede decir que la historia del cooperativismo en España fue difícil, un continuo proceso de lucha para los obreros que buscaban fórmulas comunitarias y autogestionadas de trabajo.

De 1936 a 1939, el desarrollo de las sociedades cooperativas se paraliza, aunque hay algunas empresas comunitarias y autogestionadas que aunque duraron poco, se organizaron y han influenciado el estudio de los procesos autogestionados.

En Aragón, un momento histórico en la historia de las cooperativas fue en 1963, cuando la Diputación Provincial de Zaragoza, crea la Escuela de Gerentes de Cooperativas, desaparecida a día de hoy como tal, aunque hereda su labor el actual Título de Experto Universitario en Economía Social de la Universidad de Zaragoza. Durante más de 30 años estos proyectos han divulgado las ideas cooperativistas entre la sociedad aragonesa. Esta Escuela tuvo un alto reconocimiento incluso a nivel internacional, donde dirigentes sindicales de otros países acudían a Zaragoza a recibir formación y ponerla posteriormente en práctica en sus países de origen.

Con la crisis de los años 70, surgen nuevas formulaciones cooperativistas, como la COPYME², formada por un grupo de empresarios o las cooperativas de trabajado asociado que contaban con el apoyo de los créditos del Fondo Nacional de Protección al Trabajo, perteneciente al Ministerio de Trabajo.

² Cooperativa Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa, se funda en 1970 y desde su nacimiento agrupa a Pymes de todo tipo de actividades y comienza a realizar agrupadamente diversos proyectos que persiguen alcanzar para sus asociados todo tipo de beneficios empresariales.

En la actualidad, la Sociedad Cooperativa se presenta como forma jurídica que permite desarrollar actividades empresariales. Sigue reflejando una serie de ideas o principios inspiradores, los principios cooperativos, que son periódicamente actualizados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). La ACI es una organización internacional privada, no gubernamental, creada en 1895m con sede en Londres, con un ideario (principios y valores del cooperativismo) común a todos los países que forman parte de ella, pese a sus distintas ideologías y diferentes grados de desarrollo.

Desde su creación hasta nuestros días, la ACI (Asociación Internacional de Cooperativas) ha realizado tres declaraciones formales sobre los principios cooperativos, en 1937, en 1966 y en 1995, en las que explica cuáles son y cómo deben ser interpretados en cada uno de esos momentos. Los principios cooperativos, según la última formulación, son siete:

1. Adhesión voluntaria y puerta abierta: las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. Gestión democrática por parte de los socios: participación activa, con responsabilidad ante la asamblea general y los socios por parte de las autoridades electas. Cada socio tiene derecho a un solo voto, independientemente de su aporte.
3. Participación económica de los socios: Equidad. Compensación limitada. Los excedentes de cada periodo contemplan en primer lugar reservas, educación y solidaridad.
4. Autonomía e independencia: asociarse sin hacerse dependiente, y sin responder a intereses externos.

5. Educación, formación e información: a socios, dirigentes, gerentes y empleados. Pero también informar a la comunidad sobre el cooperativismo.
6. Cooperación entre cooperativas: a través de estructuras locales, regionales y nacionales; con el fin de servir mejor y de dar apoyo a nuevas entidades.
7. Interés por la comunidad: desarrollo sostenible, solidaridad, aceptación de los socios, responsabilidad social.

Los valores cooperativos, que se formulan por vez primera en la Declaración de 1995, se refieren al comportamiento ético que deben llevar a cabo las Cooperativas: Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y las vocaciones sociales.

Las cooperativas juegan un papel importantísimo dentro de cada territorio. En España, el sector de las Cooperativas tiene cada vez mayor relevancia en la economía y en la creación de empleo.

Tipos de cooperativas

Existen 10 tipos de cooperativas, según el artículo 6 de la Ley 27/1999 de 16 de julio, de Cooperativas. Éstas son:

1. Cooperativas de Trabajo Asociado
2. Cooperativas de Viviendas
3. Cooperativas de Explotación comunitaria de la tierra
4. Cooperativas de Transportistas
5. Cooperativas Agrarias.
6. Cooperativas de Servicios

7. Cooperativas del Mar
8. Cooperativas de Crédito
9. Cooperativas de Seguros
10. Cooperativas de Consumidores y usuarios

Hemos decidido enfocar el presente Trabajo de Fin de Grado en las Cooperativas Agrarias, que se caracterizan por asociar a titulares de explotaciones agropecuarias o forestales con el objeto de realizar actividades encaminadas a su mejor aprovechamiento.

Cooperativas Agrarias

El cooperativismo agrario se puede definir como el asociacionismo de los productores para promover la modernización de las estructuras agroalimentarias, ya que facilita la progresiva formación de las personas y supone un medio para disponer de organizaciones empresariales que gestionen de forma adecuada sus recursos, compitiendo con los operadores comerciales y consiguiendo valores añadidos que individualmente no serían posibles.

Las finalidades a las que debe aspirar una cooperativa son las siguientes:

1. Contribuir al cambio económico y social, buscando la creación de riqueza y su distribución, al contrario que la empresa capitalista, que únicamente persigue la obtención de ganancias sin reparar en los medios.
2. Ser un elemento educador del individuo, del colectivo y del entorno, intentando mejorar la cualificación profesional y elevar el nivel cultural del colectivo y su entorno. El medio idóneo para esta tarea educativa es la participación, dinamizando la práctica democrática.
3. Erradicar el individualismo, fomentando la solidaridad a través de la cooperación.

4. Contribuir a elevar el nivel económico general, de forma que la cooperativa debe ser eficaz y operativa; ha de ser rentable, económica y socialmente.

En España, son básicamente las Cooperativas Agrarias y las Sociedades Agrarias de Transformación (S.A.T.) las fórmulas asociativas de las que ha hecho uso el sector agrario.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS

A pesar de la creciente relevancia que las empresas de Economía Social, en general, y las Sociedades Cooperativas, en particular, han alcanzado tanto en nuestro país como en nuestra comunidad autónoma, en estas últimas décadas, no existe, sorprendentemente, un interés manifiesto por parte de los estudiosos y expertos en la dirección de personal en éste ámbito.

La dirección de recursos humanos se ha convertido en un tema de estudio de creciente interés en las últimas décadas, debido fundamentalmente a la evolución que ha tenido este concepto y a la ampliación de los puntos de investigación. De tal forma, que se ha pasado de un análisis de la función de recursos humanos a nivel micro, a un análisis desde una óptica macro, que radica en la denominada Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Sin embargo, son escasas las aproximaciones al estudio de las empresas Cooperativas Agrarias y Ganaderas desde la perspectiva de Organización de empresas, motivo por el que hemos querido ahondar en su gestión de Recursos Humanos de forma empírica.

Las sociedades cooperativas entendidas según la definición que data del año 1995 de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como una asociación

autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, conforman la columna vertebral de la Economía Social en España, por su importancia y por el número de personas que acoge.

La Constitución Española así lo reconoce, y en su artículo 129.2 establece que: *«Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción.»*

El mundo cooperativo, por sus características especiales, su funcionamiento, y las diversas formas en que puede materializarse, merece un estudio exhaustivo y particular de su forma de dirigir a sus recursos humanos.

Los estudios realizados sobre el mundo cooperativo y su forma de abordar la dirección de recursos humanos son escasos y casi siempre se centran en los socios, por ser los protagonistas de las cooperativas. Sin embargo, la dotación de recursos humanos no está formada solamente por socios, sino que, en numerosas ocasiones, integra a trabajadores no socios, dándose una coexistencia de figuras. Los socios, a través de las asambleas y sus representantes, Consejo Rector, son los capacitados, por ley, para tomar decisiones en estas organizaciones. No obstante, es habitual la contratación de personal cualificado, externo, ajeno a la cooperativa. Esta situación provoca que en estas sociedades no se realice una verdadera gestión empresarial, en la medida en que los contratados ven muy limitada su capacidad de actuación.

**BLOQUE III:
CAPÍTULOS DE
DESARROLLO**



DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Hemos decidido desarrollar el estudio empírico (práctico) del presente Trabajo mediante la realización de encuestas realizadas³ a una muestra de Sociedades Cooperativas Agrarias de Aragón. La finalidad de las encuestas es conocer la experiencia y funcionamiento de las empresas en cuanto al nivel de desarrollo de sus departamentos de recursos humanos.

La encuesta se puede definir como una técnica de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra localizada pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos, y los resultados sean extrapolados para realizar un estudio o análisis. En base a esto, nosotras hemos elegido centrar nuestro Trabajo Fin de Grado en las Sociedades Cooperativas Agrarias, y para ello hemos seleccionado una muestra de estas organizaciones de nuestra comunidad autónoma.

Nos hemos decantado por la utilización del método de la encuesta frente a otras técnicas, puesto que consideramos que la encuesta presenta las siguientes ventajas:

- *Estandarización*: una encuesta sobre la base de un cuestionario permite hacer siempre las mismas preguntas a todos los elementos de la muestra representativa. Esto implica homogeneidad de la información.
- *Facilidad de administración*: la encuesta realizada nos ha permitido obtener información a partir de un cuestionario al que contestan los elementos de muestra.

³ La encuesta realizada a las cooperativas de la muestra representativa, se incluye en el epígrafe 1 del Anexo situado al final del documento

- *Simplificación del tratamiento de datos:* se puede codificar la encuesta, es decir, convertir a números aspectos cualitativos, lo que nos otorgará una mayor facilidad en el análisis final de los resultados.
- *Posibilidad de hacer estudios parciales:* la utilización de encuestas resulta fundamental para hacer estudios sobre segmentación. Por este motivo, nuestro Trabajo de Fin de Grado se presenta acotado a las sociedades Cooperativas Agrarias.

Estas encuestas serán realizadas tanto de forma personal, telefónica o vía impersonal (correo electrónico), a diferentes Cooperativas Agrarias seleccionadas de una base de datos facilitada por la Secretaria de Dirección de Cooperativas Agro Alimentarias de Aragón (anteriormente denominada Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias - FACA⁴).

La selección de las empresas la hemos llevado a cabo teniendo en cuenta criterios tales como el tamaño de la organización, volumen de ventas, número de trabajadores, número de socios, sector en el que se encuadran, etc.⁵

⁴ **Cooperativas Agro-alimentarias de Aragón**, antes denominada **Federación Aragonesa de Cooperativas Agrarias (FACA)**, es la organización que agrupa y defiende los intereses económicos y sociales del movimiento cooperativo agroalimentario aragonés. A nivel nacional, forma parte, junto a otras quince federaciones autonómicas, de **Cooperativas Agro-alimentarias**, antes llamada Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCA), órgano que representa a las cooperativas españolas ante la Administración nacional, la Unión Europea y el resto de agentes sociales y económicos de los sectores en los que desarrollan sus actividades las cooperativas agroalimentarias.

