



MEJORA  
DE GESTIÓN  
PARA EMPRESAS  
COOPERATIVAS

## **Capacitación Equipos Internos de Cooperativas y Federaciones**

## 0. Tema y Docente

Módulo

- **Nombre del módulo:** Desarrollo Humano

Docente

- **Nombre de docente:** Victoria Morelli
- **Mail:** mvmorellir@gmail.com

Fecha

- 29 de julio de 2022



## Esquema de este taller

- **El Desarrollo Humano:** elementos clave a considerar
- **Dimensiones del desarrollo humano:** de la teoría a la realidad
- **La importancia de medir en el desarrollo humano**

HIMA  
prácticas de gestión



HIMA  
indicadores



Recordemos...

HIMA Criterio Liderazgo:

2. y 3. **¿Cómo se promueven y difunden los VALORES, la MISIÓN y VISIÓN de la Cooperativa?**





## La gestión humana RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO

Hay **Una** condición en el liderazgo:

**Que me importen las personas**



## Las cooperativas, una lógica particular

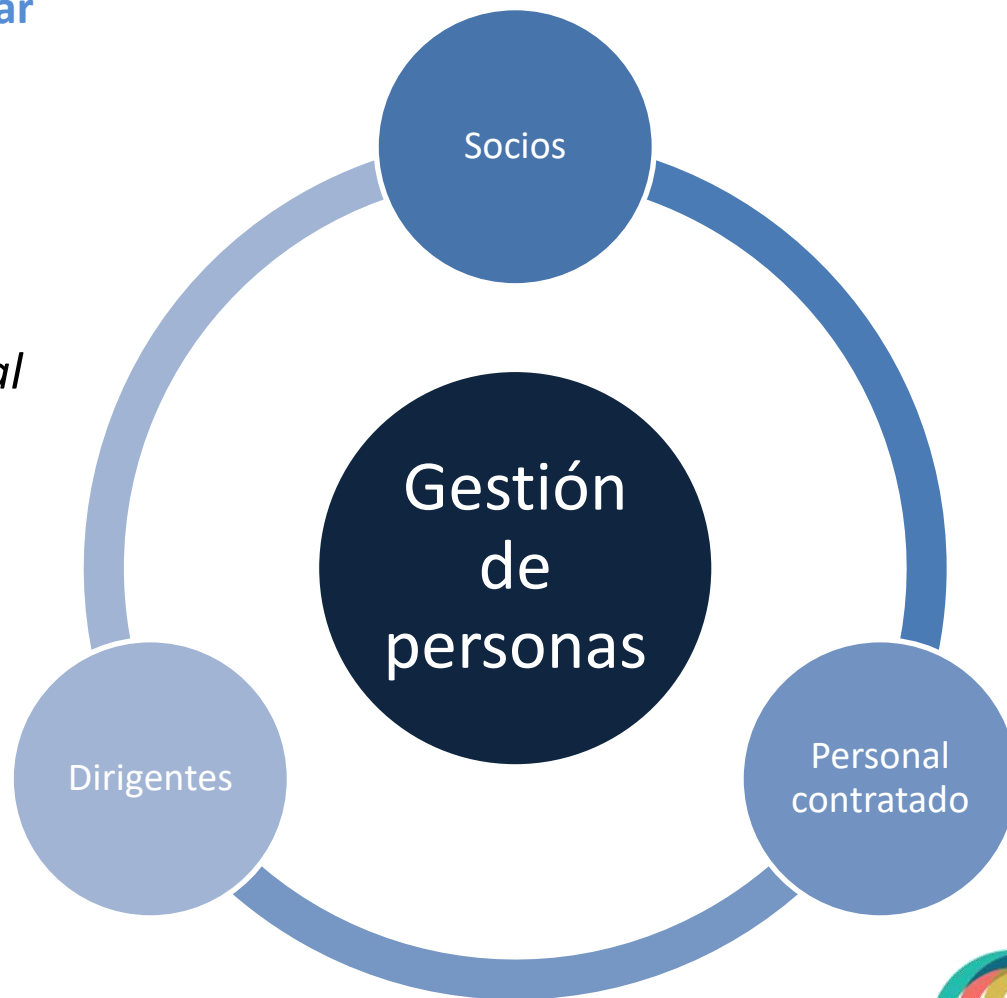
### *Una lógica particular*

*doble coexistencia en una misma organización de un movimiento social y de una empresa.*

