

GUÍA 1

Construyendo un liderazgo participativo



2025 Año Internacional
de las Cooperativas

Contenido

Presentación	3
Introducción a esta guía	5
¿Qué es el liderazgo en las cooperativas?.....	6
¿Cómo se construye el liderazgo?.....	8
¿Dónde se refleja el liderazgo colectivo?.....	10
Preguntas orientadoras para la construcción de liderazgo	11
Ejercicios prácticos para pensar, construir y fomentar el liderazgo cooperativo	13
Más información	17

Presentación

Las **guías para pensar y construir mejoras en la gestión** son **documentos prácticos** pensados para socios y socias que buscan llevar adelante procesos de transformación e integración de buenas prácticas cooperativas basadas en el modelo Más Valor Cooperativo. Fueron desarrolladas en el marco del convenio entre el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOO) y Comisión Técnica Mixta de Salto Grande -Delegación uruguaya (CTMSG), gracias al aporte de cooperativas de Salto y Paysandú, que las nutrieron con sus realidades.

En los siguientes enlaces encontrarán más información sobre el modelo Más Valor Cooperativo:

- <https://www.inacoo.org.uy/modelo-mas-valor-cooperativo>
- https://www.inacoo.org.uy/_files/ugd/356d79_30b29b93d6b049c1b08180eaff08a1ca.pdf

Esta serie está integrada por tres guías:

Guía 1. Construyendo un liderazgo participativo

- Guía 2. Aprendiendo a organizar y gestionar
- Guía 3. Hacia la sostenibilidad cooperativa

Bienvenida

Estas guías integran los elementos conceptuales del **Modelo Más Valor Cooperativo** y los traducen en aspectos cotidianos de las cooperativas. Incorporan instrumentos y herramientas de trabajo grupales que permiten comprender conceptos, integrarlos a la gestión y aplicarlos en acciones concretas. Su uso les permitirá recorrer un camino de aprendizaje y transformación colectiva para fortalecer la cooperativa.

¡Bienvenidos al desafío!

Contenido de las guías

Cada guía tiene una presentación inicial, una síntesis de conceptos claves para que puedan conocerlos y comprenderlos (**etapa del pensar**), herramientas e instrumentos para la acción (**etapa del hacer**) y orientaciones para la implementación en la cooperativa (**resultado**). También se incluyen enlaces que amplían la información, junto con material de apoyo.

La cooperativa, una construcción colectiva

Ser cooperativista es un proceso, una construcción, un proyecto de vida, en el que cada integrante de la cooperativa se siente parte en la generación de valor. Esto tiene múltiples implicancias en el desarrollo integral de las personas, en sus expectativas relativas a la calidad de vida, en el desarrollo de sus capacidades, formación y capacitación, en el desarrollo comunitario y social, y en el desarrollo empresarial, donde la responsabilidad está implícita en los valores cooperativos. Responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, colectivización de las decisiones y valores cooperativos se entrelazan para formar el tejido de la sostenibilidad cooperativa.

Lo primero: el equipo responsable

Para iniciar el camino de mejoras, cambios y transformaciones que estas guías sugieren, les proponemos como primer paso designar un equipo que organice y coordine las acciones a llevar adelante. El equipo puede ser un grupo de socios y colaboradores de la cooperativa designados con voluntad de liderar las transformaciones, alineados a los valores y objetivos. A futuro, este equipo podrá seguir trabajando y colaborar en identificar problemas, informar y consultar, diseñar planes, implementar, supervisar y ajustar, medir resultados y documentar aprendizajes. Las guías ayudan metodológicamente a la labor del equipo en los inicios del proceso, así como si, una vez avanzado este, decide seguir construyendo transformaciones.

Les deseamos lo mejor y esperamos que estas guías les ayuden en sus proyectos cooperativos, para seguir fomentando entre todos el cooperativismo y un mundo mejor.