Cooperativas Agro-alimentarias de Aragón presta servicios de formación, información, asesoramiento y representación en sus oficinas de Zaragoza. La Federación trabaja para contribuir a la mejora de la eficacia del cooperativismo agroalimentario en la consecución de sus fines económicos, sociales y humanos.

⁵ La relación de Sociedades Cooperativas Agrarias aragonesas a las que hemos realizado la encuesta, se encuentra en el epígrafe 2 del Anexo situado al final del documento.

El cuestionario diseñado para la realización de la encuesta versa sobre diferentes puntos de interés general tales como la cifra de negocios, el número de trabajadores, el sector de actividad donde se encuadra la Sociedad, así como otras características sustanciales más concretas, como pueden ser las preguntas relacionadas con la gestión del personal, la importancia que otorga la empresa a sus recursos humanos, el criterio que siguen para la fijación de los salarios de los trabajadores, etc.

De esta manera, la encuesta efectuada a las diferentes Sociedades Cooperativas nos ha permitido recoger la información relevante sobre la estructura y gestión de éstas, en relación con los recursos humanos con los que cuentan.

VARIABLES A MEDIR DE CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

Antes de realizar las preguntas de la encuesta, determinamos con ayuda de la fundamentación teórica unas variables que caracterizan a cada una de las etapas, y en función a estas variables realizamos las preguntas. Las variables de cada etapa que queremos medir a través de la encuesta son las establecidas en la siguiente tabla:

Primera Etapa: Dirección de Personal Clásica	Segunda Etapa: Gestión de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación económica. • Acciones disciplinarias. • Tareas administrativas. • Inexistencia de Departamento de RRHH. • Coste humano, coste a minimizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades tipo social y psicológico. • Aumento de funciones (administrativas, formación, políticas de empleo, promoción...) • Coste humano, coste a minimizar.

Tercera etapa: Dirección de Recursos Humanos	Cuarta Etapa: Dirección Estratégica de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño de todo tipo de tareas relacionadas con el personal. • Factor humano, elemento clave. • Conciliación empresa – trabajador. • Motivación personal. • Departamento de RRHH – Alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano, valor proactivo. • Participación de los trabajadores en la empresa. • Departamento de Recursos Humanos – Dirección General. • Desempeño de todo tipo de tareas relacionadas con el personal. • Externalización de funciones administrativas del Departamento de Recursos Humanos.

RELACIÓN DE LAS VARIABLES A MEDIR Y LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA A LAS COOPERATIVAS

Para llevar a cabo el estudio, hemos desarrollado una relación entre las preguntas de la encuesta y las variables de cada una de las etapas para, más adelante, poder determinar en qué etapa se encuentra cada una de las Cooperativas encuestadas.

La primera parte del cuestionario son datos informativos sobre cada una de las Cooperativas encuestadas⁶. Estos datos nos permiten valorar si la etapa en la que se encuentra cada una de las Cooperativas tiene relación con el sector en el que desarrolla su actividad, el número de trabajadores y socios con los que cuenta, o incluso, su cifra de negocio.

La segunda parte de la encuesta, encuadra las preguntas que hemos realizado en función a las variables que queríamos medir.

⁶ En el Anexo del documento se encuentran las encuestas realizadas a cada una de las Cooperativas de la muestra representativa, así como una hoja de cálculo que contiene la información de cada una de ellas, en los epígrafes 3 y 4 respectivamente.

A continuación vamos a desarrollar Los criterios de análisis de cada una de las preguntas con las variables que hemos señalado anteriormente.

PREGUNTA 1: ¿CÓMO GESTIONA SU EMPRESA LAS TAREAS RELACIONADAS CON EL PERSONAL?

La finalidad de esta pregunta es conocer qué tipo de organización de los recursos humanos se llevan a cabo en la Sociedad Cooperativa. Las posibles opciones son: contar con un Departamento específico de Recursos Humanos; que las tareas relacionadas con el personal las lleve a cabo una empresa externa; y, por último, que haya en la empresa una única persona que se encargue de estas funciones.

Si la empresa cuenta con una persona encargada de dichas tareas (siendo el propio gerente, una persona contratada para tales labores, una persona del Departamento de Administración...) sin contar con un Departamento de Recursos Humanos, la empresa se podría encuadrar en la primera etapa Dirección de personal Clásica o la segunda etapa Gestión de Recursos Humanos, dependiendo de las tareas desempeñadas por éste.

En caso de que exista un Departamento de Recursos Humanos propio integrado en la organización, la empresa se encuadraría bien en la tercera etapa de Dirección de Recursos Humanos, si este forma parte de la Alta Dirección de la empresa, o bien, en la cuarta etapa Dirección Estratégica de los Recursos Humanos si el Departamento depende directamente de la Dirección General.

Por otra parte, cabe la opción de que la empresa externalice las tareas administrativas propias del Departamento de Recursos Humanos, llevándolas a cabo una empresa externa, tales como Asesorías, Gestorías, etc. De esta manera el Departamento de Recursos Humanos centraría sus competencias en aspectos más relacionados con el desarrollo personal, formativo y profesional de los trabajadores empleados en la organización. Así pues, este tipo de gestión y organización de los recursos humanos, lo ubicaremos siempre en la Cuarta Etapa de Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

VARIABLES A MEDIR	ETAPA CORRESPONDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de Departamento de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: Dirección de Personal Clásica. • Segunda etapa: Gestión de Recursos Humanos.
<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos integrado en la Alta Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera Etapa: Dirección de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos dependiendo directamente de la Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarta Etapa: Dirección Estratégica de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Externalización de tareas administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarta Etapa: Dirección Estratégica de Recursos Humanos

PREGUNTA 2: ¿QUÉ TIPO DE TAREAS DESEMPEÑA EN SU EMPRESA EN RELACIÓN CON EL PERSONAL?

La finalidad de esta pregunta es conocer las tareas que desempeña cada Cooperativa en relación con sus empleados. Las posibles opciones son: confección de nóminas, selección de personal, control del desempeño de las tareas, medidas de seguridad e higiene en el trabajo, gestión de servicios

sociales (guarderías, becas, seguros de vida...), formación del personal, control de absentismo y estudio de sus causas, contratación y despidos, confección de plantillas, y por último, políticas de empleo.

Si la empresa desempeña funciones administrativas como son las tareas relacionadas con la confección de nominas, contratación, confección de plantillas, está se encuadrará en la primera etapa Dirección de Personal Clásica, donde se realizan tareas fundamentalmente administrativas.

Si la empresa desarrolla, además de las tareas propiamente administrativas, tareas relacionadas con la formación, políticas de empleo, promoción de los trabajadores, se considerara que pertenece a la segunda etapa, de Gestión de Recursos Humanos, en la que se incorporan nuevas funciones además de las funciones administrativas, y tiene en cuenta necesidades de tipo social y psicológico del trabajador.

Si la empresa desarrolla todas o gran parte de las tareas que se especifican en la pregunta, la empresa se encuadrará en la tercera etapa, de Dirección de Recursos Humanos o en la cuarta etapa, de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, en las cuales se cuenta con un Departamento de Recursos Humanos encargado de realizar todas las tareas relacionadas con el personal.

VARIABLES A MEDIR	ETAPA CORRESPONDIENTE
- Tareas fundamentalmente administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: Dirección de personal clásica
- Aumento de tareas administrativas, con tareas como formación, políticas de empleo y formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda etapa: Gestión de Recursos Humanos

<p>- Desempeñan todas las tareas relacionadas con el personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera etapa: dirección de recursos humanos. • Cuarta etapa: dirección estratégica de recursos humanos
---	--

PREGUNTA 3: ¿QUÉ TIPO DE MEDIDAS UTILIZA SU ORGANIZACIÓN PARA MOTIVAR A SUS TRABAJADORES?

La finalidad de esta pregunta es conocer cuáles son las medidas más utilizadas por la organización a la hora de motivar a sus trabajadores. Las posibles opciones son: remuneración, flexibilidad en el horario, expectativas de futuro, promoción interna y elección de días libres y vacaciones.

Si la empresa utiliza para motivar a sus trabajadores medidas económicas, como es la remuneración, se encuadraría en la primera etapa dirección de personal clásica o en la segunda etapa gestión de recursos humanos ya que en estas etapas se considera al factor humano como un factor productivo, con motivaciones esencialmente económicas.

Si por el contrario, la empresa motiva a sus trabajadores con medidas como un horario flexible, la posibilidad de elegir días libres y vacaciones, la promoción interna... medidas de tipo social con las que se pretende favorecer a los empleados en su carrera profesional y en su vida personal, estaría ubicada en la tercera etapa, de dirección de recursos humanos o en la cuarta etapa, de dirección estratégica de recursos humanos, donde el factor humano es considerado como un elemento clave para el desarrollo de la empresa.

VARIABLES A MEDIR	ETAPA CORRESPONDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Factor humano como factor productivo. - Motivaciones económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: Dirección de personal clásica • Segunda etapa: Gestión de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Factor humano elemento clave para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera etapa: Dirección de recursos humanos • Cuarta etapa: Dirección estratégica de recursos humanos

PREGUNTA 4: ORDENE DE MAYOR A MENOR SEGÚN EL ORDEN DE PRIORIDAD QUE DAN EN SU EMPRESA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

La cuarta pregunta del cuestionario pide ordenar en una escala del 1 al 10 (siendo 1 la valoración más importante, y 10 la de menor importancia), una serie de cuestiones. El orden se establecerá en función de la importancia que otorgue la empresa según su criterio.

Los ítems a ordenar por cada organización son los siguientes: productividad, buen ambiente de trabajo, beneficios, cuestiones personales, conciliación empresa-trabajador, seguridad e higiene en el trabajo, control del rendimiento, participación de los trabajadores en la empresa, buen funcionamiento de la maquinaria, y formación de los trabajadores.

En relación a lo expuesto, si la empresa da más prioridad a cuestiones de tipo económico, como pueden ser la productividad, los beneficios, el control del rendimiento, o el buen funcionamiento de la maquinaria, podremos encuadrar

a la organización dentro de la primera etapa, de Dirección de personal Clásica, donde se considera el factor humano como un factor productivo más, con motivaciones esencialmente económicas. Además de lo expuesto, en la primera etapa de los departamentos de Recursos Humanos, de Dirección de Personal Clásica, el trabajador es pasivo en cuanto a la participación en la empresa, y se fundamenta en la cantidad y calidad de mano de obra necesaria, al menor coste posible.

