

El Liderazgo en el sector de la Economía Solidaria: un análisis desde la particularidad del concepto

Leadership in the Solidarity Economy sector: an analysis from the particularity of the concept

Julieth Castillo Garrido¹

Fabio Bonilla Gómez²

Juan Carlos Pérez Tovar³

1 Administradora de Empresas. Maestría en Gestión de Organizaciones. (Maestranda). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7659-5608> . Correo electrónico: Julieth.castillo@unad.edu.co.

2 Administrador de Empresas. Especialista en Salud Ocupacional y Prevención de Riesgos Laborales, Magíster en Administración de Empresas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7659-5608> . Email: fabio.bonilla@unad.edu.co.

3 Administrador de Empresas. Magister en Administración de Organizaciones. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7659-5608> . Correo electrónico: juanc.perez@unad.edu.co.

Resumen

En la actualidad, merced a la importancia que tiene el aporte de las cooperativas a la solución de problemas sobre necesidades de las comunidades de base, cobra relevancia el debate sobre la formación de los líderes en competencias y habilidades que permitan cristalizar los fines y objetos que esas comunidades persigan y al tiempo se constituyan en verdaderos núcleos de fraternidad y progreso. El propósito del escrito es dar cuenta, por medio de un breve ejercicio descriptivo y analítico, del desarrollo del concepto de líder y liderazgo referido al sector solidario, enfatizando por un lado, en lo que se propone desde la teoría y por el otro, en lo que constituye la suma de complejidades para abordar el concepto y su materialización en el campo de la experiencia. En ese sentido se establecen las diferencias entre lo que es dirección y liderazgo, desde las virtudes que debería poseer para realizarse como líder solidario, destacando el compromiso, actitudes y empatía, como necesarios para un liderazgo eficaz. Una conclusión relevante es que se debe superar la brecha entre lo que es el deber ser de un líder cooperativo y la realidad, ya que en las comunidades los líderes aparecen en circunstancias de necesidades de emprendimiento, para solucionar problemas que aquejan a un grupo y esos líderes no suelen estar formados en los aspectos cognitivos del liderazgo.

Palabras clave:

Economía solidaria; líder; liderazgo; dirección; liderazgo integral.

Abstract

At present, due to the importance of the contribution of cooperatives to the solution of problems regarding the needs of grassroots communities, the debate on the training of leaders in competences and skills that allow the crystallization of the purposes and objects pursued by these communities and at the same time become true nuclei of fraternity and progress is gaining relevance. The purpose of this paper is to give an account, by means of a brief descriptive and analytical exercise, of the development of the concept of leader and leadership referred to the solidarity sector, emphasizing on the one hand, in what is proposed from the theory and on the other hand, in what constitutes the sum of complexities to approach the concept and its materialization in the field of experience. In this sense, the differences between management and leadership are established, from the virtues that should be possessed to become a solidary leader, highlighting commitment, attitudes and empathy, as necessary for an effective leadership. A relevant conclusion is that the gap between what a cooperative leader should be and the reality must be overcome, since in the communities leaders appear in circumstances of entrepreneurial needs, to solve problems that afflict a group and these leaders are not usually trained in the cognitive aspects of leadership.

Keywords:

Solidarity economy; leader; leadership; management; integral leadership.

Introducción

El liderazgo implica un concepto sumamente complejo y diverso si se tiene en cuenta que en cada actividad que implique su ejercicio, se estará ante circunstancias y aspectos que exigen una suma de habilidades de manera única. No existe actividad humana, de aquellas que conllevan procesos de interacción para el logro de objetivos o metas, (naturaleza social, comercial o política, solidaria, religiosa, etc) que no requiera el impulso vital de un líder, si es que se quiere lograr el éxito. En ese sentido se puede afirmar que el liderazgo es fundamental tanto para quien funge como timonel, como para las personas que hacen parte del grupo y se encuentran bajo la influencia de un líder.

Seguramente persisten las confusiones entre lo que es el liderazgo y la autoridad o dirección y no sólo para los líderes, sino para todos los integrantes de los grupos o cooperativas. Y es que no se trata de los meros asuntos que implican las habilidades de administración, sino de un multiverso de competencias y saberes históricos, técnicos, económicos, morales y éticos, entre otros, que resultan transversales al contexto de las organizaciones solidarias. Es en suma, la capacidad de entender y vivir ese contexto compuesto de diversidades que involucran personas y circunstancias, que sin embargo comparten propósitos de transformación de las realidades individuales y grupales de manera cooperativa.