Introducción a esta guía

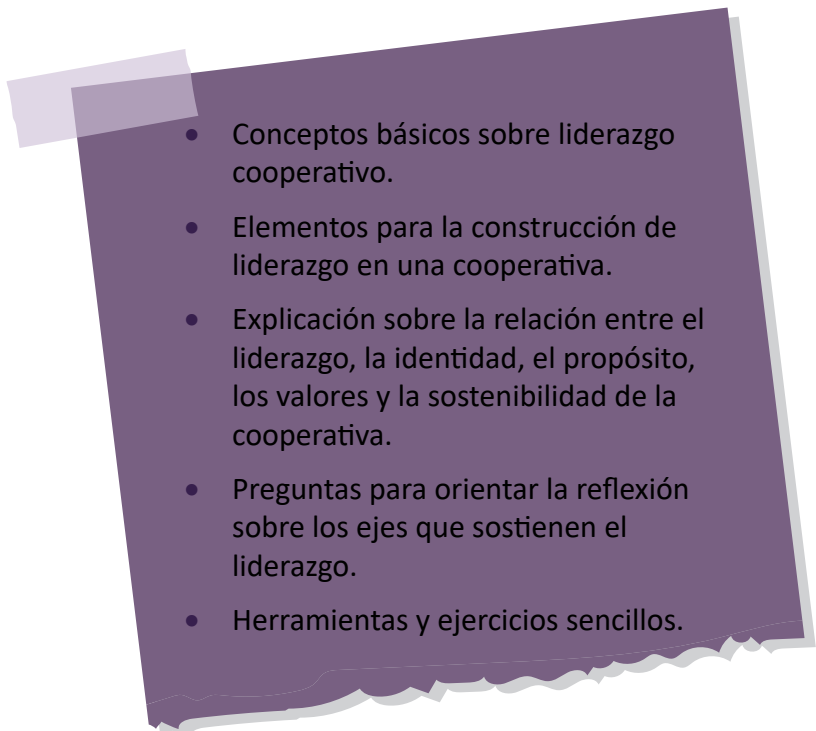
¿Qué es?

Esta guía es un conjunto de recursos que los ayudarán a la construcción y el desarrollo de líderes y liderazgo en sus cooperativas.

¿Qué utilidad tiene?

Permite entender y ejercitar el liderazgo participativo y colaborativo como motor de la cooperativa.

¿Qué incluye?

- 
- Conceptos básicos sobre liderazgo cooperativo.
 - Elementos para la construcción de liderazgo en una cooperativa.
 - Explicación sobre la relación entre el liderazgo, la identidad, el propósito, los valores y la sostenibilidad de la cooperativa.
 - Preguntas para orientar la reflexión sobre los ejes que sostienen el liderazgo.
 - Herramientas y ejercicios sencillos.

¿Qué es el liderazgo en las cooperativas?

El **liderazgo en las cooperativas** es la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización mediante la **participación de sus miembros** en equipos de trabajo que desarrollan formas de pensar, decidir, ejecutar, mejorar y aprender.

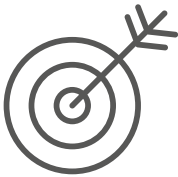
- Define la **forma de pensar** de la organización poniendo en acto los valores, la visión y el propósito.
- Promueve la **participación** activa de los miembros, desarrolla confianza, empodera y fomenta el trabajo en equipo.
- Organiza la **toma de decisiones** de modo solidario, atendiendo aspectos estratégicos y operativos y asegurando coherencia con la visión y los principios.
- Dirige la **ejecución** de procesos y la asignación de recursos humanos, materiales y económicos mediante el uso coordinado de conocimiento, tecnología y trabajo.
- Impulsa la **calidad**, el desarrollo y la innovación, para dar satisfacción a las personas y clientes, resguardando la identidad cooperativa.
- Fomenta el **aprendizaje** continuo, utilizando los resultados como fuente para mejorar las decisiones y los procesos, y adquirir nuevas competencias, fortaleciendo así a la organización en sus tiempos, costos y atención de reclamos.

PENSAR

Ejes del liderazgo en las cooperativas



Compromiso: Los líderes y referentes desarrollan cualidades que permiten inspirar, motivar y guiar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes, manteniendo actitudes responsables, fieles y dedicadas al desarrollo colectivo de la organización.



Propósito: Los líderes se orientan a la finalidad y la misión de la cooperativa, que siempre involucra la mejor calidad de vida de sus socios y de la comunidad. Promueven la identificación y la alineación con el propósito y las metas de la organización.