Empresa

Propiedad colectiva

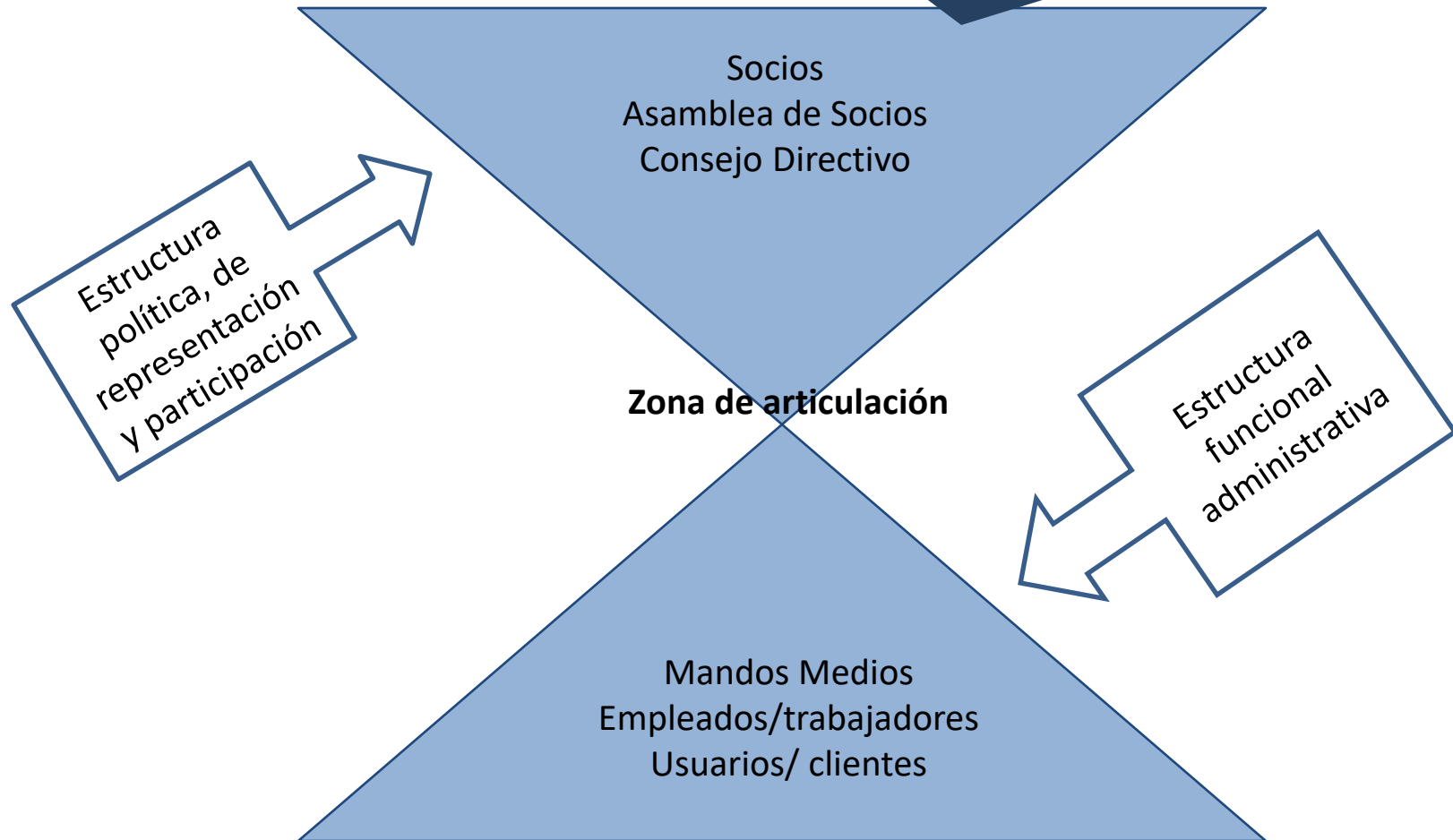
Gestión democrática  
(participativa)