Si en contraposición, la empresa otorga mayor importancia a cuestiones de tipo personal, como son: el buen ambiente en el trabajo, las cuestiones personales del trabajador, la conciliación laboral, la seguridad e higiene en el trabajo, la participación de los trabajadores en la empresa y la formación de los trabajadores, nos indica que la organización estaría ubicada en la tercera etapa, de Dirección de Recursos Humanos o en la cuarta etapa, de Dirección estratégica de Recursos Humanos. En la tercera etapa se busca la conciliación entre las necesidades económicas de la organización, y las necesidades de los trabajadores, y otorgan mayor prioridad a las formas de motivar al personal, el personal es considerado como un recurso y no como un gasto, etc. El factor humano se concibe como un elemento clave de la organización, y se considera que el capital personal de la empresa suma recursos para la consecución de los objetivos, para aumentar la productividad, para maximizar beneficios, etc.

En la cuarta etapa, el individuo es un valor a considerar en toda su extensión y no solo como elemento productivo. Con el transcurso del tiempo, las organizaciones han ido otorgando más importancia al trabajador, y éste ha sido más partícipe en la gestión de la empresa, concediendo creciente atención a las necesidades de los empleados, preparando de esta manera el campo para avances ulteriores en las organizaciones.

VARIABLES A MEDIR	ETAPA CORRESPONDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Motivación económica. - Coste humano como coste a minimizar. - No participación del trabajador en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: Dirección de Personal Clásica
<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación empresa-trabajador. - Motivación del personal. - Factor humano como recurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera etapa: Dirección de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano como valor proactivo. - Participación de los trabajadores en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarta etapa: Dirección Estratégica de Recursos Humanos

PREGUNTA 5: LOS SALARIOS EN SU ORGANIZACIÓN SON FIJADOS MEDIANTE...

La finalidad de esta pregunta es conocer qué porcentaje económico destina la empresa para sus trabajadores, con el fin de poder determinar si la empresa considera que el recurso humano es un coste para la empresa que se debe minimizar o por el contrario, si el factor humano no es un coste, sino un

recurso para la organización. Las posibles opciones de respuesta son: salario mínimo interprofesional, convenio de sector o convenio de empresa.

En cuanto a la cantidad económica que destina la empresa, podemos encuadrar a la organización en la primera etapa, de Dirección de Personal Clásica si ésta considera que el recurso humano es un coste que se debe minimizar, determinamos que lo considera de tal manera si la empresa fija los salarios de sus empleados por el salario mínimo interprofesional.

En el caso de que la empresa sostenga una política de remuneraciones fijadas por un convenio de sector, podemos decir que la organización está ubicada en la Segunda Etapa de Gestión de Recursos Humanos, puesto que se considera al trabajador como un coste a reducir, pero también lo percibe como un valor proactivo.

Si bien la empresa fija las remuneraciones de sus trabajadores a través de un convenio de empresa, afirmaremos que la empresa se encuadra en la Tercera Etapa de Dirección de Recursos Humanos o en la Cuarta Etapa de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, puesto que en esta etapa se considera al trabajador como un recurso para el buen funcionamiento de la empresa.

VARIABLES A MEDIR	ETAPA CORRESPONDIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Motivación económica. - Coste humano como coste a minimizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primera etapa: Dirección de personal Clásica
<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano como coste a reducir, pero valor proactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda etapa: Gestión de Recursos Humanos

<ul style="list-style-type: none"> - Factor humano como recurso, no como gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera etapa: Dirección de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano como valor proactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarta etapa: Dirección Estratégica de Recursos Humanos

PREGUNTA 6: ¿TOMA SU EMPRESA MEDIDAS DISCIPLINARIAS EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES LABORALES POR PARTE DE SUS TRABAJADORES? EN CASO AFIRMATIVO, ¿QUÉ TIPO DE ACCIONES DISCIPLINARIAS LLEVA A CABO?

Ante esta pregunta, cabe la respuesta afirmativa o la respuesta negativa.

Se denomina sanción disciplinaria a la facultad que tiene el empleador de aplicar medidas correctivas al trabajador cuando este haya incurrido en un incumplimiento ya sea por acción u omisión de sus obligaciones laborales.

A este tenor, el Estatuto de los Trabajadores, en el apartado primero de su artículo 58, de faltas y sanciones de los trabajadores, expone lo siguiente: *«Los trabajadores podrán ser sancionados por la dirección de las empresas en virtud de incumplimientos laborales, de acuerdo con la graduación de faltas y sanciones que se establezcan en las disposiciones legales o en el convenio colectivo que sea aplicable.»*

En caso de que la empresa sí tome medidas disciplinarias en los casos de incumplimiento de las buenas prácticas por parte de sus trabajadores, estas acciones podrán ser en forma de advertencia verbal (sanciones leves), apercibimiento o amonestación escrita (sanciones intermedias) o, en otros casos, la suspensión o despido del trabajador (sanciones graves).

Si bien es cierto que la mayoría de las sociedades encuestadas no tomaba medidas disciplinarias contra sus trabajadores, pues todas ellas procuran no llegar a esos extremos.

Podemos afirmar que con el transcurso del tiempo, se procura no tener que incurrir en este tipo de sanciones, y la conclusión que extrapolamos es que las empresas donde más medidas disciplinarias se tomen en contra de los empleados, pertenecen a la primera etapa, de Dirección de Personal Clásica, donde se produce el control y estímulo de los rendimientos a través de los sistemas de remuneraciones y acciones disciplinarias.

VARIABLES A MEDIR	ETAPA CORRESPONDIENTE
- Acciones disciplinarias.	<ul style="list-style-type: none">• Primer etapa: Dirección de personal Clásica

VALORACIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tras realizar la encuesta a las veinte Cooperativas Agrarias aragonesas, se determina que el método más utilizado para gestionar las tareas relacionadas con el personal es a través de una persona de la propia empresa, pues catorce de las veinte Cooperativas encuestadas, que supone un 70% de la muestra representativa, utilizan este método, siete de ellas (un 35%) han señalado que utilizan una empresa externa (gestorías, asesorías...) para llevar a cabo dichas tareas, y sólo una de ellas, un 5% de la muestra total de cooperativas, cuenta con un Departamento propio de Recursos Humanos dentro de la empresa. Se trata de la Cooperativa nº 2 analizada más adelante. No obstante, su responsable de RR HH señaló que determinadas tareas de índole administrativo las llevan a cabo a través de una empresa externa.

Las tareas más señaladas que desempeñan las Cooperativas encuestadas son tareas de carácter administrativo (realización de nóminas, selección de personal, control de tareas, contratación, confección de plantillas...), siendo señaladas entre un 30 y un 60% de las organizaciones de la muestra representativa. Por el contrario, las tareas proyectadas al desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores (seguridad e higiene, servicios sociales, formación, políticas de empresa...), pasan a un segundo plano siendo practicadas únicamente por un 25% de las Cooperativas analizadas.

Por otra parte, la medida más utilizada para motivar a los trabajadores es la flexibilidad de horarios, utilizada por un 55% de las Cooperativas, utilizando también, aunque en menor medida, aumentos de la remuneración y elección de días libres. Únicamente un 5% de la muestra de cooperativas utiliza la promoción interna para motivar a sus trabajadores. En una desafortunada contraposición, un 30% de las Cooperativas afirma no utilizar ninguna medida para motivar a los trabajadores.

Las cuestiones relacionadas con la empresa a las que más importancia otorgan las Cooperativas son diversas. Un 30% coincide en que las cuestiones más importantes para ellas es el buen ambiente en su empresa y un 20% del

total coincide en la importancia de poder conciliar los intereses de la organización con las necesidades de los empleados.

Por otro lado, las cuestiones de menor relevancia y donde hace menos hincapié la muestra de cooperativas encuestadas, son el control del rendimiento y la formación. Las explicaciones que encontramos ante esta coyuntura es que se trata de cooperativas de tamaño pequeño-mediano, con pocos trabajadores y que, además, la cualificación de los trabajadores no tiene porqué ser alta, pues suelen ser trabajos en el campo, recogida de fruta, cuidado de ganadería, etc.

La forma de ordenar las diferentes cuestiones es diferente según cada una de las Cooperativas, que más adelante analizaremos de forma individualizada.

Sobre la cuestión de los salarios, alrededor de un 75% de las Cooperativas fijan sus salarios mediante convenios de sector, un 25% los establecen mediante convenios de empresa y ninguna de ellas fija sus salarios por el salario mínimo interprofesional. Si bien es cierto, que alguna de las cooperativas que fijan las remuneraciones de sus trabajadores mediante convenio colectivo de sector, añade mejoras que acuerdan en Junta para aumentar los salarios.

Por último, un 65% de las organizaciones afirman no haber tenido que tomar acciones disciplinarias por incumplimiento de obligaciones laborales por parte de los trabajadores, y el resto de ellas sí las utilizan, predominando entre los métodos utilizados los apercibimientos o amonestaciones escritas, para combatir o cesar las malas prácticas de los empleados.

VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A CADA UNA DE LAS COOPERATIVAS

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 1

Nos ponemos en contacto con el Gerente de esta cooperativa aragonesa del sector del cereal, que nos indica que su cifra de negocios en el año 2013 fue de 6.000.000 € aproximadamente.

Con 5 trabajadores, 300 socios y 4 de segundo grado, nos informan de que no cuentan con un Departamento específico de Recursos Humanos, sino que hay una persona (el propio Gerente) que se encarga de las tareas relacionadas con el personal.

Entre las tareas que desempeña esta persona encargada se encuentran el control del desempeño de tareas, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo y la formación del personal.

De la conversación mantenida con la persona de contacto, subyace la importancia que otorga a los trabajadores, y nos indica que las medidas que toma su organización para motivar al empleado son la flexibilidad horaria y la remuneración, entre otras.

El Gerente nos indica que otorga una notable importancia a la formación del trabajador, pues considera que sin este recurso, no podrían lograr los objetivos de la organización. De esta manera, establece el siguiente orden de importancia de las cuestiones propuestas:

1. Formación de los trabajadores
2. Buen funcionamiento de la maquinaria
3. Participación de los trabajadores en la empresa
4. Control del rendimiento
5. Cuestiones personales

6. Buen ambiente en el trabajo
7. Productividad
8. Beneficios
9. Seguridad e higiene en el trabajo
10. Conciliación empresa-trabajador

Esta cooperativa utiliza para establecer las remuneraciones de los trabajadores el convenio colectivo de sector y, por último, las medidas disciplinarias que toman con los trabajadores en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales siempre han sido de forma verbal.

Para concluir, podemos determinar con ayuda de los criterios establecidos, que esta Cooperativa se encuentra dentro de la Segunda Etapa de la evolución de los Departamentos de Recursos Humanos, puesto que la organización tiene en cuenta las necesidades de tipo social y psicológico de los trabajadores, pues permite una flexibilidad horaria y aumento de remuneraciones, pero valora en último lugar la conciliación empresa-trabajador.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 2

Con 700 socios viticultores y 100 trabajadores en plantillas, la segunda cooperativa analizada es una de las cooperativas con mayor tradición y prestigio en Aragón, además de tener una dilatada experiencia exportadora, con presencia en más de 20 países en la actualidad.