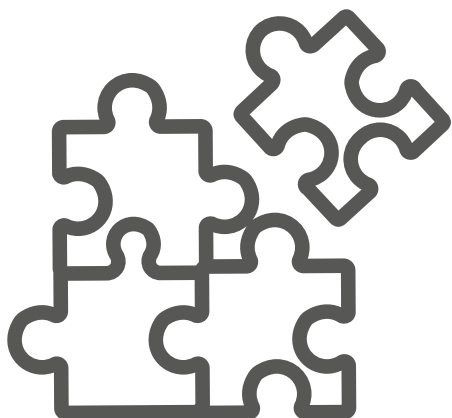
Participación: Los líderes crean oportunidades de desarrollo para la cooperativa, gestionando la colaboración, el involucramiento y la integración de los miembros. Sostienen la contribución y los aportes comprometidos no sólo en las instancias formales, sino también en la gestión cotidiana.

PENSAR

¿Cómo se construye el liderazgo?

Ahora que sabemos a qué nos referimos cuando hablamos de liderazgo cooperativo y cuáles son sus tres ejes, cabe preguntarse cómo se construye.

El liderazgo en las cooperativas no es un logro espontáneo ni el resultado de la acción de algún individuo destacado. Por el contrario, el liderazgo cooperativo es la consecuencia y el efecto de una **construcción colectiva** basada en principios.



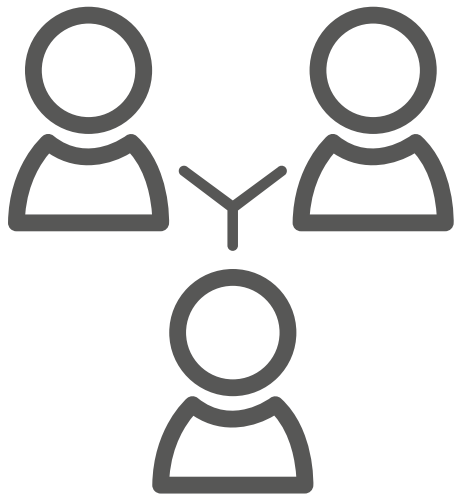
La construcción de liderazgo en las cooperativas es un **desafío conjunto**. Por un lado, implica que los referentes de la cooperativa, quienes ocupan roles directivos o son responsables de equipos de trabajo, fomenten siempre un enfoque compartido y participativo. Pero también implica que quienes no ocupan roles directivos participen activamente en esa construcción colectiva, como líderes de opinión comprometidos.

El ejercicio del liderazgo es de todos, algunos en calidad de referentes o directivos, otros en calidad de socios comprometidos, generando ideas, motivando y aprendiendo. Por eso, hay algunos elementos esenciales que debemos aplicar para su construcción.

HACER

Elementos para la construcción de liderazgos cooperativos sólidos

La construcción de liderazgo es un proceso continuo, que recibe orientación de principios fundamentales del cooperativismo, tales como:



- **Democracia participativa:** Si bien existen roles, funciones y responsabilidades, todos los miembros deben participar de forma activa.
- **Equidad:** Debemos comprender las diferencias y, sobre ellas, ofrecer igualdad en el trato y de oportunidades, sin discriminación de ninguna índole, en particular resguardando la equidad laboral y de género.
- **Diálogo y aprendizaje:** No debemos olvidar promover siempre los valores de diálogo y respeto interpersonal, actuando en consonancia con ellos. Todos podemos aprender y mejorar mediante ejercicios y formación continua.

HACER

Valores interpersonales

La construcción de liderazgo en las cooperativas depende en parte de los valores interpersonales que asumen los y las integrantes de la cooperativa. Entre otros valores, se requiere ejercitar:

- Respeto, consideración por el otro, reconociendo los derechos, opiniones y sentimientos de los demás.
- Escucha, receptividad, prestando atención activa a lo que otros dicen, comprendiendo su mensaje.
- Diálogo, comunicación efectiva, intercambiando para alcanzar entendimientos.
- Confianza, credibilidad en las capacidades o intenciones de los otros.
- Proactividad, iniciativa, para actuar con anticipación ante problemas y oportunidades.
- Aprendizaje, flexibilidad, disposición al cambio y a adquirir nuevos conocimientos y experiencias.
- Trabajo en equipo, colaboración, coordinación de esfuerzos con otros para alcanzar objetivos comunes.

No olviden trabajar de forma individual en estos valores, no sólo en la cooperativa, sino también en la vida cotidiana, con la familia y los amigos. Cuanto más los ejercitemos, más fácil nos resultará integrarlos.

HACER

¿Dónde se refleja el liderazgo colectivo?