**ALCANCE HIMA:  
TODOS LOS INTEGRANTES DE LA  
COOPERATIVA**

Miembros, dirigentes, trabajadores asociados  
y/o trabajadores con relación de dependencia.

**Las cooperativas, una lógica particular**





## Sobre el Criterio 3: Desarrollo Humano

HIMA  
prácticas de gestión

Dimensiones del  
desarrollo humano: de la  
teoría a la realidad





## Sobre el Criterio 3: Desarrollo Humano





## 3.1: Aprendizaje y crecimiento individual y colectivo

Se explora como las cooperativas brindan **entrenamiento y formación** a sus miembros, dirigentes electos y personal

¿para qué?

Para la construcción y/o fortalecimiento de sus capacidades y mejora de sus habilidades con el fin de contribuir en el desarrollo de la cooperativa.

Necesidades de  
entrenamiento y  
formación

Efectividad y medidas  
para mejorar

Nivel de participación



## La gestión de la capacitación implica:

Que lo que se enseña responda a una necesidad de la organización



Que lo que se enseñe sea aprendido



Que lo aprendido sea trasladado a la tarea



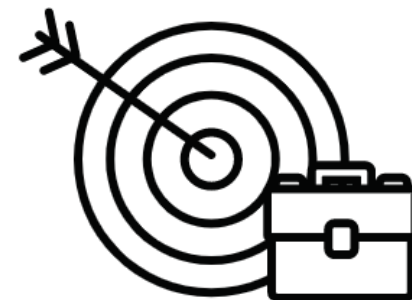
Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo

*La capacitación está cuestionada: nadie discute su necesidad sino su **eficacia**.*



## La capacitación como recurso estratégico

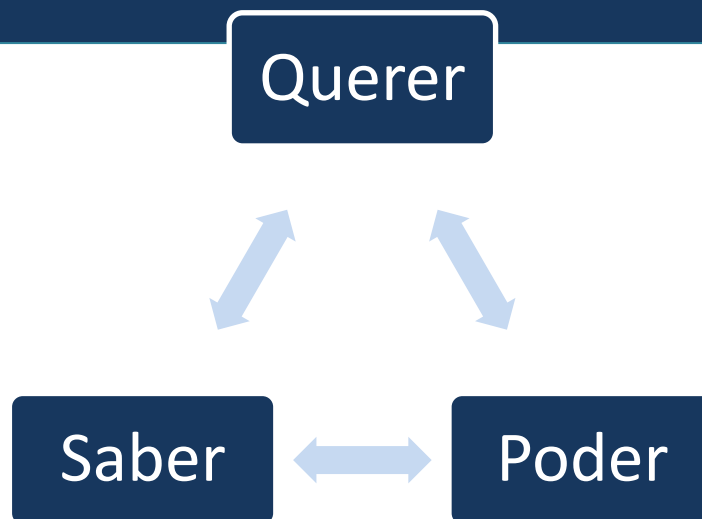
- Alineada a la estrategia de la cooperativa.
- Desde la prevención y la anticipación.
- Se sistematiza la identificación de necesidades.
- Se realizan reuniones periódicas con los grupos de interés.
- Se buscan formas alternativas de capacitación.



