

Cooperativas de trabajo y liderazgo compartido

MELINA ROMERO¹

Resumen

Este ensayo pretende reflexionar sobre el lugar del liderazgo en las cooperativas de trabajo. Para ello se toman en cuenta diferentes concepciones sobre el liderazgo y los líderes que se manejan en la teoría de la administración, inclusive los aportes desde la psicología y desde el comportamiento organizacional, bajo la pregunta guía: ¿qué líderes y para qué?

Se encuentra en la teoría del liderazgo compartido una opción a aplicar en el modelo de gestión colectiva de estas organizaciones, en tanto se contrapone al liderazgo individual y pretende desarrollar capacidades de liderazgo en todos los integrantes de la empresa, para romper con la dicotomía "hacer y pensar" asociada al lugar que cada uno ocupa dentro de la organización. Para esto es necesario no solo desarrollar capacidades de autogestión, sino habilitar y facilitar el análisis crítico de los mecanismos democráticos formales de toma de decisiones, sin naturalizar la participación asimétrica, la pasividad de las mayorías y la consecuente necesidad de contar con un grupo de dirección.

Palabras clave: liderazgo, cooperativas de trabajo, gestión colectiva

Resumo

Cooperativas de trabalho e liderança compartilhada

O ensaio tenta refletir sobre a posição de liderança nas cooperativas de trabalho. Para isso foram levadas em conta diferentes concepções sobre liderança e líderes que estão no campo da Teoria da Administração, inclusive as contribuições da psicologia e do comportamento organizacional, sob uma pergunta guia: Quê líderes e para quê?

Artículo arbitrado

Fecha de recepción:
15/01/2018

Fecha de aprobación:
28/02/2018

Revista *Idelcoop*,
N° 224, *Cooperativas
de trabajo y liderazgo
compartido*.

ISSN 0327-1919. P. 64-
79 / Sección: Reflexio-
nes y Debates

¹ Licenciada en Administración. Máster en Gestión Cultural. Profesora adjunta del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA), Universidad de la República (Udelar), Uruguay. Correo electrónico: melina.romero@ccee.edu.uy.

Na teoria da liderança compartilhada há uma opção aplicável no modelo de gestão coletiva destas organizações, em tanto que é contra a liderança individual, objetiva desenvolver capacidades de liderança em todos os integrantes da empresa, para quebrar a dicotomia “Fazer e pensar” associada à posição que cada um deles têm dentro da organização. Para isso é preciso não só desenvolver capacidades de autogestão, mas também habilitar e facilitar a análises crítica dos mecanismos democráticos formais de toma de decisão, sem naturalizar a participação assimétrica, a passividade das maiorias, e a conseguinte necessidade de contar com um grupo de dirigentes.

Palavras-chave: Liderança. Cooperativas de trabalho. Gestão coletiva

Abstract

Work co-operatives and shared leadership

This essay is an effort to reflect upon leadership in labour cooperatives taking into account different visions of leaders and leadership in Administration Theory. This includes inputs from Psychology and Organizational Behavior to illuminate the question: which leaders and what for?

A possibility to apply in the model of collective management of these organizations is found in the Theory of Distributed Leadership given that it differs from individual leadership and intends to develop skills of leadership in all the members of the company. By doing so it breaks with the “do and think” dichotomy associated to the position the individual holds in the organization.

To do this it is not only necessary to develop self management capacities but to enable and facilitate a critical analysis of formal democratic mechanism of decision making without naturalizing asymmetric participation, the passiveness of the majority and the following need to count with a group.

Keywords: leadership, labour cooperatives, collective management

No acepto que mi suerte la decidan, día tras día, unas gentes cuyos proyectos me son hostiles o simplemente desconocidos y para quienes nosotros, yo y todos los demás, no somos más que cifras en un plan o peones en un tablero.²

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este ensayo es reflexionar sobre el desarrollo de capacidades de liderazgo en las cooperativas de trabajo. Para ello se tomaron en cuenta las diferentes concepciones sobre liderazgo y los líderes que se manejan en la teoría de la administración, inclusive los aportes desde la psicología y el comportamiento organizacional. Se toman en cuenta teorías clásicas y contemporáneas, así como la empiria a partir de investigaciones recientes sobre cooperativismo y gestión, bajo la pregunta guía: ¿qué líderes y para qué? Se intenta dejar abierta una posible línea de investigación respecto a esta temática que, si bien es de sumo interés para el sector cooperativo, no cuenta con un abordaje sistemático desde la academia.

Generalmente, cuando se hace referencia al liderazgo se piensa en los líderes, o sea, en individuos con determinadas características que asumen un rol de guía, orientador o conductor de otras personas hacia un fin determinado. Se estudia qué características poseen esas personas y en qué forma ejercen ese liderazgo. Allí surgen distintas habilidades y competencias que estas personas tienen o deben tener y diferentes estilos de ejercer el liderazgo, así como la clásica controversia de “líder se nace” versus “líder se hace”. Pero no se suele pensar en el liderazgo como una cuestión colectiva. Mucho menos en un liderazgo colectivo o compartido cuando se piensa desde una perspectiva empresarial.

Las cooperativas de trabajo tienen como particularidad la gestión colectiva. Se parte de una estructura horizontal, en plano de igualdad y de una distribución equitativa del poder, en la cual el fin determinado es definido entre todos los integrantes de la empresa, así como la forma de llegar a él. Cuando el foco es este tipo de empresas, se dificulta pensar en la pertinencia del desarrollo de un líder, y en un estilo de liderazgo concreto, en el cual, *a priori*, los logros o no de la organización son atribuidos a una persona determinada, que tiene la potestad de conducir a los otros. Más allá del estilo de liderazgo adoptado, se entiende por líder a aquel que mediante su capacidad de motivar y guiar a otros contribuye a alcanzar las metas institucionales.