Hemos podido hablar y entrevistar al Responsable de Recursos Humanos de la cooperativa, que nos indica que en valores cuantitativos, la organización obtuvo en el año 2013 una cifra de negocios de 24.000.000 € aproximadamente. Así pues, este volumen de negocios sitúa a la sociedad como una de las cooperativas de Aragón con mayores ingresos en el pasado ejercicio.

La Sociedad Cooperativa encuestada cuenta con un Departamento de RR HH propio para gestionar las tareas relacionadas con el personal, sin embargo, también externalizan estratégicamente funciones de recursos humanos, como respuesta a la búsqueda de una reducción de costes y optimización de procesos.

En relación a lo expuesto, el Responsable de RR HH nos indica que las tareas fundamentalmente administrativas del personal (confección de nóminas, contratación, control de tareas, estructuración de plantillas...) son llevadas a cabo por una asesoría, encargándose el Dpto. de Recursos Humanos de actividades tales como gestión de servicios sociales en beneficio de los trabajadores, Seguridad e higiene en el trabajo y Políticas de empleo.

De la encuesta realizada al Responsable de RR HH de la cooperativa, subyace la notable importancia que otorgan en la organización a la formación continua del trabajador. Así pues, apuestan por la formación y el aprendizaje permanente en el empleo, por lo que mejoran el nivel de cualificación y aumentan el perfil proactivo de sus trabajadores a través de la Fundación Tripartita.

Por otra parte, esta cooperativa considera que el trabajador es el recurso más valioso de la organización, por lo que lleva a cabo medidas de motivación con la finalidad de instaurar un buen clima laboral, como son el aumento de la remuneración de los empleados y facilitar la petición de días libres y elección de vacaciones.

Asimismo la organización encuestada, ordena las diferentes cuestiones propuestas de la siguiente forma:

1. Participación de los trabajadores en la organización
2. Seguridad e Higiene en el trabajo
3. Formación de los trabajadores
4. Conciliación empresa – trabajador
5. Cuestiones personales de los trabajadores
6. Buen ambiente en la empresa

7. Productividad
8. Control del rendimiento
9. Beneficios
10. Funcionamiento de la maquinaria

De esta priorización subyace la consideración del factor humano como elemento clave para fortalecer la competitividad y el desarrollo de la empresa, pues otorgan mayor importancia a cuestiones personales de los recursos humanos que a cuestiones meramente económicas.

El responsable encuestado nos indica que en la organización el salario de los trabajadores viene determinado por lo establecido en el Convenio Colectivo del sector.

Por último, nos informan también de que no se suelen dar situaciones en las que se tengan que tomar medidas disciplinarias contra los trabajadores por incumplimiento de sus obligaciones laborales, pero cuando se han dado estas situaciones, el tipo de acción con las que se han erradicado ha sido con una apercibimiento o amonestación escrita.

Para concluir, y con el análisis de todos los datos expuestos anteriormente, podemos afirmar que Sociedad Cooperativa nº 2 es una organización que gestiona sus recursos humanos dentro de la Cuarta Etapa, de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, pues aboga por la formación del trabajador, considera el capital humano como un valor proactivo y, por último, integran en su organización un Departamento de Recursos Humanos específico.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 3

Esta cooperativa cifra su volumen de negocios del año 2013 en 6.098.332 €.

Con dos trabajadores fijos en plantilla y 34 socios, la organización centra su actividad en la producción y comercialización al por mayor de frutas y hortalizas.

En esta ocasión hemos tenido oportunidad de hablar con la administrativa de la cooperativa, que nos indica que las tareas relacionadas con el personal, tales como selección de trabajadores (cuando es necesario), control del rendimiento de tareas, contratación, despidos y formación de trabajadores están externalizadas, pues las lleva a cabo una asesoría.

Así mismo, la persona con la que contactamos nos señala que el clima laboral en la organización es muy favorable, y para conseguir esto, la cooperativa fomenta la conciliación empresa-trabajador y facilita que el horario sea flexible si el empleado lo necesita como medida de motivación al personal.

La organización prioriza cuestiones personales de los trabajadores, frente a cuestiones económicas. Esta conclusión la podemos extraer del orden que establece de los siguientes aspectos:

1. Conciliación empresa-trabajador
2. Seguridad e higiene
3. Buen ambiente
4. Beneficios
5. Formación
6. Cuestiones personales
7. Participación de los trabajadores en la organización
8. Productividad
9. Control del rendimiento
10. Buen funcionamiento de la maquinaria

Los salarios de los trabajadores de la organización son fijados mediante convenio de sector.

Para finalizar con el análisis de los datos vertidos por la encuesta realizada a la organización, indicaremos que, hasta la fecha, no se han visto en la situación de tener que tomar medidas disciplinarias contra ningún trabajador por incumplimiento de sus obligaciones.

En relación a lo expuesto, diremos que esta cooperativa podría estar ubicada dentro de las siguientes etapas:

- Primera Etapa, pues no existe un departamento de Recursos Humanos propio y además, no se otorga mucha importancia a la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Sin embargo, consideramos que esta coyuntura puede ser la correcta para la organización, pues solamente tiene dos trabajadores.
- Tercera Etapa, porque buscan la conciliación entre las necesidades económicas y las necesidades de los trabajadores, y además, procuran motivar al personal constantemente.

Así pues, podemos concluir afirmando que la Cooperativa nº 3, en base a los criterios que tomamos como válidos, gestiona sus recursos humanos dentro de la Primera Etapa, de Dirección de Personal Clásica, pues aunque otorga mucha importancia a la conciliación entre la empresa y el trabajador, no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 4

En esta ocasión hablamos con el Asesor de la Cooperativa, que nos informa de que la cifra de negocio del ejercicio 2013 se situó en 600.000 €.

La cooperativa tiene externalizadas todas las tareas relacionadas con el personal.

La persona de contacto nos indica que se trata de una cooperativa familiar, que los sueldos son fijados mediante convenio de sector (estableciendo mejoras que se acuerdan en Junta), que intentan flexibilizar los horarios para los trabajadores y que no han tenido que tomar medidas disciplinarias contra los trabajadores, hasta la fecha.

Así pues, establece el siguiente orden en las cuestiones:

1. Buen ambiente en la empresa
2. Personal

3. Beneficios
4. Participación de los trabajadores en la empresa
5. Productividad
6. Conciliación empresa-trabajador
7. Seguridad e higiene en el trabajo
8. Buen funcionamiento de la maquinaria
9. Formación de los trabajadores
10. Control del rendimiento

Para concluir, podemos determinar que la cuarta cooperativa se encuadra dentro de la Segunda Etapa, de Gestión de Recursos Humanos, pues considera al trabajador como un valor proactivo, teniendo en cuenta sus necesidades de tipo social y psicológico.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 5

La Gerente de la quinta sociedad cooperativa nos informa de los siguientes datos:

- Durante el ejercicio de 2013 obtuvieron una cifra de negocios de 3.215.751, 60 €.
- Tienen contratados 6 trabajadores fijos en plantilla y 6 en campaña, mediante contratos fijos discontinuos.
- Componen la cooperativa 77 socios agricultores, sin embargo, tienen también una gasolinera, por lo que la cifra aumenta a 2.614 socios.

La misma gerente es la encargada de llevar a cabo las tareas relacionadas con el personal, sin contar con un departamento específico.

Las tareas que desempeña en relación con el personal son, entre otras, la confección de nóminas, la selección del personal, la contratación y despidos, y por último, la persona de contacto hace mucho hincapié en los seguros sociales que tiene para sus trabajadores.

En esta cooperativa motivan al trabajador facilitándole la flexibilidad horaria y favoreciendo la economía y las cuestiones salariales, pues la

remuneración es fijada mediante convenio de sector y lo mejoran con pluses que se acuerdan en Junta.

Asimismo, la Gerente nos revela que ella procura cuidar mucho al trabajador y valora muy positivamente la conciliación empresa-trabajador, pero muchas veces tiene disputas con la Junta, pues los socios priorizan las cuestiones económicas.

Así pues, establece el siguiente orden de las cuestiones expuestas:

1. Conciliación empresa-trabajador
2. Personal
3. Beneficios
4. Productividad
5. Buen ambiente en la empresa
6. Seguridad e higiene en el trabajo
7. Participación de los trabajadores en la empresa
8. Formación de los trabajadores
9. Buen funcionamiento de la maquinaria
10. Control del rendimiento

Nos informa, a su vez, de que han tenido que tomar medidas disciplinarias contra un trabajador una única vez, se le hizo llegar una amonestación escrita, y este cesó en sus malas prácticas.

En consecuencia, podemos establecer la Sociedad Cooperativa Agraria San Pedro dentro de la Segunda Etapa, de Gestión de Recursos Humanos, pues la cooperativa cuida considerablemente los siguientes aspectos:

- Consideran el factor humano como recurso, como elemento para fortalecer la competitividad y el desarrollo de la organización,
- Buscan la conciliación entre los intereses de la empresa y las necesidades de los trabajadores.
- Abogan por la eficiencia y motivación al personal.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 6

La Cooperativa nº 6 se dedica a la venta al por mayor de fruta, con 2.200.000 € de cifra de negocio en el ejercicio de 2013, 40 socios activos y 5 trabajadores fijos en plantilla (si bien es cierto, que cuando se encuentran en temporada de fruta, se ven en la obligación de contratar a más trabajadores).

La Administrativa de la organización nos indica que hay una persona encargada de realizar labores administrativas relacionadas con el personal, como nóminas y finiquitos y contratación y despidos, sobre todo en tiempo de campaña de la fruta.

Nos informa de que no toman medidas de motivación para el personal, pero tampoco se han visto nunca en la situación de tomar ninguna medida disciplinaria por incumplimiento de obligaciones laborales por parte de los trabajadores.

En esta organización, los salarios son fijados mediante convenio colectivo de sector.

Así pues, establecen el siguiente orden en las cuestiones propuestas:

1. Buen ambiente en la empresa
2. Beneficios
3. Productividad
4. Conciliación empresa-trabajador
5. Buen funcionamiento de la maquinaria
6. Participación de los trabajadores en la empresa
7. Control del rendimiento
8. Seguridad e higiene en el trabajo
9. Personal
10. Formación de los trabajadores

Como conclusión, en base a todo lo expuesto, identificamos a la sexta Cooperativa analizada en la Primera Etapa, de Dirección de Personal Clásica, debido a que subyace una consideración del factor humano como un factor

productivo, pero sus motivaciones son esencialmente económicas, las tareas relacionadas con el personal son meramente administrativas y no se presenta ninguna forma de motivación al personal, ni en sentido conciliador, ni mediante mejoras salariales.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 7

Esta cooperativa se encuadra en el sector de actividad de la fruta dulce y suministros para campos.