## ¿Qué significa que es una competencia?

“Si usted cree que puede hacerlo, esto es confianza.  
Si usted lo hace, esto es competencia”.

Ken Blanchard



## Sobre el Criterio 3: Desarrollo Humano

Guiar a la acción cooperativa para que los socios participen activa y efectivamente en las decisiones.



## 3.2: Empoderamiento cooperativo

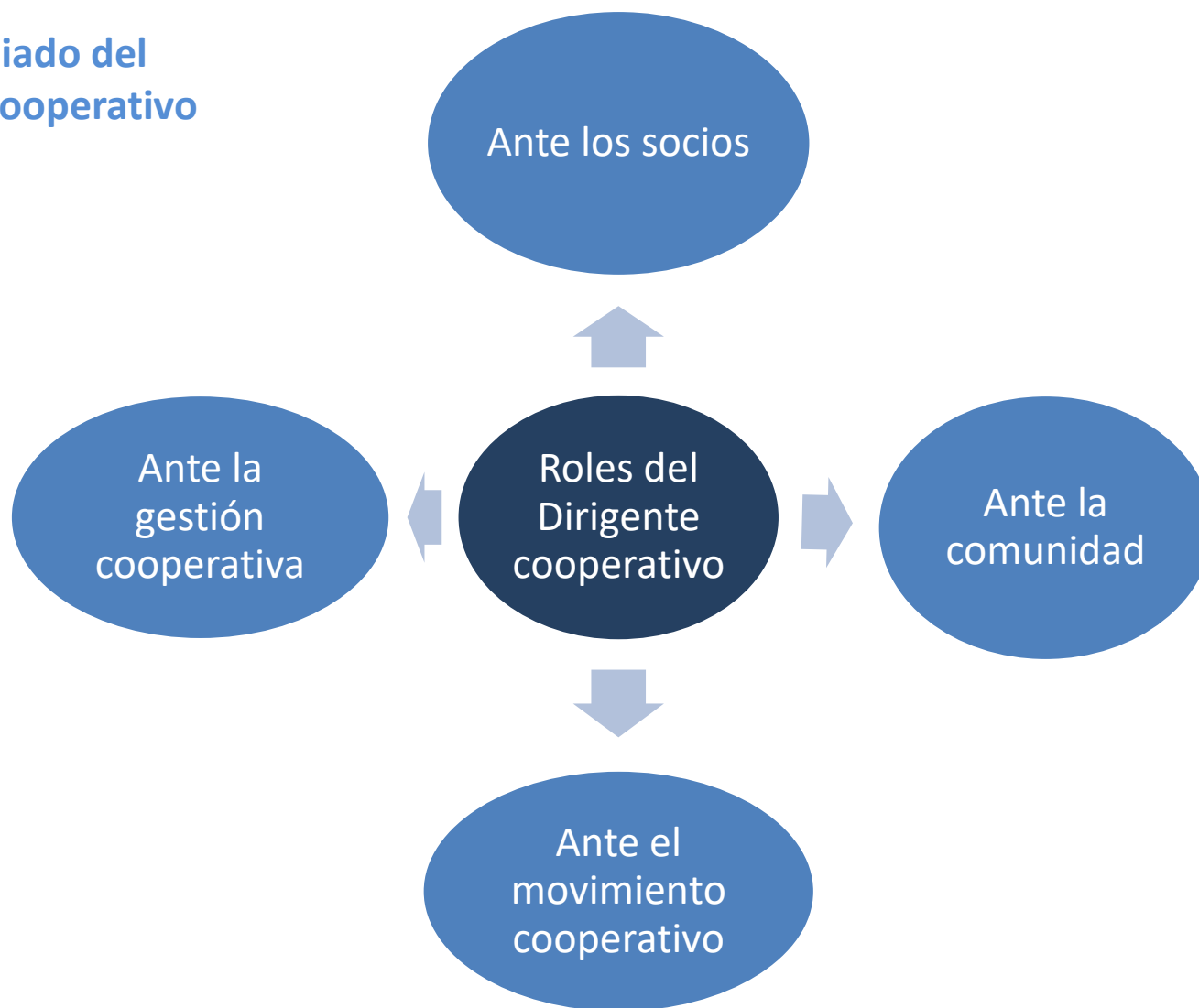
Algunas dificultades que nos encontramos en las cooperativas:

- Renovación de los dirigentes, motivar a los jóvenes a participar.
- Contar con Dirigentes representativos.
- Lograr que los órganos representativos funcionen con una cantidad suficiente de personas.

*La gestión humana procura fortalecer las “competencias” de los dirigentes y su motivación para el ejercicio de su función.*



## El rol ampliado del dirigente cooperativo





## Sub Criterio 3.2: Empoderamiento cooperativo

Para lograrlo es necesario educar con el objetivo de que los socios:

- Tengan un crecimiento como individuos y una activa colaboración en la conducción.
- Formen juicios críticos para la toma de decisión, en los espacios colectivos (asambleas, órganos de conducción social, actividades bajo su responsabilidad).

Compromiso y  
participación en las  
decisiones y gobierno

Integración y  
comunicación

Controles de los  
socios



## PARTICIPACIÓN ACTIVA

Refiere al involucramiento de los socios y trabajadores con la cooperativa. Que se colabore activamente en su desarrollo; que los socios no solo participen, sino que se postulen a los sus órganos de conducción, las comisiones y demás equipos de trabajo que se generen ad-hoc; que lo trabajadores se sientan orgullosos del trabajo que realizan, que participen y colaboren con su gestión aportando ideas para su mejora.



## Sobre el Criterio 3: Desarrollo Humano

Se explora como diversidad constituye un activo dentro de la cooperativa promoviendo políticas y prácticas inclusivas.



## 3.3: Inclusión y diversidad

Abarca:

- Personas en situación de discapacidad (física o intelectual)
- Condición sexual
- Origen étnico o racial, religión o creencia, género o edad, etc.
- Equidad de trato
- Posibilidades de desarrollo y de ocupar roles de dirección o gerencia

- ✓ SER SOCIO
- ✓ ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES
- ✓ RECIBIR EL PROPORCIONAL BENEFICIO

Políticas y prácticas inclusivas

Beneficios, obstáculos, promoción cambios actitudinales

Género

Jóvenes





## Algunas prácticas:

- Inclusión en los órganos de toma de decisión.
- Difusión de la política de igualdad.
- Procedimientos de incorporación, selección y contratación y de promoción/ascensos de mujeres.
- Formación para generar capacidades y desarrollo de liderazgo.
- Etc.



## Sobre el Criterio 3: Desarrollo Humano



Desarrollo integral, con  
superación



## 3.4: Calidad de vida

Apoyar el **crecimiento individual**, con igualdad de oportunidades y utilización de recursos para mejorar las habilidades. Replicador de conocimientos adquiridos, dinámica de beneficio.

Contar con un **entorno adecuado**, donde la forma de hacer y actitudes formen parte de la cultura de la cooperativa.

Velar porque las actividades no impliquen daños en la **salud y seguridad** de los participantes.

### DESARROLLO INTEGRAL, CON SUPERACIÓN:

- ✓ ECONÓMICAS
- ✓ SOCIALES
- ✓ PROFESIONALES
- ✓ CULTURALES
- ✓ COMUNITARIAS

Desarrollo personal e integral

Seguridad y salud laboral

Desempeño

Reconocimiento



## Sobre el reconocimiento

*Evaluar el desempeño es una obligación del liderazgo, así como determinar expectativas y criterios de desempeño*

- Cuando damos retroalimentación afectamos, queramos o no, la autoimagen de las personas.
- Para las nuevas generaciones es un aspecto que hace la diferencia entre un entorno estimulante y uno que no lo es.