Según el modelo clásico de liderazgo gerencial, en el que la estructura organizacional³ es básicamente piramidal, la capacidad de influencia y la convocatoria dependen exclusivamente de la posición del individuo en la jerarquía organizacional. Y allí encontramos a reconocidos autores que estudian ejemplos en los cuales el líder ocupa puestos en la “alta dirección” (Kotter, Robbins, Druker, Mintzberg, Porter, Vroom, House, entre otros). Así, se entiende que los líderes empresariales deben estar en la cúspide de la pirámide ya que guían a la organización hacia la consecución de sus metas.⁴

Es en organizaciones con una estructura horizontal, o pirámide invertida –como las cooperativas de trabajo– donde se instala la posibilidad de pensar en liderazgo compartido, distribuido o participativo⁵ como modelo de liderazgo adecuado en contraposición al liderazgo individual. La teoría del liderazgo compartido parte de la base de que el liderazgo es una propiedad de los grupos y de

² Castoriadis (1989), 35.

³ Riveros-Barrera (2012).

⁴ Baker (1997).

⁵ Existen diferentes acepciones (con matices) encontradas en la literatura para definir este modelo de liderazgo.

las organizaciones y no un rasgo de la personalidad.⁶ Según Marissa Shuffler y otros,⁷ el liderazgo compartido implica la distribución de las responsabilidades de liderazgo entre el equipo de trabajo. Hago más, entonces, las preguntas de Augusto Riveros-Barrera: ¿es posible pensar el liderazgo desde una perspectiva no-individualista? ¿Qué se gana y qué se pierde al adoptar una perspectiva no-individualista del liderazgo? Y agregó: ¿qué líderes desarrollar y cómo hacerlo? ¿Tiene sentido desarrollar líderes o es menester en el modelo cooperativo desarrollar capacidades para la toma de decisiones, para el empoderamiento entre sus integrantes y generar así condiciones para la participación activa en la conducción estratégica de la empresa?

LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO Y SUS CONCEPCIONES SOBRE EL LÍDER

Rosa Gómez⁸ realiza una recopilación de las diferentes teorías de liderazgo y las concepciones del líder. De su trabajo surge que los distintos autores que han abordado el tema coinciden en que “el liderazgo implica la dirección, influencia y guía hacia los objetivos y metas del grupo; de igual manera, el liderazgo implica motivar a las personas para comprometerlas en las diferentes acciones, para así estar en posibilidad de satisfacer los motivos de los seguidores”.

A modo de síntesis, y sin ánimo de ser exhaustiva, se identifican las siguientes teorías sobre liderazgo.⁹

TEORÍAS CLÁSICAS

- i. Teoría de los rasgos, que surge en 1930 y que pretende identificar cualidades y ca-

racterísticas específicas de las personas para distinguir a los líderes, lo que implica que “líder se nace”, ya que serían aquellas personas que cuentan con determinados rasgos personales las que deberían ocupar los lugares formales de conducción de organizaciones y grupos.

- ii. Teorías conductuales o del comportamiento, que surgen en 1940 y que afirman que son las conductas las que distinguen a los líderes. Se enfocan más en qué hacen los líderes y cómo lo hacen que en su personalidad y, por tanto, postulan que el “líder se hace” ya que las conductas se pueden enseñar y así formar líderes eficaces.
- iii. Teorías de la contingencia, surgidas en 1960, que postulan que no basta con identificar rasgos o conductas de liderazgo, ya que las mismas pueden ser útiles en determinadas circunstancias y en otras no. Intentan, entonces, explicar qué estilos de liderazgo conviene aplicar en las diferentes situaciones a liderar, incluyen las características de los seguidores del líder, el vínculo del líder con estos, el grado de apoyo del grupo, el grado de tensión de la situación, la estructura de la tarea y la posición de poder que ocupa formalmente el líder.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS

Actualmente, las teorías que más auge tienen son las de liderazgo carismático y transformacional.¹⁰ Esto es así seguramente debido a la evolución que ha tenido la teoría de la administración y a su concepción sobre la gestión de recursos humanos.¹¹

- i. La teoría del liderazgo carismático, plantea

⁶ Riveros-Barrera (2012).

⁷ Shuffler *et al.* (2010).

⁸ Gómez (2008), 165.

⁹ García-Solarte (2015).

¹⁰ Aguilar y Correa (2017).

¹¹ La tendencia discursiva hoy en día es a considerar a las personas como el recurso más valioso de la organización, y se habla de empowerment y de gestión de talentos.

que “los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando observan ciertos comportamientos”. Estas personas tienen en común el hecho de “contar con una visión o disposición a asumir riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario”.¹² Hay un consenso generalizado sobre que el carisma puede aprenderse, por lo que aquí se identifica nuevamente que el “líder se hace”.

- ii. Teoría del liderazgo transformacional, que tiene como principales autores a James MacGregor Burns, 1978, y a Bernard M. Bass, 1985. Este modelo de liderazgo implica que los seguidores superen las expectativas de su desempeño y se transformen a sí mismos. Los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y organizacional. Es nuevamente aquí el líder carismático quien sirve de modelo a través de sus logros personales e inspira al grupo a conseguir las metas organizacionales al sobreponer sus intereses personales por el bien de la organización.
- iii. Teoría del liderazgo moral, que surge en el siglo XXI, y que incluye la ética, los valores y los principios en la toma de decisiones del líder.

Si bien el modelo de liderazgo transformacional parece ser eficiente en sus resultados y abierto en lo que refiere a las relaciones humanas con sus seguidores, sigue centralizando el poder en algunos individuos y, por consiguiente, terminar por depositar en ellos la responsabilidad de liderar.¹³ En resumidas cuentas, María Constanza Aguilar y Andrea

Correa¹⁴ encuentran evidencia de que en los inicios del desarrollo conceptual del liderazgo el abordaje se centraba en un líder individual que buscaba y conseguía sus logros, y que actualmente se centra en los seguidores, los compañeros y los supervisores, inclusive el contexto, el lugar de trabajo y la cultura, entre otros factores.

Hasta aquí se hace referencia a líderes y a seguidores, ya que todas estas teorías parten del mismo paradigma de liderazgo, válido según Richard Baker¹⁵ para organizaciones jerárquicas, donde lo que se analiza son las características del “hombre a cargo” y sus diferentes formas de actuar. Pero ¿qué pasa en otras estructuras organizacionales? ¿Qué pasa con los equipos de trabajo? ¿Cómo liderar organizaciones que se basan en la equidad de la distribución del poder de decisión? Aquí surge el paradigma de liderazgo como un proceso democrático donde no hay una sola persona que concentre el poder de líder, sino que todos los integrantes del grupo ejercen alguna función de liderazgo en algún momento del tiempo.¹⁶ Así, es necesario migrar a un concepto de liderazgo como proceso social que contiene interrelaciones complejas.