El Gerente nos indica que la cooperativa cuenta con 7 socios, y no tienen necesidad de contratar ningún trabajador, pues desarrollan la actividad productiva los mismos socios.

Su cifra de negocios fue en el año 2013 de 500.000 €.

Nos informan, a su vez, que valoran positivamente la participación de los socios trabajadores en la Sociedad, aunque lo realmente importante para una cooperativa de estas características es la productividad y el buen funcionamiento de la maquinaria.

En relación a la información que vierte la encuesta, y con los criterios de análisis expuestos anteriormente, identificamos a la Sociedad Cooperativa nº7 dentro de la Primera Etapa, de Dirección de Personal Clásica, debido a que subyace una consideración del factor humano como un factor productivo, pero sus motivaciones son esencialmente económicas.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 8

En esta ocasión tenemos oportunidad de realizar el cuestionario de la encuesta a la Auxiliar Administrativa de la Sociedad Cooperativa.

Esta Sociedad se encuadra dentro del sector de actividad del cereal, con 180 socios y 2 trabajadores.

Quien se encarga de la relación con el trabajador es el Gerente, aunque las tareas administrativas propias del personal las realiza una empresa externa (nóminas, selección contratación y despidos).

Nos indican que para motivar al personal, la Sociedad procura aumentar los sueldos de los trabajadores y permite trabajar en horarios flexibles.

No obstante, la empresa prioriza en la obtención de beneficios, y prevalecen las cuestiones económicas por encima de cuestiones personales de los trabajadores, por lo que establecen el siguiente orden:

1. Productividad
2. Buena ambiente en la empresa
3. Beneficios
4. Seguridad e higiene en el trabajo
5. Personal
6. Conciliación empresa-trabajador
7. Buen funcionamiento de la maquinaria
8. Control del rendimiento
9. Participación de los trabajadores en la empresa
10. Formación de los trabajadores

Los salarios de los trabajadores son fijados mediante convenio colectivo de sector y nunca se han visto en la obligación de sancionar ni tomar medidas disciplinarias contra ningún trabajador, hasta el momento.

En relación a la información que vierte la encuesta, y con los criterios de análisis expuestos anteriormente, establecemos que la octava Sociedad Cooperativa llevada a estudio, se encuentra en la Primera Etapa, de Dirección de Personal Clásica, debido a que subyace una consideración del factor humano como un factor productivo, pero sus motivaciones son esencialmente económicas.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 9

Esta Cooperativa fue constituida en el año 1963. La principal actividad desde su creación es el comercio al por mayor de cereales, sin embargo, a lo largo de su andadura ha emprendido diversas actividades como la deshidratación de alfalfa, fabricación y comercialización de abonos, comercialización al por menor de productos fitosanitarios, venta de semillas, comercialización al por menor de carburantes, y fabricación y comercialización de diversos tipos de piensos para alimentación animal.

En esta ocasión hemos podido realizar la encuesta a una trabajadora perteneciente al Departamento de Administración de la Cooperativa, quien nos ha indicado que cuentan con 80 trabajadores en plantilla y alrededor de 500 socios.

Cabe destacar que en esta organización, pese a tener una plantilla de 80 empleados, no cuentan con un Departamento específico de Recursos Humanos, sino que hay una persona encargada de desempeñar las tareas relacionadas con el personal.

Esta persona se encarga, entre otras funciones, de llevar a cabo las tareas de índole administrativo, la selección del personal, supervisar el desempeño de las tareas, la confección de plantillas, así como la contratación y despidos de los trabajadores.

Se trata de una organización rígida en su gestión, y no utilizan ninguna técnica para motivar a sus trabajadores.

Aunque otorgando una posición importante a los beneficios que obtiene la organización, sí priorizan las cuestiones personales de los trabajadores frente a las de carácter económico, estableciendo el orden siguiente:

1. Cuestiones personales
2. Conciliación empresa-trabajador
3. Beneficios

4. Formación de los trabajadores
5. Seguridad e higiene en el trabajo
6. Control del rendimiento
7. Buen funcionamiento de la maquinaria
8. Buen ambiente en la empresa
9. Productividad
10. Participación de los trabajadores en la empresa

Para el cálculo de los salarios, en esta cooperativa se rigen por el convenio colectivo correspondiente al sector.

La persona con la que contactamos afirma no tener constancia de que se lleven a cabo medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los trabajadores.

Así pues, podemos establecer que la Cooperativa nº9 gestiona sus recursos humanos dentro de la Segunda Etapa de Gestión de Recursos Humanos, pues el factor humano adquiere una notable significación, teniendo en cuenta necesidades de tipo social y personal de los trabajadores, además de que la persona encargada de las tareas relacionadas con el personal asume más funciones, y no se limita únicamente a labores administrativas de gestión del personal.

Si bien es cierto, en el análisis de esta cooperativa nos llama la atención que teniendo 80 trabajadores contratados, no tengan un Departamento de Recursos Humanos, y tenemos a bien considerar que no otorgan al personal la importancia debida por este hecho.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 10

El Gerente de la Cooperativa nos indica que el sector de actividad en el que operan es el agropecuario, concretamente en la agroindustria y en servicios agrarios.

En el pasado ejercicio, del año 2013, consiguieron un volumen de negocio de 3.700.000 €, con 230 socios, y 4 trabajadores fijos y 2 en plantilla.

La persona con la que contactamos nos indica que es él mismo quien se encarga de las tareas relacionadas con el personal, ocupándose de la confección de nóminas y finiquitos, y sobre todo de la contratación, que para favorecer a los socios, la contratación siempre se sucede entre éstos.

Asimismo, el Gerente incide en que los trabajadores gozan de horarios flexibles, con la finalidad de conseguir una conciliación entre los intereses de la sociedad y la vida personal del trabajador.

Priorizan las cuestiones personales por encima de las cuestiones económicas, sin olvidar que deben obtener beneficios y buena productividad, estableciendo el siguiente orden:

1. Conciliación empresa-trabajador
2. Seguridad e higiene en el trabajo
3. Buen ambiente en la empresa
4. Beneficios
5. Productividad
6. Buen funcionamiento de la maquinaria
7. Personal
8. Control del rendimiento
9. Formación de los trabajadores
10. Participación de los trabajadores en la empresa

Nos informan, además, de que los salarios de los trabajadores son fijados mediante convenio colectivo de sector y que nunca se han visto en la

obligación de sancionar ni tomar medidas disciplinarias contra ningún trabajador, hasta la fecha.

Así pues, en relación a lo expuesto y analizando los datos vertidos en la encuesta realizada al Gerente de la sociedad, podemos determinar que la Sociedad Cooperativa nº 10 se encuentra dentro de la Primera Etapa, de Dirección de Personal Clásica, debido a que subyace que no se valora la participación del trabajador, las tareas relacionadas con el personal son de tipo administrativo, y no hay un Departamento de Recursos Humanos propio.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 11

Esta Cooperativa dedica su actividad a la cría de cerdos y la fabricación de piensos, alcanzando en el año 2013 la cifra de negocios de 36.500.000 €.

Para llevar a cabo la entrevista a esta Cooperativa nos hemos puesto en contacto con el comercial de la empresa, quien nos ha indicado que la empresa está compuesta por 500 socios y 24 trabajadores.

Esta Cooperativa lleva a cabo las tareas relacionadas con el personal a través de una persona de la propia empresa encargada de las mismas, aunque se encarga de un número muy reducido de tareas, pues únicamente realizan las tareas de selección de personal y el control de las tareas desempeñadas por los trabajadores.

El encuestado nos indica que la cooperativa motiva a sus trabajadores mediante la posibilidad de tener unos horarios flexibles y consideran que el buen clima laboral en la organización es la característica más importante para el buen funcionamiento de la Cooperativa, pues son conscientes de que un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.

De tal manera, consideran que sus trabajadores son un valor proactivo para la empresa, dándoles más importancia y situando las cuestiones personales por encima de las cuestiones meramente económicas, aunque la

formación de los trabajadores y la participación de estos en la empresa no se encuentran entre las prioridades de la organización.

La empresa ha establecido el orden de determinadas cuestiones relacionadas con la organización de mayor a menor prioridad de la siguiente manera:

1. Buen ambiente laboral
2. Seguridad e higiene
3. Conciliación empresa-trabajador
4. Cuestiones personales
5. Beneficios
6. Productividad
7. Maquinaria
8. Participación de los trabajadores
9. Formación
10. Control de rendimiento

Para el cálculo de los salarios, en esta Cooperativa se rigen por el convenio colectivo correspondiente al sector.

El comercial de la empresa afirma no tener constancia de que se tomen medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los trabajadores.

Una vez analizadas las respuestas de la encuesta podemos determinar que la Cooperativa analizada se encuentra en la Segunda Etapa de Gestión de los Recursos Humanos, pues aunque la persona encargada de las tareas del personal desarrolle pocas funciones y meramente administrativas, se otorga

una importancia considerable a los trabajadores y no se centran únicamente en cuestiones económicas.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 12

Esta sociedad cooperativa que fue fundada en el año 1958, se dedica a procesar y distribuir aceite de oliva virgen y extra virgen, y a su vez, comercializan al por mayor cereales y almendras.

Para realizar la encuesta nos hemos puesto en contacto con el gerente de la Cooperativa, quien nos ha indicado que la empresa está compuesta por 425 socios (todos ellos de la zona donde se ubica la sociedad) y 3 trabajadores.

En cuanto a la cifra de negocios, nos indican que en el año 2013 han computado unos ingresos de 3.355.149,42€.

Esta Cooperativa lleva a cabo las tareas referentes al personal a través de una persona propia de la empresa que realiza tareas como la realización de las nóminas, la selección de personal, seguridad e higiene, contratación y políticas de empleo.

En la organización consideran importante la motivación de los trabajadores y para ello utilizan la remuneración y la flexibilidad de horario, ya que una de las características que estiman como primordiales para el buen funcionamiento de la empresa es la conciliación de la vida familiar con la vida profesional. A su vez, también otorgan gran importancia a aspectos de carácter económico, estableciendo el siguiente orden a determinadas cuestiones inherentes a la organización:

1. Conciliación
2. Productividad
3. Beneficios
4. Buen ambiente

5. Seguridad e higiene
6. Personal
7. Participación
8. Formación
9. Control de rendimiento
10. Maquinaria

Para el cálculo de los salarios, se rigen en esta Cooperativa por el convenio de empresa.

Afirman no utilizar medidas disciplinarias en caso de que sus trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales.