El liderazgo en una cooperativa se expresa en su identidad, en el cumplimiento de su propósito y valores, y en su sostenibilidad.

- **Identidad:** La identidad de una cooperativa es lo que la hace única y diferente, es el conjunto de valores, principios y objetivos que distinguen a la cooperativa y orientan sus decisiones. El liderazgo cooperativo fortalece y afirma la identidad de la cooperativa.
- **Propósito:** El propósito de una cooperativa es la razón por la que existe, es la generación de beneficios colectivos y la mejora de la calidad de vida de sus miembros a través de la realización de sus metas. El liderazgo cooperativo facilita que el propósito sea asumido y que todos se sientan parte en su construcción.
- **Valores:** Los valores de una cooperativa son los principios éticos y morales que guían su funcionamiento, como la solidaridad, la equidad, la democracia, la responsabilidad y la ayuda mutua. Son señales que indican cómo se toman decisiones, cómo se trabaja y cómo se trata a los demás. El liderazgo cooperativo observa, atiende y cuida que cada integrante enfoque sus acciones en el marco de los valores.
- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad de una cooperativa es su capacidad para mantenerse activa y cumplir su propósito a largo plazo, equilibrando los aspectos económicos, sociales y ambientales. Implica gestionar recursos de manera responsable y generar beneficios sin comprometer el futuro. Es usar lo necesario hoy para que haya más para todos mañana. El liderazgo cooperativo conduce y resguarda la sostenibilidad.

RESULTADO

Preguntas orientadoras para la construcción de liderazgo

Para desarrollar el liderazgo es conveniente preguntarnos lo que hacemos como socios y socias cooperativistas en la vida de la cooperativa. Las preguntas guía que proponemos a continuación para pensar el liderazgo ayudarán a reflexionar sobre los ejes de compromiso, propósito y participación:

- **Con relación al compromiso:**



- ¿Qué cualidades debemos desarrollar como socios y como líderes en particular para inspirar y motivar el compromiso en nuestra cooperativa?
- ¿Qué valores tenemos como personas? ¿Cuáles de esos valores nos gustaría que sean parte de la identidad de nuestra cooperativa?
- ¿Qué acciones podemos llevar adelante para lograr un ambiente de trabajo donde el compromiso sea contagioso y duradero?

- **Con relación al propósito:**



- ¿Cuál es el propósito de nuestra cooperativa? ¿Por qué armamos esta cooperativa? ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuáles son las necesidades internas y externas que intentamos resolver?
- ¿Ese propósito es parte de lo que socios y socias quieren para ellos y sus familias?
- ¿Qué acciones podemos llevar adelante para que todos compartamos nuestro propósito, nos alineemos a él y nos sintamos cómodos?
- ¿Cómo podemos transmitir ese propósito hacia adentro y hacia afuera de la cooperativa?



- **Con relación a la participación:**

- ¿Qué es la participación y que diferencia tiene con la participación activa?
- Como socios de la cooperativa, ¿qué estamos dispuestos a aportar y que esperamos que nuestros compañeros aporten?
- ¿Qué acciones podemos llevar adelante para fomentar y garantizar la participación activa?
- ¿Existen mecanismos para que los miembros puedan expresar sus ideas y propuestas?
- ¿Qué prácticas refuerzan la participación y el compromiso a largo plazo más allá de las instancias formales?

Ejercicios prácticos para pensar, construir y fomentar el liderazgo cooperativo

Les proponemos algunos ejercicios para ayudarlos a poner el foco en los temas abordados y a poner en práctica lo aprendido. Sugerimos realizarlos en grupo y repetirlos con cierta frecuencia, por ejemplo, de manera anual.



Ejercicio 1: Trama participativa

Objetivo:

- Reforzar la voluntad de participar activamente en las decisiones y acciones de la cooperativa.

Dinámica:

- Se invita a los socios y socias a asumir el rol de líderes de opinión compartiendo en grupos sus ideas sobre cómo fomentar la participación. Se registran las principales ideas generadas en cada grupo en Post-it y en plenario se conectan las ideas y se las categoriza como prácticas deseables.

Resultado esperable:

- Lista de acciones prácticas para mejorar la participación de los socios en la cooperativa.

Ejemplo:

Idea seleccionada	Frecuencia	Responsables



Ejercicio 2: Cuadro de valores

Objetivo:

- Alinear los valores de los socios con los valores cooperativos y las acciones de los equipos para su fomento.