- i. Teoría del liderazgo compartido, que surge en el siglo XXI. Si bien su aplicación se ha dado básicamente en investigaciones sobre instituciones educativas, puede ser considerada una alternativa a los modelos jerárquicos de liderazgo y, por tanto, aplicable a organizaciones de gestión colectiva, como las cooperativas de trabajo. Tiene, según Pablo López,¹⁷ como impulsores a James P. Spillane y Peter Gronn, y comparte lo antedicho por Baker ya que

¹⁴ Aguilar y Correa, *op. cit.*

¹⁵ Baker, *op. cit.*

¹⁶ Gastill (1994), citado en Baker, *op. cit.*, 351, traducción propia.

¹⁷ López (2013).

¹² Robbins (2004), 341.

¹³ Gonzáles (2004), citado en Riveros-Barrera, *op. cit.*, 294.

entiende al liderazgo no como un rasgo de la personalidad sino como patrimonio de los grupos.

Gary Yulk¹⁸ propone dos categorías para identificar los tipos de liderazgo: como un rol especializado o como un proceso de influencia compartida. Tanto el liderazgo distribuido como su predecesor el liderazgo participativo –propuesto en 1999 por Leithwood y Duke¹⁹ entran en la segunda categoría de Yulk. Se entiende al proceso de toma de decisiones como colectivo y no como la función de un individuo. Ahora bien, “el hecho de que se distribuyan las tareas no es equivalente a la práctica de un liderazgo distribuido”.²⁰ La diferencia, plantea Riveros-Barrera,²¹ entre distribuir el liderazgo y distribuir tareas es la interacción simétrica entre quienes asignan las tareas y quienes las reciben. Al distribuir tareas no existe relación simétrica, pero al distribuir el liderazgo las interacciones entre los líderes tienen como prioridad la solidaridad y el trabajo en equipo. Así, según a Baker,²² el término liderazgo se ha definido pensando en alguien que ocupa un lugar de autoridad superior. Este nuevo paradigma apunta al liderazgo como un proceso grupal.

EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO Y LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO

Para pensar en cómo desarrollar capacidades de liderazgo primero se debe definir qué es el liderazgo y luego identificar esas capacidades. Aquí es cuando, como ya se vio anteriormente, las opiniones se dividen. Hay grandes cuestionamientos sobre la utilidad de apostar a formar líderes, en parte porque

no hay un concepto claro y unificado sobre el concepto de “liderazgo” (se lo entiende como rasgo, característica, comportamiento, función, estilo, capacidad) y, por otro lado, porque se cuestiona la posibilidad de enseñar a dirigir o liderar.²³ Las empresas destinan importantes recursos económicos para el desarrollo de capacidades de liderazgo entre sus ejecutivos. La capacitación de líderes se ha convertido en un negocio rentable. Baker²⁴ cuestiona firmemente la efectividad de estos programas de capacitación, en tanto entiende que, si bien es factible identificar las habilidades, el comportamiento y las características de líderes exitosos, es muy difícil cambiar la personalidad y la visión del mundo de quienes se capacitan para ello.

En este sentido, si bien ha quedado en desuso por las teorías contemporáneas sobre liderazgo, se encuentra la visión del “gen de liderazgo”,²⁵ el cual propone que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder. En la actualidad, la visión más extendida es que el liderazgo se puede aprender y transmitir. De esta forma, según Gómez, el marco de la concepción actual sobre liderazgo parte de la base que todas las personas nacen con cualidades para ser líderes, y que pueden aprender a ser líderes motivadas “por las circunstancias, el tiempo y el espacio donde le toca actuar. Sin importar el nivel, la preparación o educación; siempre se pueden desarrollar las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje”.²⁶

En lo que refiere al desarrollo de las capacidades de liderazgo en las organizaciones, las investigaciones que se han dado hasta el momento se basan según Spendlove²⁷ en dos

¹⁸ Yulk (2006), citado en Riveros-Barrera, *op. cit.*, 296.

¹⁹ Citado en Riveros-Barrera, *op. cit.*, 296.

²⁰ Maureira *et al.* (2014), 143.

²¹ *Idem.*

²² Baker, *op. cit.*, 356.

²³ Robbins, *op. cit.*

²⁴ Baker, *op. cit.*

²⁵ Levicki 2000, citado por Gómez (2008), 172.

²⁶ Gómez, *op. cit.* 181

²⁷ Spendlove (2007), citado en Dávila *et al.* (2015), 130.

supuestos: 1) potenciar y conseguir un liderazgo efectivo en las organizaciones puede conseguirse a través de la acción de personas o líderes individuales; y 2) el liderazgo puede servir a las organizaciones para aumentar su eficacia operativa. Incluso, la línea de investigación más importante se ha centrado en identificar las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes) que tienen o deben tener aquellos que ejercen un liderazgo eficaz en el ámbito laboral.

¿Cuáles son las competencias básicas que debe tener un líder? No hay una única respuesta a esta pregunta, en el entendido de que hay varias teorías sobre lo que debe ser un líder y cómo debe actuar. Existen diferentes estilos de liderazgo (por ejemplo, autocrático o participativo, orientado a la tarea u orientado a las personas, transaccional o transformacional, etc.) y no siempre el mismo estilo funciona para todas las situaciones u organizaciones, no siempre el líder carismático es más eficaz. La cultura organizacional influye en la aceptación o no de determinado estilo de liderazgo.