En el presente escrito se pretende dar cuenta, (a nivel de reflexión) por un lado, del universo conceptual alrededor de lo que es el líder, el liderazgo y las virtudes que debería poseer para realizarse como tal, y por el otro, de la distancia que podría haber entre ese “deber ser” y lo que en términos fácticos llega a ser. Todo ello, porque por ejemplo, en el sector cooperativo los líderes de los pequeños grupos, no cuentan previamente con una formación, que les permita abordar el ejercicio de un liderazgo integral.

En cuanto a la metodología se adelantó la consulta bibliográfica de autores varios, que aluden al liderazgo. Se trató de un estudio que acude al método inductivo-deductivo, mediado por la descripción conceptual y el análisis y síntesis, alrededor de los datos teóricos y conceptuales recabados sobre el

mencionado tópico del líder y el liderazgo. Los resultados se presentan en un primer aparte, con una exposición conceptual breve acerca de la noción de líder, procurando destacar la dinámica de construcción permanente e inacabada en el campo teórico-conceptual. Así mismo se da cuenta de las relativas diferencias y similitudes alrededor de lo que significa liderazgo y dirección o gerencia. Por otro lado, se expone la complejidad del concepto de liderazgo en cuanto a la diversidad y expresión del fenómeno mismo. En el siguiente aparte, se enfatiza en el liderazgo en el campo de la economía solidaria, como una forma de precisar el objeto del escrito y acto seguido se trata de canalizar la reflexión en el ámbito de la realidad del liderazgo en el campo de la economía solidaria. Finalmente se presentan las conclusiones del ejercicio investigativo, procurando referir al objetivo planteado.

La noción de líder como concepto en construcción

Sea lo primero dejar claro, que todo el concepto de liderazgo y aun su vivencia práctica, es producto del desarrollo histórico con las variantes que existan en cuanto a los contextos espacio-temporales. Desde esa perspectiva los conceptos en un momentos tempranos de la historia en lo relativo al liderazgo se apreciaban desde lo que ciertamente era la lógica del poder o influencia, ejercida sobre las personas de un grupo u organización y relacionada con proyecciones y objetivos (Yuki y Van Fleet, 1992), es decir, algo muy en la perspectiva de lo que era la dirección como autoridad y como control. Es claro que en ese estadio del desarrollo, no se hablaba de virtudes ni de estrategias dirigidas a la empatía y a la cohesión de un grupo como dinámica de legitimación y solo importaba dirigir con efectividad a un determinado grupo. Lo cierto es que el liderazgo en esas etapas tempranas no tuvo que ver de manera específica con los saberes desde la ciencia, ya que en sentido amplio es un arte (Goleman, 2015) que parte de condiciones innatas sumadas al carisma.

Con el paso del tiempo y más específicamente en el inmediato pasado, el concepto de liderazgo implica cambios evolutivos en diversos aspectos y se comienza a aceptar que existen características personales y morales acerca de lo que debería ser un líder, que rebase lo típico conocido y se conciba más como alguien que crea un entorno de confianza, (Dirks y Ferrin, 2002) e inspiración, más como una influencia de corte decididamente colaborativo. Lo anterior no es otra cosa que aludir a una empatía generada a partir de una relación más cercana y que inspira y enseña con el ejemplo. Siguiendo a Daniel Gabarró, (2015) es claro que, “un líder es alguien que convence sin obligar, gracias a la automotivación que despierta en las demás personas y conduciendo a un compromiso voluntariamente asumido” (p.8) y esta es una condición necesaria cuando el líder es además el director o gerente, pues no es suficiente con que este tenga la fuerza de la autoridad que la dirección o gerencia conllevan. El líder es un gestor que trasmite su convicción y su impulso sobre lo que considera adecuado en una organización y además, logra que le sigan de manera proactiva.

Tratando de sintetizar, el líder debe ser como modelo a imitar, significa involucrar comportamientos éticos y/o morales (Ciulla, 1998), que así vivenciados, se convierten en el ejercicio de competencias transversales a los procesos organizacionales, que sin duda determinan no solo los liderazgos, sino el desarrollo de las organizaciones cooperativa o solidarias. Ya es claro que las anteriores tienen diferencias con la economía tradicional ya que se trata de generar una sostenibilidad desde la solidaridad y con fundamento en la cooperación, (Dávila, et al., 2018) en cuanto se trata en principio, de buscar el bienestar y progreso de sus asociados, luego, ello “implica producir con solidaridad, distribuir con solidaridad, consumir con solidaridad acumular y desarrollar con solidaridad” (Razeto, 1993, p. 5), sin que ello implique la ausencia de una dirección y liderazgo o carencia de organización en términos de economía sostenible. Pero no es ya un liderazgo cualquiera, orientado a la mera consecución de unos fines materiales o lucrativos, sino que se trata de un progreso integral.