Dinámica:

- Se pide a los equipos que identifiquen valores esenciales para la cooperativa, los definan y compartan ejemplos de cómo estos valores pueden aplicarse en el día a día. Las ideas se presentan en plenario y se deciden las más representativas. Los líderes integran las propuestas como una guía o cuadro de valores.

Resultado esperable:

- Guía de valores cooperativos con propuestas para su aplicación. Selección de frecuencia y responsables.

Ejemplo:

Valor	Significado	Ejemplos de aplicación
Solidaridad	Colaboración mutua y apoyo entre los miembros.	Ayudarnos mutuamente en las tareas, compartir conocimientos, participar en actividades comunitarias.
Democracia	Toma de decisiones conjunta y respeto por las opiniones de todos.	Asambleas regulares, participación en la elección de los representantes, canales de comunicación abiertos.
Equidad	Trato justo y equitativo para todos los miembros.	Remuneración justa, oportunidades de desarrollo para todos, reparto equitativo de beneficios.

Valor	Significado	Ejemplos de aplicación
Responsabilidad social	Compromiso con el bienestar de la comunidad y el medio ambiente.	Proyectos de responsabilidad social, consumo responsable, prácticas sostenibles.
<i>Elijan un valor</i>	<i>Definanlo.</i>	<i>Detallen acciones o espacios del día a día donde ponerlo en práctica.</i>



¡Sugerencia!

Tomen una foto de la guía, compártanla entre todos, ya sea en una cartelera de la cooperativa o por WhatsApp. Cada tanto, retomen esa imagen, vuelvan a leerla y compártanla con todos los compañeros y compañeras de la cooperativa. ¡Hagamos que estos documentos sean parte de nuestra rutina diaria!



Ejercicio 3: Todos somos parte de un mismo propósito

Objetivo:

- Crear conexión entre las metas o intereses individuales y el propósito cooperativo. Fomentar la alineación estratégica.

Dinámica:

- Se consulta, mediante encuesta o cuestionario, sobre los intereses o metas personales para ser parte de la cooperativa. Se consulta también acerca de cuál creen que es el propósito de la cooperativa. Quien lidera la actividad analiza e identifica conexiones entre metas particulares y propósito colectivo. En una reunión grupal se presentan los resultados y de forma conjunta se decide cuál será el propósito de la cooperativa, aquello que los une a todos y todas.

Resultado esperable:

- Declaración de propósito con sentido de pertenencia.



¡Sugerencia!

Redacten de forma colectiva el propósito acordado, compártanlo con todos los socios y socias, y también con todas las personas que están conectadas con la cooperativa (proveedores, contratados, etc.). Es muy importante que todos conozcan el propósito y que sea difundido hacia afuera.



Ejercicio 4: Historias que nos unen: narrativas del propósito

Objetivo:

- Fortalecer el entendimiento del propósito colectivo a través de historias que conecten a los socios y socias con los logros de la cooperativa.

Dinámica:

- Se lleva un registro abierto donde los socios comparten historias de cómo la cooperativa ha impactado en sus vidas. Se identifican patrones y valores en las historias. Se comparten las historias destacadas para reforzar la conexión con el propósito colectivo.

Resultado esperable:

- Registro motivador de compromiso hacia metas comunes.

Más información

Recomendamos a continuación algunos materiales complementarios para quienes quieran profundizar en los temas abordados:

- Video *Liderazgo* (INACOOP, 2020): <https://www.youtube.com/watch?v=1tNJFunQf20>
- Video *Segundo Seminario de Emprendedorismo Social - Enrique Piedra Cueva* (Universidad ORT, 2014): <https://www.youtube.com/watch?v=AEAJM-wd6zg>
- Capítulo “Sección 5.1: Gestión del grupo cooperativo”, del manual *Desarrollo cooperativo agrícola* (FAO, 2002): <https://www.fao.org/4/x0475s/x0475s0l.htm>
- Artículo *Liderazgo cooperativo: fomentando la colaboración y la participación colectiva en lugar de centrarse en el individualismo* (Le Colective, 2024): <https://lecolective.mx/liderazgo-cooperativo/>

INACOO

Sarandí 302 | Montevideo, Uruguay

contacto@inacoop.org.uy | www.inacoop.org.uy

2916 5142 | 0800 1900