A su vez, dado que los líderes transformacionales son carismáticos, pero superan esos requisitos al promover que los seguidores no adopten su visión del mundo, sino que la cuestionen para transformarse a sí mismos, y que esta teoría está fuertemente correlacionada con bajas tasas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados, es deseable también que los líderes cuenten con capacidades como: la inspiración (comunicar esperanzas elevadas, expresar propósitos importantes con términos sencillos), el estímulo intelectual (promover la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas) y el interés personalizado (prestar atención al personal, dirigir y aconsejar en lo individual a cada empleado). Por otra parte, una capacidad no menor a tener en cuenta es la inteligencia emocional, ya que se la ha detectado como un

fuerte indicador de líderes potenciales y como elemento esencial del liderazgo eficaz. Esto implica que una persona tiene mayores chances de convertirse en líder si presenta: conciencia personal (confianza en sí mismo), administración personal (ser confiable e íntegro y abierto al cambio), motivación (compromiso sólido con la organización e impulso de realización), empatía (sensibilidad a otras culturas, pericia para tomar y retener a personas talentosas) y habilidades sociales (dotes de persuasión, pericia para formar y dirigir equipos y capacidad de encabezar el cambio).²⁸

Para desarrollar líderes, las empresas convencionales suelen generar oportunidades desafiantes de ejercer liderazgo, apostar a la descentralización, al trasladar la responsabilidad a niveles inferiores y plantear desafíos. Primero se debe encontrar personas con potencial de liderazgo.²⁹ A partir de esta identificación, y en contacto con los altos ejecutivos, la empresa invierte en el desarrollo de habilidades que se entiende es necesario desplegar, al apostar a la formación de estas personas, en general jóvenes. Carmen Dávila y otros realizaron una investigación que parte de la premisa de que las instituciones de educación superior, así como la experiencia laboral, son la fuente principal para el desarrollo de competencias individuales orientadas a ejercer un liderazgo eficaz. "En este sentido, los empleadores se muestran a menudo dispuestos a incorporar a sus organizaciones jóvenes graduados con niveles competenciales y perfiles orientados o que posibilitan un ejercicio eficaz del liderazgo".³⁰

Entonces, ¿por qué enfocar un tema tan amplio como el desarrollo de capacidades de liderazgo en un sector específico y relativa-

²⁸ Robbins, *op. cit.*

²⁹ Kotter (2004), Zalesnik (2004), Drucker (2006).

³⁰ Santosus (2003), Stronge (1998), Kerka (1990), citado en Dávila *et al.* (2015), 129.

mente pequeño de la economía como son las cooperativas de trabajo, donde además se aspira a la igualdad en la toma de decisiones y, por ende, podría esperarse que no se necesitara o se promoviera la figura del líder a la interna de la organización?

- En primer lugar, porque debido a su forma de funcionamiento y a los principios que la rigen, se torna un modelo interesante y desafiante para la teoría de liderazgo más difundida a nivel empresarial, que puede dar pie y sustento a estos nuevos paradigmas sobre liderazgo que se han mencionado.³¹
- Por otro lado, porque en las últimas décadas el desarrollo cooperativo a nivel mundial ha sido motor de desarrollo local y regional en varios países.
- Por último, porque las cooperativas de trabajo cuentan con determinadas características que, tal como plantea Dow,³² las hacen interesantes y deseables como modelo empresarial, como la búsqueda de la igualdad y dignidad del trabajador, la democracia a la interna de la firma y un mayor sentido de comunidad.

El modelo cooperativo se presenta tradicionalmente como un modelo diferente al de la firma convencional principalmente por su modelo de gestión, referido este a la autogestión, la autonomía, la participación de todos los integrantes en la toma de decisiones estratégicas, la equidad en la distribución de los beneficios de la empresa y la propiedad colectiva de los medios de producción, lo que deriva

³¹ Esto va más allá de que las cooperativas existen formalmente desde el siglo XIX y que, si bien no han desarrollado teoría sobre el liderazgo, sí han desarrollado teoría sobre autogestión, la que promueve la toma de decisiones como un proceso colectivo y que se encuentra en este aspecto con las teorías de liderazgo participativo y distribuido anteriormente descriptas.

²³ Dow (2003), citado en Berazategui *et al.* (2012).

Existen diferentes estilos de liderazgo (por ejemplo, autocrático o participativo, orientado a la tarea u orientado a las personas, transaccional o transformacional, etc.) y no siempre el mismo estilo funciona para todas las situaciones u organizaciones, no siempre el líder carismático es más eficaz. La cultura organizacional influye en la aceptación o no de determinado estilo de liderazgo.

“supuestamente” en el compromiso y el involucramiento de los socios con la tarea y con la empresa, en solidaridad y cooperación a la interna y con la sociedad toda. “La actitud de ser cooperativista implica asumir que el que está trabajando al lado, ‘contigo’, es un socio que está dando lo mejor de sí para el colectivo”.³³

Es una fortaleza remarcada desde el discurso de las cooperativas, así como desde la literatura, la particularidad de la gestión cooperativa, en tanto gestión colectiva, que posibilita y requiere de compromiso y participación de los trabajadores asociados en la toma de decisiones, como un factor extra que permite la supervivencia de estas empresas aún en condiciones socioeconómicamente adversas. Uno de los expositores de esta línea de pensamiento es Luis Razeto,³⁴ mediante la introducción de la categoría de factor C (cooperación, comunidad, colectividad, coordinación, colaboración)³⁵ como factor eco-

³³ Belo, Nuez y Torrelli (2014), 20

³⁴ Razeto (2002).

³⁵ El factor C engloba la idea de cooperación, comunidad, colectividad, coordinación y colaboración. “Significa que la formación de un grupo, asociación o comunidad, que opera cooperativa y coordinadamente proporciona un conjunto

nómico propio y distintivo de las empresas alternativas, entre ellas las cooperativas de trabajo asociado.

En una cooperativa de trabajo,³⁶ todos los aspectos vinculados a la gestión de la empresa son responsabilidad de sus trabajadores-socios. Se les involucra en los procesos clave de la toma de decisiones y la propiedad de la empresa pertenece a todos los trabajadores socios de la misma. Estas empresas tienen como sostén y guía los principios cooperativos internacionales.³⁷ Si bien se promueve la participación de todos sus integrantes en las decisiones clave, cumplen un rol fundamental las figuras de liderazgo en tanto motivadoras y sostén de la organización. Pero, a su vez, existe cierta tensión entre el modelo de gestión y estas figuras que ocupan lugares de poder o dirección a la interna de la organización, quienes en determinados momentos pueden entorpecer el desarrollo de capacidades de otros integrantes para ocupar esos lugares, que se entiende son rotativos y horizontales en su acceso.

de beneficios a cada integrante, y un mejor rendimiento y eficiencia a la unidad económica como un todo, debido a una serie de economías de escala, economías de asociación y externalidades, implicadas en la acción común y comunitaria", Razeto, *op. cit.*, 184.