Así pues, podemos establecer que la Cooperativa se encuadra en la Segunda Etapa de Gestión de los Recursos Humanos, ya que aunque se realicen más tareas que las fundamentalmente administrativas y se incluyan entre ellas las políticas de empleo, y se le de una consideración importante a la conciliación de la vida personal y profesional del trabajador, los aspectos económicos siguen estando muy presentes y por encima de aspectos más relacionados con la motivación del personal.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 13

Como nos comentaba el oficial administrativo de la Cooperativa y persona con la que nos hemos puesto en contacto para realizar la encuesta, a lo largo de los 50 años de vida de la Cooperativa, ésta ha ido creciendo en cuanto a superficie, ámbito territorial, números de socios y campañas agrícolas.

Actualmente la empresa cuenta con 497 socios y 18 trabajadores, y en el año 2013 su cifra de negocio ascendió a 12.408.997,77€.

En esta Cooperativa lleva a cabo las tareas administrativas una persona de la propia empresa, encargada de la realización de tareas como: control de las tareas desempeñadas por los trabajadores, control del absentismo, contratación y plantilla, lo que podemos determinar como tareas fundamentalmente administrativas.

Esta Cooperativa utiliza como medida para motivar a sus trabajadores la flexibilidad horaria.

Tras ordenar una serie de características referentes a la empresa, se puede determinar que esta empresa da mayor prioridad a las cuestiones económicas, dejando en un segundo plano la participación de los trabajadores en la empresa y la formación de estos. El encuestado establece el siguiente orden sobre las características de la empresa:

1. Beneficios
2. Productividad
3. Buen ambiente
4. Personal
5. Seguridad e higiene
6. Conciliación
7. Control del rendimiento
8. Maquinaria
9. Participación
10. Formación

Para el cálculo de los salarios, en esta Cooperativa se rigen por el Convenio de Empresa.

El oficial administrativo afirma que en la organización toman medidas disciplinarias de forma escrita cuando sus trabajadores no cumplen con sus obligaciones laborales.

De esta manera, podemos establecer que la Cooperativa se clasificaría en la Primera Etapa de Dirección de Personal Clásica, puesto que se encarga únicamente de tareas propiamente administrativas y su principal objetivo es el económico, dejando en un segundo plano factores más motivadores para el personal de la empresa.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO14

Nos hemos puesto en contacto con la administrativa de esta Cooperativa para llevar a cabo la encuesta.

La Sociedad Cooperativa dedicada al sector agrario cuenta con 380 socios y 12 trabajadores, y su cifra de negocios en el año 2013 ascendió a 6.000.000 €.

Esta Cooperativa lleva a cabo las tareas relacionadas con el personal, a través de una empresa externa, la cual se encarga de todas las tareas fundamentalmente administrativas. La empresa únicamente desempeña las tareas de contratación y elaboración de plantillas.

Se trata de una organización rígida en su gestión y no utiliza ninguna técnica para motivar a sus trabajadores.

Esta Cooperativa considera como característica principal para un buen funcionamiento de la organización un buen ambiente en el trabajo, aunque a su vez, las cuestiones de índole económica mantienen una posición importante dentro de la empresa, estableciendo su orden de prioridades de la siguiente manera:

1. Buen Ambiente
2. Beneficios

3. Productividad
4. Maquinaria
5. Seguridad e higiene
6. Conciliación
7. Personal
8. Participación
9. Formación
10. Control del rendimiento

Para el cálculo de los salarios en esta Cooperativa se rigen por el Convenio Colectivo de Empresa.

La administrativa afirma que en la organización no se toman medidas disciplinarias en caso de que sus trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales.

Después de analizar los resultados de la encuesta, se podría incluir a esta Sociedad Cooperativa en la Primera Etapa de Dirección de Personal Clásica, debido a que se ve claramente que sus motivaciones son esencialmente económicas poniendo en primer lugar sus beneficios, la productividad, la maquinaria... y en un segundo plano quedan los aspectos relacionados con la motivación del personal, ya que en esta organización no utilizan ningún tipo de medida para motivar a sus trabajadores, y aspectos como la formación, el personal o la participación de los trabajadores en su empresa son cuestiones a la que no les otorgan gran significación.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 15

Nos hemos puesto en contacto con la jefa de administración de la Sociedad Cooperativa para realizar la encuesta.

Cooperativa dedicada al comercio del cereal y la fabricación de piensos, cuenta con 2000 socios y 21 trabajadores, y su cifra de negocios en el año 2013 ascendió a 16.000.000 €.

Esta Cooperativa lleva a cabo las tareas de personal a través de una persona propia de la empresa, quien se encarga de tareas tales como: realización de nominas, selección de personal, contratación y elaboración de plantillas.

Se trata de una organización rígida en su gestión y no utiliza ninguna técnica para motivar a sus trabajadores.

Esta cooperativa considera como principal característica para el buen funcionamiento de la empresa el buen ambiente en el trabajo, pero las cuestiones de carácter económico son cuestiones primordiales para la empresa. Estableciendo el orden de determinadas cuestiones relacionadas con la organización de esta manera:

1. Buen Ambiente
2. Productividad
3. Personal
4. Beneficios
5. Conciliación
6. Seguridad e higiene
7. Maquinaria
8. Participación
9. Control de rendimiento
10. Formación

Para el cálculo de los salarios, en esta Cooperativa se rigen por el Convenio Colectivo del Sector correspondiente.

La jefa de administración nos afirma que en su empresa utilizan medidas disciplinarias en caso de que los trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales, y las llevan a cabo mediante el despido.

Así pues, se puede decir que esta Cooperativa se encontraría dentro de la Primera Etapa de Dirección de Personal Clásica, puesto que las tareas que realizan en su empresa con relación al personal son meramente administrativas y no se preocupan en la motivación del personal. Además de que algunos temas referentes a la participación del trabajador y la formación pasan a tener una mínima consideración en la Cooperativa, por lo que se puede determinar que la empresa se preocupa básicamente en cuestiones económicas.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 16

Nos hemos puesto en contacto con la Gerente de esta Sociedad Cooperativa, para realizar la encuesta.

Esta Cooperativa dedicada al sector agropecuario, cuenta con 325 socios y 5 trabajadores.

Para llevar a cabo las tareas referentes al personal, en la organización cuentan con una persona propia de la empresa que realiza tareas como el control de las tareas, medidas de seguridad e higiene y formación del trabajador.

Para motivar a sus trabajadores dan la opción de elegir los días libres según sus necesidades personales.

Aunque otorgan elevada importancia a los temas económicos, no se despreocupan de los trabajadores. Ordenando la serie propuesta de características vinculadas a la empresa de esta manera:

1. Buen ambiente
2. Beneficios
3. Productividad
4. Personal
5. Seguridad e higiene
6. Conciliación
7. Formación
8. Maquinaria
9. Participación
10. Control de rendimientos

En cuanto a la política de remuneraciones, nos indican que en la organización el salario de los trabajadores viene determinado por lo establecido en el Convenio Colectivo del sector.

La Gerente de la Cooperativa nos afirma que en su empresa utilizan medidas disciplinarias en caso de que los trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales, y las llevan a cabo mediante el despido.

Así pues, se puede decir que esta Cooperativa se encuadraría en la Segunda Etapa de Gestión de Recursos Humanos, ya que aunque se otorga gran importancia a las cuestiones económicas, consideran al trabajador como un recurso proactivo, y no lo ven únicamente como un coste, ya que invierten parte de su dinero en la formación de los trabajadores.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 17

Para llevar a cabo esta encuesta nos hemos puesto en contacto con la administrativa de esta Cooperativa dedicada al sector agrícola, que cuenta con

120 socios y 4 trabajadores y su cifra de negocios en el 2013 ascendió a 700.000 €.

Todas las tareas referentes a personal las realizan mediante una empresa externa exceptuando la contratación, la elaboración de plantillas y las políticas de empleo.

A través de la flexibilidad en el horario motivan a sus trabajadores, ya que otorgan gran importancia al personal y a la conciliación de la vida personal y la profesional. Esta Cooperativa determina el siguiente orden a determinadas características vinculadas a la empresa:

1. Personal
2. Buen ambiente
3. Productividad
4. Conciliación
5. Beneficios
6. Seguridad e higiene
7. Participación
8. Formación
9. Maquinaria
10. Control de rendimientos

Para el cálculo de los salarios, en esta Cooperativa se rigen por el Convenio Colectivo del Sector correspondiente.

La Administrativa de la Cooperativa nos afirma que en su empresa no se utilizan medidas disciplinarias en caso de que los trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales.

De esta manera, podemos determinar que esta Sociedad Cooperativa estaría encuadrada en la Tercera Etapa de Dirección de Recursos Humanos, ya que consideran el factor humano como un elemento clave para fortalecer la competitividad y desarrollo de la empresa, a la vez que buscan la eficiencia y la motivación del personal entre otros métodos con la búsqueda de la conciliación entre las necesidades económicas y las necesidades de los trabajadores.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 18

Para obtener los datos referentes a la encuesta de esta Sociedad Cooperativa nos hemos puesto en contacto con el administrativo de la empresa.

Esta Sociedad Cooperativa se dedica a actividades propias del sector agrícola y cuenta con 100 socios y 6 trabajadores. Su cifra de negocios ascendió en el último año a 4.000.000 €.

Para llevar a cabo las tareas que tienen que ver con el personal, esta Cooperativa cuenta con una persona de la empresa que se encarga de tareas, tales como la contratación y la elaboración de las plantillas.

Con la finalidad de motivar a los trabajadores, la organización permite la elección de días libres sin ningún impedimento.

Esta cooperativa otorga mayor prioridad a las cuestiones de carácter económico que a las que tienen que ver con la motivación del personal, estableciendo el siguiente orden:

1. Personal
2. Beneficios
3. Productividad
4. Control del rendimiento
5. Maquinaria

6. Seguridad e higiene
7. Participación
8. Conciliación
9. Formación
10. Buen ambiente

Los salarios son fijados mediante el Convenio Colectivo del Sector correspondiente.

El administrativo de la Cooperativa nos afirma que en su empresa no se utilizan medidas disciplinarias en caso de que los trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales.

Una vez analizados los resultados de la encuesta, podemos determinar que esta Cooperativa se encuadra en la Primera Etapa de Dirección Clásica, ya que consideran al factor humano como un factor productivo más con motivaciones esencialmente económicas.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 19

Para llevar a cabo la encuesta de esta Sociedad Cooperativa nos hemos puesto en contacto con la administrativa de la empresa.

Esta Cooperativa se dedica al sector agrícola y cuenta con 180 socios y 2 trabajadores.

Todas las tareas relacionadas con el personal están externalizadas.

Para motivar a sus trabajadores, la organización permite la flexibilidad de horario y la elección de días libres, ya que ubican la conciliación de la vida laboral dentro de sus características importantes. No obstante, por encima de la conciliación, valoran positivamente las cuestiones de carácter puramente económico. Esta organización establece el siguiente orden de prioridades:

1. Beneficios
2. Productividad
3. Maquinaria
4. Seguridad e higiene
5. Buen ambiente
6. Conciliación
7. Personal
8. Control de rendimiento
9. Participación
10. Formación

Para el cálculo de los salarios, en esta Cooperativa se rigen por el Convenio Colectivo del Sector correspondiente.