Propósito de **Fortalecer**: que el colaborador haga más o menos de algo que ya está haciendo (retroalimentación sumativa)



Propósito de **Corregir**: que el colaborador cambie la forma en que hace algo o que haga algo diferente (retroalimentación formativa)





## ¿Qué podemos reconocer?

Asegúrese que los reconocimientos sean:

- específicos
- merecidos/proporcionados
- entregados sin intermediarios

Los reconocimientos diarios sean:

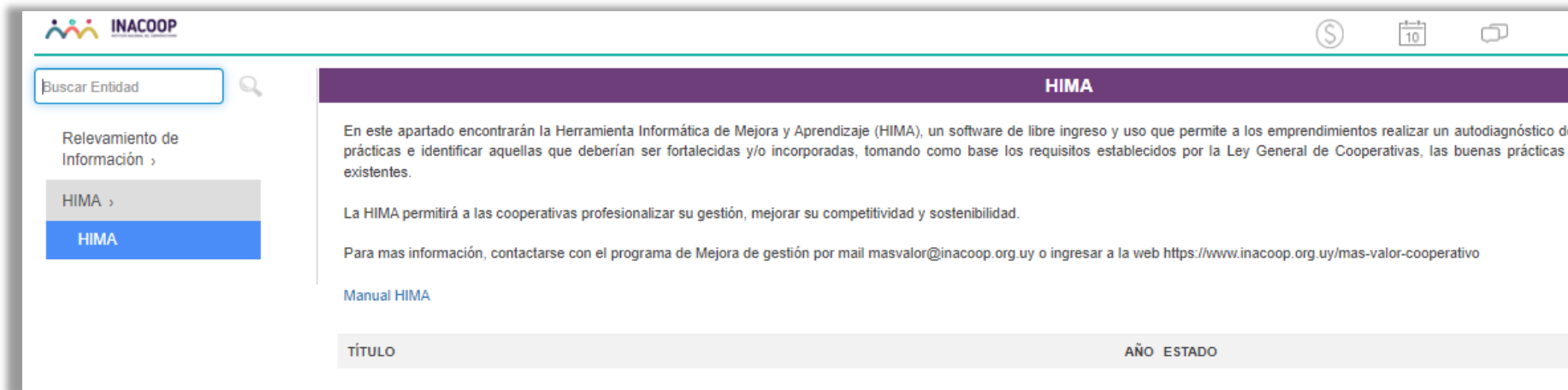
- frecuentes/repetidos
- inmediatos

**Logro**  
**Esfuerzo**  
**Actitud**



# Actividad

## Vamos a la HIMA:



The screenshot shows the INACOOP website interface. At the top left is the INACOOP logo. A search bar contains the text "Buscar Entidad". Below the search bar, a sidebar menu lists "Relevamiento de Información" and "HIMA", with "HIMA" selected. The main content area is titled "HIMA" and contains the following text:

En este apartado encontrarán la Herramienta Informática de Mejora y Aprendizaje (HIMA), un software de libre ingreso y uso que permite a los emprendimientos realizar un autodiagnóstico de prácticas e identificar aquellas que deberían ser fortalecidas y/o incorporadas, tomando como base los requisitos establecidos por la Ley General de Cooperativas, las buenas prácticas existentes.

La HIMA permitirá a las cooperativas profesionalizar su gestión, mejorar su competitividad y sostenibilidad.