³⁶ "Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo mediante su esfuerzo personal y directo, a través de una organización conjunta destinada a producir bienes o servicios, en cualquier sector de la actividad económica. La relación de los socios con la cooperativa es societaria. Se consideran incluidas en la definición precedente aquellas cooperativas que solo tengan por objeto la comercialización en común de productos o servicios, siempre que sus socios no tengan trabajadores dependientes y el uso de medios de producción de propiedad del socio esté afectado exclusivamente al cumplimiento del objeto de la cooperativa" (Ley N° 18.407, art. 99).

³⁷ 1. Membresía abierta y voluntaria. 2. Control democrático de los miembros. 3. Participación económica de los miembros. 4. Autonomía e independencia. 6. Educación, formación e información. 7. Cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad. Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos>, última fecha de acceso: 25 de julio de 2017.

Se mencionaba anteriormente que, si bien el cooperativismo no ha generado teoría sobre liderazgo, ha desarrollado teoría sobre autogestión. Es preciso adentrarse en el concepto de autogestión y sus características para marcar puntos fuertes de encuentro con la teoría de liderazgo compartido o distribuido. Es necesario detenerse en las características que es preciso desarrollar para llevar adelante procesos autogestionarios, ya que esto ayudará a identificar qué características es necesario desarrollar para llevar adelante el liderazgo compartido.

La autogestión, según Peixoto,³⁸ tiene un carácter multidimensional (social, económico, político y técnico) y se caracteriza por la naturaleza democrática de la toma de decisiones que favorece la autonomía del "colectivo". Es un ejercicio de poder compartido, de relaciones sociales horizontales. Es mucho más que una modalidad de gestión, implica más que motivar personas a intervenir en el proceso de trabajo.

Una marcada diferencia entre las cooperativas de trabajo y las empresas convencionales es que son los trabajadores y las trabajadoras de la empresa quienes toman las decisiones estratégicas. Esto genera dificultades a la hora de gestionar la empresa bajo un modelo clásico, ya que la autoridad máxima (la Asamblea) está integrada por quienes llevan adelante el trabajo productivo. Por lo que, aquel que es supervisado por el Consejo Directivo o supervisores de áreas, es el mismo que mandata a ese Consejo Directivo o a ese supervisor en sus tareas desde la Asamblea. Más complejo se torna aun cuando el gerente o administrador es empleado de la cooperativa.

Alfredo Belo, Liz Nuez y Milton Torrelli³⁹ plantean, como uno de los desafíos vitales a la

³⁸ Peixoto (2014).

³⁹ Belo, Nuez y Torrelli, *op. cit.*

hora de conformar una cooperativa que funcione, la consolidación de una nueva cultura organizacional que cambie el paradigma de liderazgo competitivo (relación jefe-empleado) a un liderazgo compartido (trabajo en equipo con una estructura horizontal). Por esta razón, es importante no descuidar los niveles de participación de los grupos y de las comunidades en la toma de decisiones, es decir, que todos los interesados reconozcan los valores y los saberes de los demás, de tal forma que las responsabilidades se asuman de manera equitativa y colectiva.⁴⁰

El liderazgo compartido, que implica descentralizar el liderazgo, sacarlo de la potestad de una persona con características especiales "convirtiéndolo en una propiedad distribuida"⁴¹ al interior de la organización, se sostiene en la participación activa en la toma de decisiones. Una participación entendida como "ser parte de", o como propone Álvaro Sánchez:

Definida por la capacidad de influir dentro de la estructura organizacional, de ejercer control, de tener poder, de estar involucrado, de intervenir activamente en la gestión organizacional. La intensidad de cualquiera de estos elementos es la que muestra el nivel de participación en la organización cooperativa.⁴²

La participación activa supone igualdad de condiciones a la hora de tomar esas decisiones, y esa igualdad no se sustenta solamente en contar con los mecanismos formales democráticos previstos para ello. Porque para poder tomar decisiones estratégicas, de las que depende la vida de la empresa, es necesario contar con la información, pero también contar con capacidad de análisis de esa información y capacidad propositiva de rumbos de acción del devenir organiza-

La participación activa supone igualdad de condiciones a la hora de tomar esas decisiones, y esa igualdad no se sustenta solamente en contar con los mecanismos formales democráticos previstos para ello.

Porque para poder tomar decisiones estratégicas, de las que depende la vida de la empresa, es necesario contar con la información, pero también contar con capacidad de análisis de esa información y capacidad propositiva de rumbos de acción del devenir organizacional.

cional. Como lo plantean en Flavia Carreto y otros,⁴³ los colectivos autorrestringen su participación cuando aparecen razones vinculadas a la construcción de la subjetividad, como el temor al rechazo o la burla frente a una declaración errónea o inadecuada, el carecer de ciertas competencias lingüísticas, o cuando se sopesa la relación costo-beneficio de la autoexposición, entre otras razones.

Candido Vieitez y Neusa Dal Ri⁴⁴ mencionan algunos factores importantes que intervienen en el proceso de toma de decisiones: división social del trabajo, educación general y profesional, las características del proceso de trabajo y las esferas de participación de los trabajadores en la organización.

En la actual sociedad heterónoma, donde existe una clara separación entre los que hacen y los que deciden,⁴⁵ es un gran desafío

⁴⁰ Heck y Hallinger (2005).

⁴¹ Riveros-Barrera, *op. cit.*

⁴² Sánchez (2006).

⁴³ Carreto *et al.* (2013).

⁴⁴ Vieitez y Dal Ri (2001).