El administrativo de la Cooperativa, nos afirma que en su empresa no se utilizan medidas disciplinarias en caso de que los trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales.

Así pues, se puede determinar que esta Cooperativa se encuadraría en la Primera Etapa de Dirección Clásica ya que en la propia empresa no realizan ningún tipo de tareas enfocadas a la motivación del personal, poniendo por delante del factor humano siempre las cuestiones de carácter económico.

SOCIEDAD COOPERATIVA NÚMERO 20

En este caso nos hemos puesto en contacto con un Técnico de la Cooperativa para llevar a cabo la encuesta a esta Sociedad Cooperativa, que trabaja en el sector agrícola y cuenta con 70 socios y 1 trabajador.

Todas las tareas relacionadas con el personal, están externalizadas y es una empresa externa la que se ocupada de ellas, no teniendo la empresa ningún tipo de tarea asignada.

Se trata de una organización rígida en su gestión y no utiliza ninguna técnica para motivar a sus trabajadores.

Las prioridades de esta Cooperativa son claramente económicas, dejando el factor humano en un segundo plano, como podemos ver en el orden de prioridades que han establecido:

1. Maquinaria
2. Productividad
3. Beneficios
4. Personal
5. Seguridad e higiene
6. Conciliación
7. Participación de los trabajadores
8. Control de rendimiento
9. Formación
10. Buen ambiente

Para el cálculo de los salarios, en esta Cooperativa se rigen por el Convenio Colectivo del Sector correspondiente.

El técnico de la Cooperativa nos afirma que en su empresa se utilizan medidas disciplinarias en caso de que los trabajadores no cumplan con sus obligaciones laborales y se llevan a cabo de forma escrita.

Con todos estos datos, podemos decir que la Sociedad Cooperativa estaría incluida en la Primera Etapa de Dirección Clásica, puesto que

consideran al factor humano como un factor productivo más, tienen motivaciones esencialmente económicas, consideran al recurso humano como un coste que deben de minimizar y por ello la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa es nula.

CONCLUSIONES EXTRAÍBLES DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS COOPERATIVAS

Como colofón a este estudio, y gracias a la información arrojada por las encuestas practicadas, hemos podido establecer una conclusión sobre las Etapas del Departamento de Recursos Humanos en las Sociedades Cooperativas Agrarias aragonesas. Así pues, las organizaciones analizadas se encuentran ubicadas en las diferentes etapas de evolución del Departamento de Recursos Humanos en la siguiente proporción:

<p style="text-align: center;"><u>PRIMERA ETAPA</u> 55% DE COOPERATIVAS</p>
<p style="text-align: center;"><u>SEGUNDA ETAPA</u> 35% DE COOPERATIVAS</p>
<p style="text-align: center;"><u>TERCERA ETAPA</u> 5% DE COOPERATIVAS</p>

CUARTA ETAPA

5% DE COOPERATIVAS

Tras analizar la muestra representativa, podemos establecer que la mayor parte de las Cooperativas Agrarias aragonesas (un 55% del total de Cooperativas sometidas a estudio) se ubican en la Primera Etapa, de Dirección de Personal Clásica. Entendemos que esto puede ser debido al tamaño de las organizaciones.

Nos encontramos ante cooperativas con una media de 15 trabajadores en plantilla, con una cifra de negocios que oscila entre los 500.000 y 16.000.000 €, por lo resulta adecuado a su forma que se sitúen dentro de la Primera etapa de desarrollo en la gestión de recursos humanos, debido al tipo de relaciones que utilizan.

Por otra parte, un 35% de las cooperativas agrarias aragonesas analizadas se ubican en la Segunda Etapa, de Gestión de Recursos Humanos. Es muy positivo que, aún siendo empresas de pequeño tamaño, hayan ido evolucionando en la forma de gestionar sus relaciones con el personal, pues esto supone que hacen grandes esfuerzos económicos para mejorar las condiciones de los trabajadores, priorizan las cuestiones sociales y psicológicas del personal, y asumen más competencias en relación con el empleado.

Para finalizar, tan sólo un 10% de las sociedades Cooperativas agrarias aragonesas de la muestra representativa han evolucionado hasta la Tercera y Cuarta Etapa de gestión de Recursos Humanos. Coincide en este caso que son las cooperativas con mayor cifra de negocio y mayor número de trabajadores. Cabe destacar la buena gestión de estas cooperativas en sus relaciones con el personal de la organización, apostando por la formación del trabajador y facilitando la necesaria conciliación entre las necesidades del trabajador y los intereses de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Miquel Porret Gelabert, *Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personas en las organizaciones*, Zsic, Madrid 2006, pp. 51-62.
- Alberto Fernandez Caveda, *La gestión integrada de Recursos Humanos. Enfoque directivo general y condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual*.
- Jesús A. Valero Matas (Coordinador), *Recursos Humanos*, Tecnos, 2008, pp. 32-36.
- M^a José Morillas Jarrillo, *Las Sociedades Cooperativas*, Iustel, 2008, pp.25-42.
- www.faca.es

ANEXO

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha:

Nombre de la Cooperativa:

Persona de contacto:

Cargo que ocupa:

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa?

¿Cuántos socios componen la Cooperativa?

¿Cuántos trabajadores tiene la organización?

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio?

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.

- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo

- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

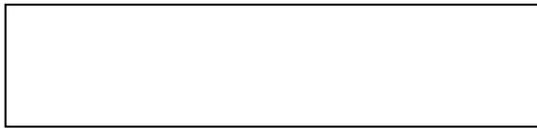
- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido



RELACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS ARAGONESAS DE LA MUESTRA REPRESENTATIVA

La relación de Sociedades Cooperativas Agrarias aragonesas a las que vamos a realizar la encuesta son:

1. La Cumaga (Daroca, Zaragoza)
2. Bodegas San Valero (Cariñena, Zaragoza)
3. SAT N° 34 Ara Calari (Calatorao, Zaragoza)
4. Centro Sociedad Cooperativa (Molinos, Teruel)
5. Sociedad Cooperativa Agraria San Pedro (Gallur, Zaragoza)
6. Cooperativa Frutícola San Bartolomé Apostol, SCL (Altorricón, Huesca)
7. Fragafruit, Sociedad Cooperativa Limitada (Fraga, Huesca)
8. Sociedad Cooperativa Agraria Cristo del Castillo (Castiliscar, Zaragoza)
9. Cooperativa Los Monegros (Sariñena, Zaragoza)
10. Sociedad Cooperativa Limitada de Fonz (Fonz, Huesca)
11. SAT Arcoiris (Valderrobres, Teruel)
12. Sociedad Cooperativa del Campo Santa Leticia (Huesca)
13. Sociedad Cooperativa Agraria San Miguel de Fuentes de Ebro (Fuentes de Ebro, Zaragoza)
14. Sociedad Cooperativa Agraria San José (Sádaba, Zaragoza)
15. Sociedad Cooperativa del Campo Ntra. Sra. De los Pueyos (Alcañiz, Teruel)
16. Cooperativa Interprovincial Agrícola Ganadera Santa Orosia (Sabiñánigo, Huesca)
17. SCL Agraria de Lanaja (Lanaja, Huesca)
18. Sociedad Cooperativa del Campo San Miguel (Calanda, Teruel)
19. Sociedad Cooperativa Agraria San Clemente (La Muela, Zaragoza)
20. Usata Sociedad Cooperativa Limitada (Huesca)



ENCUESTAS REALIZADAS A CADA UNA DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS ARAGONESAS

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 22 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: LA CUNAGA

Persona de contacto: LUIS WNA

Cargo que ocupa: Gerente

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Cereal

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 4 de 2º grado
300 socios

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 5

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 6.000.000€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa - trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 22 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: BODEGAS SAN VALERO, S. COOP.

Persona de contacto: MIGUEL ÁNGEL ROMEO

Cargo que ocupa: Responsable de RR HH

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? VINO

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 700

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 100

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 24.000.000€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas (*externalizado*)
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...) *mucha importancia*
- Formación de personal *Fundación tripartita*
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 23 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: SAT Nº 34 ARA CALABÍ

Persona de contacto: PILAR LAUSÍN

Cargo que ocupa: Administrativa

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Producción y venta de frutas y hortalizas

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 34

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 2

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 6 098 332 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa *Asesoría*
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa - trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 23 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: CENRO, Sociedad Cooperativa

Persona de contacto: FIDEL FAO

Cargo que ocupa: Asesor

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Ganadería de ovino

¿Cuántos socios componen la Cooperativa?

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 1

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 600 000 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen) Todas las tareas externas

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- 5 Productividad
- 1 Buen ambiente en el trabajo → *empresa familiar*
- 2 Beneficios
- 2 Cuestiones personales
- 4 Conciliación empresa - trabajador
- 3 Seguridad e higiene en el trabajo
- 6 Control del rendimiento
- 4 Participación de los trabajadores en la empresa
- 3 Buen funcionamiento de la maquinaria
- 4 Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector + *mejoras que acuerda la Junta*
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 24 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S. COOP. AGRARIA SAN PEDRO

Persona de contacto: SANDRA VICENS

Cargo que ocupa: Gerente

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agropecuario

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? ^{Cooperativa → 77 agricultores}
_{Gasolinera → 2614 socios total}

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? Fijos 3, en campaña 6

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 3.215.751,60€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico. *la propia gerente*

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...) *Da mucha importancia*
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna.
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa - trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Gerente nos indica que ella cuida mucho al trabajador, y valora muy positivamente la conciliación, pero a veces tiene que "luchar" con la Junta porque ellos priorizan las cuestiones económicas

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector + Pluses que acuerda en la Junta
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si → sólo se ha tenido que dar una única vez
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha:

Nombre de la Cooperativa: COOP. FRUTÍCOLA SAN BARTOLOMÉ APÓSTOL, SCL

Persona de contacto: ANA LAX

Cargo que ocupa: Administrativa

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? venta al por mayor de fruta

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 40

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 5 en plantilla, en campaña más

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 2.200.000€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?: *Ninguna medida*

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- 3 Productividad
- 4 Buen ambiente en el trabajo
- 2 Beneficios
- 5 Cuestiones personales
- 6 Conciliación empresa - trabajador
- 7 Seguridad e higiene en el trabajo
- 8 Control del rendimiento
- 9 Participación de los trabajadores en la empresa
- 10 Buen funcionamiento de la maquinaria
- 1 Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 29 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: FRAGAFRUIT, S. COOP. LTDA.