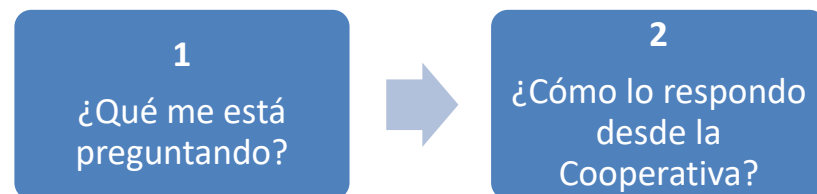
Para mas información, contactarse con el programa de Mejora de gestión por mail [masvalor@inacoop.org.uy](mailto:masvalor@inacoop.org.uy) o ingresar a la web <https://www.inacoop.org.uy/mas-valor-cooperativo>

[Manual HIMA](#)

TÍTULO	AÑO	ESTADO
--------	-----	--------



# Actividad

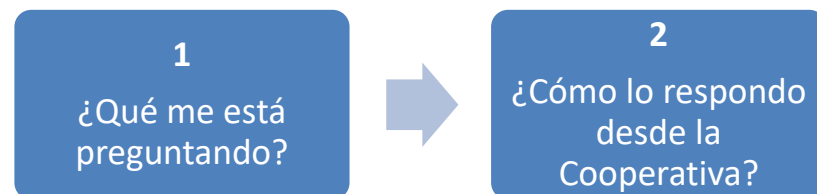


## (1) Aprendizaje y crecimiento individual y colectivo

- ¿Cómo se identifican las necesidades de entrenamiento y formación de los distintos miembros de la cooperativa?
- ¿Quiénes participan en la elaboración del Plan Anual de Capacitación? ¿Quiénes aprueban formalmente dicho Plan?
- ¿Cómo se aseguran que los contenidos del Plan Anual de Capacitación ayuden al logro de los contenidos del Plan Estratégico



# Actividad




## Empoderamiento cooperativo

- (9) ¿Qué ¿Cuáles son los mecanismos que la cooperativa dispone para que la información vinculada a la toma de decisiones y el gobierno de la cooperativa esté accesible y se comparta con los diversos integrantes de la cooperativa?
- (10) ¿Cuáles son los controles que realizan los socios sobre la gestión de la empresa?

## Calidad de vida

- (24) ¿Qué mecanismos utiliza la cooperativa para evaluar y mejorar el desempeño de los trabajadores y los socios trabajadores?
- (25) Describir los mecanismos para el reconocimiento de logros al trabajador. Explicitar las iniciativas relacionadas.




- 
- (1) ¿Cómo se identifican las necesidades de entrenamiento y formación de los distintos miembros de la cooperativa ?

Mostrar Nota

***Nota aclaratoria:*** Se refiere a todos los integrantes de la cooperativa (miembros, dirigentes, trabajadores asociados y/o trabajadores con relación de dependencia)



- 
- (7) ¿Qué mecanismos utilizan para promover la integración de los socios y los trabajadores que permitan mejorar la participación efectiva?


Mostrar Nota

**Nota aclaratoria:** El empoderamiento cooperativo está pensado para guiar a la acción cooperativa para que los socios participen activa y efectivamente en las decisiones.

Para lograrlo es necesario educar con el objetivo de que los socios:

- a) tengan capacidades que permitan el crecimiento de los integrantes de la cooperativa como individuos y una activa colaboración en la conducción.
- b) formen juicios críticos para la toma de decisión, en los espacios colectivos: Asambleas y órganos de conducción social o en el desarrollo de las actividades que están bajo su responsabilidad.

Se procura brindar a todos los asociados la posibilidad de aprender sobre todos los temas del quehacer conjunto para que sea, no sólo mejor socio, sino también ocupe un lugar en la sucesión del liderazgo.

- 
- (25) Describir los mecanismos para el reconocimiento de logros al trabajador. Explicitar las iniciativas relacionadas.

Mostrar Nota

***Nota aclaratoria:*** Para el caso de las cooperativas de trabajo describir el reconocimiento de logros del trabajador y del socio trabajador





# Gracias,

Victoria Morelli  
[mvmorellir@gmail.com](mailto:mvmorellir@gmail.com)

Programa Mejora de la Gestión Cooperativa  
[masvalor@inacoop.org.uy](mailto:masvalor@inacoop.org.uy)