⁴⁵ "Por gestión heteronómica entendemos lo contrario de la autogestión. La palabra heteronomía tiene dos radicales

no caer en situaciones de monopolización de la cooperativa por parte de personas o grupos de personas que se encuentran fortalecidas en las capacidades mencionadas. Los autores ya mencionados proponen una modalidad de gestión cooperativa a superar, la gestión por cuadros (liderazgos que surgen del colectivo y tienen funciones de representación y dirección), para desarrollar la autogestión. Este modelo conlleva dos problemas, por un lado, la situación en la que los trabajadores y trabajadoras descansan en los cuadros y delegan en ellos la conducción de la organización y la resolución de los problemas, por lo que su interés en participar en el proceso de toma de decisiones resulta relativo, y por otro lado, los cuadros en tanto cargos directivos que centralizan y concentran el poder, la información y el conocimiento, "formando una élite político-administrativa que tiende a perpetuarse en el poder".⁴⁶ Es bajo esta modalidad que nace la necesidad de contar con un grupo dirigente que pueda conducir al grupo a su objetivo.

En la investigación de Carreto⁴⁷ y otros, se aborda la efectiva participación de todos los trabajadores asociados en la toma de decisiones, el liderazgo y la distribución de autoridad y del poder a la interna de la organización, lo que comprueba la dificultad de generar empoderamiento colectivo, entendida como la capacidad de elaborar y analizar rumbos de acción en una sociedad heterónoma. Se observaron diferentes modalidades de desarrollo del liderazgo, en función de los estilos de liderazgos predominantes. En algunos casos, en particular cuando la cooperativa tiene resuelto ciertos temas de mercado, se apuesta

fuertemente a la formación de los integrantes en el desarrollo de habilidades de liderazgo y conducción de la cooperativa. En otros casos, cuando el sustento de la cooperativa depende de la competencia en el mercado, la toma de decisiones está centralizada y el recambio en la conducción de la misma se aletarga, y no prioriza la formación de liderazgos ni las capacidades de conducción de la organización. Esto último, si bien asegura de alguna forma la sobrevivencia de la organización, e incluso su crecimiento, hace peligrar el postulado básico de esta forma de organización, en la que la toma de decisiones estratégicas es colectiva. "Vive mucha gente de esto, no vamos a estar probando a ver cómo nos va. Porque si nos va bien, ¿vamos a probar si nos va mal?".⁴⁸

La toma de decisiones colectiva es una de las condiciones de la autogestión. Se hace necesaria la cooperación y el aprendizaje en colectivo para poder ser protagónico y tomar iniciativas. Una característica no menor para poder pensar en autogestión es la consideración de base del "otro" como individuo autónomo y capaz de tomar decisiones. En palabras de Clara Weisz:

La autogestión implica no solo la capacidad de dirigir, gestionar y gobernar, sino también la capacidad de fortalecer los canales de participación; permite la construcción de un nosotros, el empoderamiento, el aumento de la autoestima, la resolución de conflictos a través del diálogo, ejercitar la toma de decisiones, en definitiva, el fortalecimiento de la ciudadanía política.⁴⁹

En este aspecto se encuentra referenciada la teoría del liderazgo compartido, mientras el poder de decisión radique en el colectivo y

griegos: distinto (hetero) y gobierno (nomos), o sea: gobierno de desiguales; la idea es que hay unos que mandan, conceden y gobiernan, y otros que obedecen y ejecutan", Cruz (2012), 38.

⁴⁶ Vieitez y Dal Ri, *op. cit.*, 109.

⁴⁷ Carreto *et al.* (2013).

⁴⁸ Testimonio de la presidenta y administradora general de una cooperativa de trabajo, al referirse a la rotación en los cargos de dirección de la misma, en Carreto *et al.* (2013), 41.

⁴⁹ Weisz (2013), 66.

en tanto se reconozca “al otro” como ser autónomo y capaz de decidir. Aquí se puede hacer mención a la teoría de motivación de auto-determinación, que ha estudiado el grado en que las personas actúan por voluntad propia y se comprometen con lo que hacen por elección y decisión personal. Esta parte del postulado de que los seres humanos tienen una necesidad psicológica innata de ser autónomos (elegir y actuar por voluntad propia), de ser competentes (sentirse capaces de realizar con éxito una determinada tarea) y de relacionarse con otros. A su vez, el estudio realizado por Ren⁵⁰ plantea que cuando los trabajadores y las trabajadoras comparten los valores organizacionales tienen mayor propensión a la toma de decisiones y, por ende, necesitan menor monitoreo en el lugar de trabajo, lo que concluye en que la congruencia de valores se encuentre asociada con un mayor nivel de desempeño organizacional y sea un factor de generación de motivación intrínseca en los empleados. Por lo tanto, si bien este trabajo no versa sobre motivación, cabe destacar la fuerte asociación entre la autogestión, la autonomía y los valores organizacionales compartidos con la gestión cooperativa y la participación activa en la toma de decisiones como factores motivacionales.

Para hacer efectiva la autogestión, en todas sus dimensiones, es necesario desarrollar capacidades de trabajo conjunto y de toma de decisiones colectivas. Son las condiciones necesarias para desarrollar un liderazgo distribuido, en el cual los “cuadros directivos” sean temporales y oficien como órganos de coordinación y en el cual el poder circule a lo largo y ancho de la organización. En la práctica y en investigaciones recientes, como las realizadas por Carreto y otros y Weisz, en 2013, se observa que los colectivos cooperativos estudiados tienden a delegar las tareas

del “pensar”, vinculadas a la organización de la producción y del vínculo con el entorno, a un pequeño núcleo, quienes quedan de alguna forma como responsables de la conducción del emprendimiento “sufriendo sobrecargas de funciones y sobreexigencias psicológicas y físicas que desgastan y agotan”.⁵¹ A la vez, es común que muchas veces estos núcleos se compongan de aquellas personas que ejercen influencia o liderazgo, lo que aumenta las desigualdades a la hora de regular la empresa. Algunas personas, debido a su personalidad, se involucrarán más fácilmente a las actividades de conducción. Si estas personas influyentes a su vez ocupan lugares de poder que se perpetúan en el tiempo, lo que suele suceder, entonces esa desigualdad a la hora de conducir la empresa es consolidada por el colectivo.

