

LIDERAZGO COOPERATIVO

Qué es

Es el liderazgo que involucra asertivamente a los grupos de interés - internos y externos - en la gestión, o en la resolución de un problema específico, para la consecución de un fin compartido.

Características

Tres características destacan en el liderazgo cooperativo: sensibilidad, interactividad, responsabilidad. Es un liderazgo influenciador, participativo, aglutinador, colaborativo, respetuoso y asertivo. Por contraposición a un liderazgo protagonista y egocéntrico.

Asume, y contribuye, al poder de la red frente a las jerarquías y el individualismo. Parte del principio de que “juntos lograremos más y mejor”. No únicamente por cuestiones de eficiencia y efectividad, sino como responsabilidad social. La experiencia, conocimiento y manera de pensar de personas diversas se articulan para ampliar la perspectiva, tomar mejores decisiones y fortalecer capacidades como red.

El liderazgo cooperativo es el liderazgo afín al pensamiento sistémico.

Implicaciones prácticas

Aplicar un liderazgo cooperativo parte de visionar y articular redes de colaboración y cooperación, entre los equipos de los diversos actores, tanto a lo interno de la organización como con otras organizaciones e instituciones (ecosistema), para lograr una finalidad compartida. Para ello es necesario:

- Aplicar una visión holística y sistémica.
- Identificar las interconexiones y relaciones entre las partes y los diversos actores, desde un enfoque constructivista.
- Establecer metas y objetivos, con una orientación a lograr resultados.
- Articular y guiar, desde el rol que corresponda en cada caso, de manera adaptativa, flexible.
- Conciliar intereses, identificar y gestionar sinergias.

El liderazgo cooperativo hace partícipes a todos los actores como parte de la solución de los problemas. Es el tipo de liderazgo necesario para gestionar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, por sus siglas en inglés), cada vez más predominantes. Ello no quiere decir que sea aplicable a todas las situaciones; en ocasiones es necesario aplicar soluciones ágiles, rápidas y efectivas, pero en general se limitarán a problemas de alcance y complejidad más limitados.

Beneficios

El liderazgo cooperativo crea soluciones altamente efectivas, a partir de la aportación de los diferentes puntos de vista de los grupos de interés, internos y externos a la organización.

De sus características se derivan numerosos beneficios:

- Genera mejores bases de reciprocidad y confianza entre los actores.
- Aumenta la motivación, apropiación y empoderamiento de los colaboradores, y en general todos los actores involucrados.
- Fomenta la creatividad y la innovación.
- Fortalece el enfoque hacia procesos.
- Genera conocimiento que permite encontrar mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye al fortalecimiento del capital intelectual, a nivel individual, organizacional y de país.
- Mejora la productividad.

Como resultado:

- Se logran soluciones mejores y más sostenibles.
- Genera una cultura de pensamiento sistémico, con actores motivados y comprometidos.
- Mejora la competitividad, a todos los niveles.

Competencias necesarias

Por definición, el liderazgo debe estar basado en el deseo de aportar a los demás y a un propósito más allá del interés personal. Se caracteriza por



UNIÓN EUROPEA

MIPYME
COMPITE



TETÁ MBA'E'APOPY
HA ÑEMU
Motenondéha
Ministerio de
**INDUSTRIA
Y COMERCIO**

Buenas prácticas

la capacidad de influir o motivar a las personas, y de coordinar los esfuerzos y recursos para que trabajen voluntariamente en el logro de los objetivos compartidos.

El liderazgo cooperativo requiere de competencias específicas. Entre ellas:

- **Tener visión holística y sistémica.** Se traduce en ver el “todo”, y no únicamente las partes que lo componen.
- **Identificar las interconexiones y relaciones.** Entre las partes y entre los diversos actores, e inferir patrones de relación y causalidad, existentes o potenciales.
- **Articular y generar flujos de información.** Bajo un enfoque constructivista. El constructivismo parte de la concepción de que la realidad no existe como un “todo” independiente y objetivo, sino que es construida por los diversos actores. Identificar cómo un determinado problema o reto es percibido por cada uno de los actores es el primer paso, necesario, para poder abordarlo desde la colaboración y la cooperación. Para ello, el liderazgo cooperativo exige habilidades y actitudes para escuchar y percibir las expectativas de los actores, y adopta el rol que corresponda en cada caso (impulsor, articulador, mediador...), de manera adaptativa, flexible.
- **Crear bases de reciprocidad y confianza.** Sin reciprocidad no se puede construir confianza, y sin confianza no puede haber colaboración y cooperación.
- **Establecer metas y planificar.** El diálogo es fundamental, pero además es necesario tener claro cuáles son las metas y los objetivos que se persiguen, y cuáles son los pasos necesarios para lograrlos (planificación).
- **Delegar y trabajar en red.** Capacidad para delegar, consultar, animar, estimular el trabajo en red; coordinar esfuerzos.
- **Promover la responsabilidad, consistencia y coherencia.** Implica defender y fortalecer la identidad de cada uno de los actores involucrados, y su compromiso con los fines y metas compartidos. También, actuar con

coherencia entre las palabras y las actuaciones.

- **Construir capital social, relacional.** El capital relacional permitirá no únicamente encontrar una solución efectiva al problema que se aborda en cada caso, sino fortalecer las capacidades a futuro (a nivel individual, organizacional y de país). Este es el principal desafío del liderazgo cooperativo.
- **Analizar y sintetizar.** Análisis para entender las partes, síntesis para comprender el todo y las partes al mismo tiempo, junto con las relaciones y las conexiones que conforman la dinámica del todo.

Retos

En un entorno crecientemente VUCA, el liderazgo cooperativo es imprescindible para abordar nuevos paradigmas de gestión, que exigen perspectivas diferentes:

- De la desconexión a la interconexión.
- De las partes al todo.
- Del análisis a la síntesis.
- De la individualidad a las interrelaciones.

El futuro será cada vez más colaborativo y cooperativo. El poder no está en la individualidad, sino en la capacidad de impulsar, articular y coordinar redes colaborativas.

Por ello, se hace necesario promover el liderazgo cooperativo en todos los sectores - público, privado, academia y sociedad civil - para internalizar e incorporar de manera efectiva el concepto de Responsabilidad Social y propiciar el surgimiento de los líderes del futuro.

Liz Cramer
Ministra de Industria y Comercio
Paraguay. Agosto 2020.