Persona de contacto: ADRIÁN DRAGÓ

Cargo que ocupa: Gerente

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? fruta dulce y suministros para campos

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 7

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? \emptyset no hay trabajadores

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 500 000 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos *No tienen personal contratado*
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

los socios de la Cooperativa si tienen horario flexible y facilidad en la elección de días libres y vacaciones, pero no tienen trabajadores.

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

Prioritan en cuestiones económicas, por encima de las cuestiones personales

- 1 Productividad
- 2 Buen ambiente en el trabajo
- 3 Beneficios
- 4 Cuestiones personales
- 5 Conciliación empresa - trabajador
- 6 Seguridad e higiene en el trabajo
- 7 Control del rendimiento
- 8 Participación de los trabajadores en la empresa
- 9 Buen funcionamiento de la maquinaria
- 10 Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
 - Convenio de sector
 - Convenio de empresa
- } no hay salarios

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 29 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: SOC. AGRARIA COOPERATIVA CRISTO DEL CASTILLO

Persona de contacto: LIDIA PÉREZ

Cargo que ocupa: Auxiliar Administrativa

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Cereal

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 180

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 2

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio?

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confeción de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confeción de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 29 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: COOPERATIVA LOS NEGROS DE SARZIENA

Persona de contacto: ANA GÓMEZ

Cargo que ocupa: Auxiliar Administrativa

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Comercialización de cereales al por mayor

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 500

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 80

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio?

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?: *No utilizan ninguna medida*

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- 1 Productividad
- 2 Buen ambiente en el trabajo
- 3 Beneficios
- 4 Cuestiones personales
- 5 Conciliación empresa – trabajador
- 6 Seguridad e higiene en el trabajo
- 7 Control del rendimiento
- 8 Participación de los trabajadores en la empresa
- 9 Buen funcionamiento de la maquinaria
- 10 Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No → *Persona encuestada no tiene conocimiento de que se hayan dado casos*

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 29 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S. COOP. LTDA. DEL CAMPO DE FONTE

Persona de contacto: CARLOS COLLADA

Cargo que ocupa: Gerente

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agroindustria y servicios agrarios

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 230

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 4 fijos y 2 eventuales

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 3 700 000 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal. (siempre selección entre socios)
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 29 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: SAT ARCOIRIS

Persona de contacto: JOSÉ MANUEL SERRET

Cargo que ocupa: Comercial

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? fábrica de piensos y cría de cerdos

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 500

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 24

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 36.500.000 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas Externalizado
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas } persona encargada de estas tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal Externalizado
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 29 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: SOC. COOP. DEL CAMPO SANTA LUCÍA

Persona de contacto: ANSEL VERA

Cargo que ocupa: Gerente

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Cereal, cebada, trigo, almendra, aceite.

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 425

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 3 fijos

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 3.355.149'42 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa - trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector → *Convenio del sector de Comercio, pero en las Juntas siempre mejoran las cantidades*
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 30 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S. COOP. AGRARIA SAN MIGUEL DE FUENTES DE EBRO

Persona de contacto: JOSE LUIS VAL

Cargo que ocupa: Oficial Administrativo

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Alfalfa, trigo, cebada

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 497

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 18

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 12.408.997,77€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 30 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S.COOP. AGRARIA SAN JOSE

Persona de contacto: NURIA TORRALBA

Cargo que ocupa: Administrativa

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agrario

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 380

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 12

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 6.000.000€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?: *Ninguna medida*

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- 3 Productividad
- 4 Buen ambiente en el trabajo
- 2 Beneficios
- 7 Cuestiones personales
- 6 Conciliación empresa - trabajador
- 5 Seguridad e higiene en el trabajo
- 8 Control del rendimiento
- 1 Participación de los trabajadores en la empresa
- 9 Buen funcionamiento de la maquinaria
- 10 Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 30 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S.COOP. DEL CAMPO NTRA. SRA. DE LOS RUEYOS

Persona de contacto: IRENE ARIÑO

Cargo que ocupa: Jefa de Administración

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Comercio de cereal y fabricación de piensos

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 2000

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 21

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 16.000.000€

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?: *NO TOMAN NINGUNA MEDIDA*

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- 2 Productividad
- 4 Buen ambiente en el trabajo
- 4 Beneficios
- 3 Cuestiones personales
- 5 Conciliación empresa – trabajador
- 6 Seguridad e higiene en el trabajo
- 5 Control del rendimiento
- 8 Participación de los trabajadores en la empresa
- 8 Buen funcionamiento de la maquinaria
- 10 Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido *→ Nos indica que el anterior gerente sí tuvo que despedir a un trabajador por malas prácticas*

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 30 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: COOP. INTERPROVINCIAL AGRÍCOLA - GANADERA
SANTA CRUZIA

Persona de contacto: CRISTINA JARNE

Cargo que ocupa: GERENTE

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agrícola - Ganadera

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 325

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 5

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio?

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas -o Asesoría
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 30 DE OCTUBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: SCL AGRARIA DE LANAJA

Persona de contacto: TERESA JIMÉNEZ

Cargo que ocupa: ADMINISTRATIVA

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? AGRÍCOLA

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 120

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 4

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 600-700.000 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 3 DE NOVIEMBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S. COOP. DEL CAMPO SAN MIGUEL

Persona de contacto: MIGUEL ESCUÍN

Cargo que ocupa: Administrativo

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agrícola

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 100

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 6

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio? 4.000.000 €

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen)

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 3 DE NOVIEMBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: S. COOP. AGRARIA SAN CLEMENTE

Persona de contacto: ESTEFANÍA LAVIÑA

Cargo que ocupa: Administrativa

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agrícola

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 180

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 2

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio?

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen) Todo externalizado

- confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?:

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa - trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido

ENCUESTA PARA COOPERATIVAS AGRARIAS

DATOS DE LA COOPERATIVA

Fecha: 3 DE NOVIEMBRE DE 2014

Nombre de la Cooperativa: USATA, S. COOP. LTDA.

Persona de contacto: ALMUDENA ANTONIÑAS

Cargo que ocupa: Técnico

¿En qué sector de actividad se encuadra la empresa? Agrícola

¿Cuántos socios componen la Cooperativa? 70

¿Cuántos trabajadores tiene la organización? 1

¿Cuál es la cifra aproximada de negocio?

¿Cómo gestiona su empresa las tareas relacionadas con el personal?

- Departamento de Recursos Humanos
- Empresa externa
- Persona encargada de dichas tareas, sin contar con un departamento específico.

¿Qué tipo de tareas desempeñan en su empresa en relación con el personal? (Marcar todas las que desempeñen) todo externalizado

- Confección de nóminas
- Selección de personal.
- Control del desempeño de las tareas
- Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
- Gestión de servicios sociales (guarderías, becas, seguros de vida...)
- Formación de personal
- Control de absentismo y estudio de sus causas.
- Contratación y despidos
- Confección de plantillas
- Políticas de empleo

¿Qué tipo de medidas utiliza su organización para motivar a sus trabajadores?: Ninguno medido

- Remuneración
- Flexibilidad en el horario
- Expectativas de futuro.
- Promoción interna
- Elección de días libres y vacaciones.

Ordene de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)

- Productividad
- Buen ambiente en el trabajo
- Beneficios
- Cuestiones personales
- Conciliación empresa – trabajador
- Seguridad e higiene en el trabajo
- Control del rendimiento
- Participación de los trabajadores en la empresa
- Buen funcionamiento de la maquinaria
- Formación de los trabajadores

Los salarios en su organización son fijados mediante:

- Salario mínimo interprofesional
- Convenio de sector
- Convenio de empresa

¿Toma su empresa medidas disciplinarias en caso de incumplimiento de las obligaciones laborales por parte de sus trabajadores?

- Si
- No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de acciones disciplinarias lleva a cabo?

- Advertencia verbal
- Apercibimiento o amonestación escrita
- Suspensión o despido



HOJA DE CÁLCULO CON LA INFORMACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

(Páginas siguientes)

Nombre de la cooperativa	Orden de mayor a menor según el orden de prioridad que dan en su empresa a las siguientes cuestiones: (1-10)										Los salarios en su organización			¿Toma su empresa			¿qué tipo de acciones disciplinarias		
	Productividad	Buen ambiente	Beneficios	Personal	Conciliación	Seguridad e higiene	Control rendimiento	Participación	Maquinaria	Formación	SNL	Convenio de sector	Convenio de empresa	Si	No	Verbal	Escrita	Despido	
LA CUMAGA	7	6	8	5	10	9	4	3	2	1		1		1					
BODEGAS SAN VALERO	6	5	9	4	3	2	8	1	10	7		1		1				1	
SAT NP 34 ARA CALARI	8	3	4	6	1	2	9	7	10	5		1		1					
CENTRO S. COOP.	5	1	3	2	6	7	10	4	8	9	(SOCIEDAD QUE ACUERDA LA JUNTA)							1	
S. COOP. AGRARIA SAN PEDRO COOP. PROTECTORA SMI BARTOLOME APOSTOL, SCL	4	5	3	2	1	6	10	7	8	9	PLUSES)			1 (UNA ÚNICA OCASIÓN)				1	
FRAGAFRUIT, S. COOP. LTDA.	3	1	2	9	4	8	7	6	5	10								1	
S. AGRARIA COOP. CRISTO DEL CASTILLO	1	6	2	7	8	5	4	9	3	10	(NO HAY SALARIOS)							1	
COOP. LOS MONEGROS DE SARINENA	1	2	3	5	6	4	8	9	7	10								1	
S. COOP. LTDA. DEL CAMPO DE FONZ	9	8	3	1	2	5	6	10	7	4								1	
SAT ANCORIS	5	3	4	7	1	2	8	10	6	9								1	
S. COOP. DEL CAMPO SANTA LETICIA	6	1	5	4	3	2	10	8	7	9								1	
S. COOP. AGRARIA SAN MIGUEL DE FUENTES DE EBRO	2	4	3	6	1	5	9	7	10	8				1				1	
S. COOP. AGRARIA SAN JOSÉ	2	3	1	4	6	5	7	9	8	10								1	
S. COOP. DEL CAMPO NITRA, SRA. DE LOS RUEYOS	3	1	2	7	6	5	10	8	4	9								1	
COOP. INTERPROVINCIAL AGRICOLA GANADERA STA OROSIA	2	1	4	3	5	6	9	8	7	10								1	
SCL AGRARIA DE JANAJA	3	1	2	4	6	5	10	9	8	7								1	
S. COOP. DEL CAMPO SAN MIGUEL	3	2	5	1	4	6	10	7	9	8								1	
S. COOP. AGRARIA SAN CLEMENTE	3	10	2	1	8	6	4	7	5	9								1	
USATA S. COOP. LTDA.	2	5	1	7	6	4	8	9	3	10								1	
	2	10	3	4	6	5	8	7	1	9								1	

EVA M^a MINAYA CORTÉS
MERCEDES SALINAS SANTANO