Estas prácticas atentan contra el proyecto colectivo, al obstaculizar la apropiación y el desarrollo de un proyecto verdaderamente autogestionado. Para promover la rotación en los cargos de dirección y la efectiva participación de los trabajadores y de las trabajadoras en la toma de decisiones, y así promover un modelo de liderazgo distribuido, Vieitez y Dal Ri⁵² proponen:

- Crear instancias intermedias de toma de decisiones (comisiones, grupos de trabajo).
- Realizar varias asambleas por año.
- Crear e implementar herramientas de gestión innovadoras (presupuestos colectivamente deliberados y monitoreados, planificación, elaboración y publicación de estadísticas, recursos que propicien la transparencia administrativa y el involucramiento del colectivo).

⁵⁰ Ren (2010), citado en Castro y Yañez (2010), 29.

⁵¹ Weisz, *op. cit.*, 63.

⁵² Vieitez y Dal Ri, *op. cit.*

Parte del cómo se puede fomentar el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido es la educación cooperativa, no solo porque integra los principios que rigen al cooperativismo, sino porque es la base de los mismos. Al educarse en cooperativismo se educa en autogestión y se fortalecen las capacidades del trabajo conjunto.

- Implementar instrumentos políticos como el principio de revocabilidad de los delegados.
- Promover la educación autogestionaria.
- Introducir modificaciones en el proceso de trabajo que tiendan a liberar a los trabajadores y a las trabajadoras de la alienación.
- Promover la intercooperación.

Parte del cómo se puede fomentar el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido es la educación cooperativa, no solo porque integra los principios que rigen al cooperativismo, sino porque es la base de los mismos. Al educarse en cooperativismo se educa en autogestión y se fortalecen las capacidades del trabajo conjunto. “La cooperativa en sí misma es una escuela de formación, un campo propicio para que directivos, asociados y empleados en general desarrollen sus habilidades y destrezas y las pongan al servicio no solo de su organización, sino de la sociedad toda.”⁵³

Se resalta, asimismo, el papel que juega la “pre-incubación” de emprendimientos cooperativos, sobre todo de aquellos que

surgen de la recuperación de empresas en manos de sus trabajadores y trabajadoras o como opción ante el desempleo, como forma de fortalecer las habilidades y las capacidades de sus integrantes, así como de desarrollar aquellas necesarias para el liderazgo compartido y la autogestión.

Se identifican como capacidades a desarrollar las de adaptabilidad y las de versatilidad, competencias asociadas a la eficacia y a la ejecutividad en la resolución de problemas, para enfrentar la incertidumbre y la imprevisibilidad, la flexibilidad, la autonomía y la responsabilidad, de comunicación y de trabajo en equipo. “No son fácilmente incorporadas por trabajadores cuyas trayectorias transcurrieron en un mundo donde para cada tipo de trabajo hay un puesto con determinadas competencias prescriptas.”⁵⁴ Estas capacidades están emparentadas con aquellas mencionadas para los líderes de las teorías clásicas y contemporáneas del liderazgo, por lo que se puede pensar que, para la autogestión, todos tienen que ser líderes.

CONCLUSIONES

Por lo expuesto, puede entenderse que el modelo autogestionario de gestión de cooperativas es pariente cercano de la teoría del liderazgo compartido. Con la salvedad de que esta última aparece en el siglo XXI como un cambio revolucionario de paradigma en la concepción del liderazgo y de la autogestión, que viene siendo promovida por el modelo de gestión cooperativa formalmente desde el siglo XIX. Las teorías contemporáneas de la motivación laboral descubren la necesidad de autonomía de los trabajadores y de las trabajadoras como un factor motivacional y fuertemente correlacionado con la satisfacción laboral, el mejor desempeño laboral y la menor

⁵³ Silva (2009).

⁵⁴ Weisz, *op. cit.*, 66.

necesidad de supervisión vinculada con la participación en la toma de decisiones. Estos son los postulados básicos de la autogestión, que han sido emulados por las nuevas tendencias de la administración de empresas convencionales y la generación de equipos de trabajo.

Es claro que pensar en el desarrollo de capacidades de liderazgo se hace difícil ante tantas opciones de liderazgo y variados estilos. Parece sensato pensar que no es el desarrollo de líderes lo que precisa el modelo cooperativo, sino más bien lo contrario. Ahí cabe incluir la teoría del liderazgo compartido como opción a aplicar en el modelo de gestión cooperativo, en tanto se contrapone al liderazgo del individuo y, en consecuencia, pretende desarrollar capacidades de liderazgo en todos los integrantes de la empresa, al romper con la dicotomía “hacer y pensar”, asociada al lugar que cada uno ocupa dentro de la organización. No parece sencillo romper con estas lógicas establecidas para las que se utiliza el proverbio “zapatero a su zapato”, para así proponer una lógica en la que todos pueden ser artífices del destino colectivo y en la que todos pueden y deben ser responsables a través de sus decisiones del destino de la empresa. Belo, Nuez y Torrelli⁵⁵ plantean que, para esto sea posible, es necesario desarrollar capacidades de autogestión en los cooperativistas, habilitar y facilitar el análisis crítico de los mecanismos democráticos formales de toma de decisiones, sin na-

turalizar la participación asimétrica, la pasividad de las mayorías y la consecuente necesidad de contar con un grupo de dirección.

En lo que respecta a teoría del liderazgo distribuido, las investigaciones se enfocan básicamente en las instituciones educativas, cuando parece pertinente pensarlo pasible de aplicación en los nuevos modelos de gestión empresarial, así como el modelo de gestión cooperativo y colectivo en general. En particular, para el caso uruguayo, son pocas las investigaciones que se han desarrollado sobre liderazgo en el sector cooperativo y menos aún sobre el desarrollo de las capacidades de liderazgo.⁵⁶

Quedan preguntas por responder: ¿cómo es efectivamente la gobernabilidad de las cooperativas de trabajo? ¿Es el modelo de cuadros el modelo que prima? ¿Es posible trabajar en colectivo en una sociedad fuertemente individualista? ¿Qué impacto tienen los diferentes estilos de liderazgo en las variables de motivación laboral? ¿Depende ciertamente la supervivencia de las cooperativas de trabajo de un liderazgo fuerte ejercido por individuos? ¿Qué pasa si esos líderes desaparecen? Lo que es claro de la recopilación bibliográfica que se realiza para escribir este ensayo es la necesidad de evidencia empírica, ante tanta teoría contrapuesta.

⁵⁵ Belo, Nuez y Torrelli, *op. cit.*

⁵⁶ En trabajos como los de Rieiro (2009), Weisz, *op. cit.*, y Carreto *et al.* (2013) se avanza en temas de liderazgo y gobernanza cooperativa, de la misma forma que se aborda tangencialmente la temática en la investigación comparativa entre cooperativas de trabajo y empresas capitalistas de Alves *et al.* (2012).

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, María Constanza y Correa, Andrea. "Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura", en: *Universitas Psychologica*. Vol. 16, Nº 1, 2017, pp. 1-13.

Alves, Guillermo, Burdín, Gabriel, Carrasco, Paula, Dean, Andrés y Rius, Andrés. "Empleo, remuneraciones e inversión en cooperativas de trabajadores y empresas convencionales: nueva evidencia para Uruguay". Serie Documentos de Trabajo. DT 14/12. Montevideo: Instituto de Economía, FCEA (Udelar), 2012.

Baker, Richard. "How can we train leaders, if we do not know what leadership is?", en: *Human Relations*. Vol. 50, Nº 4, 1997, pp. 343-362.

Belo, Alfredo, Nuez, Liz y Torrelli, Milton. *Guía para apoyar la formación de cooperativas a partir de la recuperación de empresas o reformulación de proyectos productivos*. Montevideo: CUDECOOP-MIEM-INACOOOP, 2014.

Berazategui, Sebastián, Landinelli, Emilio y Ramírez, Daniel. *Una comparación del comportamiento innovativo entre las cooperativas de trabajo asociado y las empresas capitalistas en Uruguay*. Tesis de Licenciatura en Economía. Montevideo: FCEA (Udelar), 2012.

Carreto, Flavia, Romero, Melina, Pritsch, Federico, Sanguinetti, Martín y Soria, Cecilia. "La perspectiva de la inteligencia social en organizaciones autogestionarias", en: *Revista Estudios Cooperativos*. Vol. 17, Nº 1 y 2. Montevideo, 2012, pp. 11-25.

--- "Construcción de poder y autoridad en emprendimientos autogestionarios", en: *Revista Estudios Cooperativos*. Vol. 18, Nº 1 y 2, Montevideo, 2013, pp. 37-52.

Castoriadis, Cornelius. "La institución imaginaria de la sociedad", en: Eduardo Colombo (org.). *El imaginario social*. Montevideo: Nordan Comunidad, 1989.

Castro, Mariana y Yañez, Pablo. *Motivación: enfoque contemporáneo*. Tesis de Licenciatura en Administración-Contador. Montevideo: FCEA (Udelar), 2010.

Cruz, Antonio. "Dinámica de la economía solidaria. La diferencia de la igualdad", en: *ORG & DEMO*. Vol. 13, Nº 1, 2012, pp. 37-50.

Dávila, Carmen, Mora, José-Ginés, Pérez Pedro y Vila, Luis. "¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad?", en: *Revista Innovar*. Vol. 25, Nº 56, 2015, pp. 129-140.

Drucker, Peter. *Managing the nonprofit organization* (1990). Nueva York: HarperBusiness, 2006.

García-Solarte, Mónica. "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales", en: *Entramado*. Vol. 11, Nº 1, 2015, pp. 60-79.

Gómez, Rosa. "El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas", en: *Pensamiento & Gestión*. Nº 24, 2008, pp. 157-194.

Hallinger, Philip y Heck, Ronald. "Leadership for learning. Does collaborative leadership make a difference in school improvement?", en: *Educational Management. Administration & Leadership*. Vol. 38, Nº6. 2010, pp. 654-678.

Kotter, John. "Lo que en verdad hacen los líderes", en: *Harvard Business Review*, "Liderazgo", 2004, pp. 39-64.

López, Pablo. "Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación", en: *Cinta Moebio*. N° 47, 2013, pp. 83-94.

Maureira, Oscar, Moforte, Carla y González, Gustavo. "Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en centros escolares", en: *Perfiles Educativos*. Vol. XXXVI, N° 146, 2014, pp. 134-153.

Peixoto Albuquerque, Paulo. "Elementos para repensar el concepto de autogestión", en: Mario Schujman et al. (comps.). *Economía social y solidaria. Praxis, vivencias e intenciones*. 1° ed. Rosario: Ediciones DelRevés Argentina, 2014, pp. 379-396.

Razeto, Luis. *Las empresas alternativas*. Montevideo: Nordan Comunidad, 2002.

Rieiro, Anabel. *Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay*. Tesis de Máster en Sociología. Montevideo: FCS (Udelar), 2009.

Riveros-Barrera, Augusto. "La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional", en: *Educ Educ*. Vol. 15, N° 2, 2012, pp. 289-301.

Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 10° ed. México: Pearson Educación, 2004.

Sánchez Cabrera, Álvaro. Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. *Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)*. Tesis doctoral, Freie Universitat Berlin, 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>, última fecha de acceso: 02/04/2018

Silva, Javier. "La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y la autogestión". IV Congreso de RULESCOOP y III Jornadas de Cooperativismo, Asociativismo y Economía Solidaria. Montevideo: Udelar, 2009.

Shuffler, Marissa, Wiese, Christopher, Salas, Eduardo y Burke, C. Shawn. "Leading one another across time and space: exploring shared leadership functions in virtual teams", en: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 26, N° 1, 2010, pp. 3-17.

Vieitez, Candido y Dal Ri, Neusa. *Trabalho associado. Cooperativas e empresas de autogestão*. Río de Janeiro: DP&A, 2001.

Weisz, Clara. "Obstáculos y facilitadores de la autogestión", en: *Revista Estudios Cooperativos*. Año 18, N° 1 y 2. Montevideo, 2013, pp. 55-72.

Zaleznik, Abraham. "Directivos y líderes: ¿son diferentes?", en: *Harvard Business Review*, "Liderazgo", 2004, pp. 65-94.

Fuentes

Ley N° 18.407 "Sistema Cooperativo. Regulación general de su funcionamiento". Publicada en *Diario Oficial*. 14 de noviembre de 2008. N° 27.612.