Liderazgo y dirección

Existen algunas diferencias puntuales entre lo que implica liderazgo y dirección, (Gerencia, presidencia, etc.) que en la práctica no indican que un líder no pueda ejercer un gobierno corporativo como director. No obstante, establecer las diferencias permite precisar los aspectos definitorios en términos de analizar y delimitar (Koontz, et al, 1990) en sus particularidades, el liderazgo. En ese sentido, líder y gerente comportan diferencias en cuanto a lo que los impulsa o piensan y también en la forma que actúan (Robbins, 1999) al interior de una organización. En cuanto a las formas de abordar el desempeño de sus roles, los líderes lo hacen con empatía. Pero más allá de esas diferencias, las dos modalidades en su ejercicio, se enfocan en “decidir qué es lo que hay que hacer, crear redes de gente y relaciones que puedan realizar una agenda, y después tratar de asegurar de que esas personas hagan realmente el trabajo” (Kotter, 1999, p.70). Al margen de las mencionadas diferencias, lo cierto es que el líder también realiza actividades de gerencia o dirección ya que no puede eludir esa forma de administración. Lo importante es entender que las diferencias se basan prevalentemente en las actitudes frente a los procesos y las personas, pero finalmente resultan en alguna forma, complementarios (Sánchez, 2009).

El Liderazgo: un concepto complejo.

Se trata ya, de la experiencia o situación del líder que lo sitúa en un contexto de acción en el que resulta definitivo que exhiba atributos que generen confianza en el grupo que requiere ser orientado o guiado en el desarrollo y realización de un cometido que interesa al colectivo social involucrado. No se trata de actos de poder o autoridad como únicas características que definan el rol del mencionado guía o conductor de un proyecto. Involucra una gran diversidad de factores, en otras palabras, se trata de un fenómeno, que se entiende “como un constructo complejo y multideterminado” (Lupano y Castro, p. 107) que demanda abordajes también múltiples; por lo que se está frente al problema de que no existe una definición unívoca (Antonakis, et al, 2004) y si un concepto en permanente construcción, que aporta desde escuelas y corrientes diversas. En lo que si hay algún tipo de coincidencia, es en cuanto a considerar que el

liderazgo es fundamental para el desarrollo de las organizaciones en términos de objetivos (Zaccaro, 2001) que involucran a sus integrantes.

El liderazgo, es en sentido amplio “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier y Achua, 2011, p. 6); expresado de otra forma, pretende significar que no se trata de un proceso que involucre solo del líder, sino que necesita la interacción, como manera de construcción conjunta, puesto que el líder no se concibe sin la existencia y contribución de los seguidores. En ese sentido se trata de una influencia que se ejerce sobre los otros (Burns, 1978) y en suma, resulta crucial para su organización funcional y por tanto para el cumplimiento de metas. Quizá la razón necesaria, es que el líder representa la identidad y la avanzada, es el centro de impulsión y cohesión y representa la dinámica de cooperación, para construir organización y desarrollo.

El liderazgo en las organizaciones solidarias

Una organización de estas características sólo puede verse “como una unidad social, orientada a una consecución de objetivos del ser humano, en la cual se aplica o encuentra campo de acción, la administración” (Orrego y Arboleda, 2006, p. 100). En suma, las acciones del líder van dirigidas en gran medida, no sólo al éxito de un propósito grupal u organizacional, sino de manera especial se basa en “la potencialización del individuo y no en la utilización del mismo” (Dávila, et al., 2018, p. 92) y es lo que da sentido y propósito, al liderazgo en las organizaciones de orientación social y solidaria. Resultan importantes por tal razón entre ellos, los vínculos de amistad y solidaridad que en principio, deberían ser un tanto resistentes (Mora, 2014) a los intereses puramente económicos o lucrativos. En la práctica, es lo que se suele olvidar, cuando pasa a un primer lugar la necesidad de generar ganancias, que si bien, pueden beneficiar a todos, termina instrumentalizando a los asociados y el liderazgo adquiere los ribetes propios de una dirección que se fundará en argumentos de autoridad.

Pero el liderazgo en cuanto a suma de competencias y habilidades no hace parte intrincados sistemas de saberes que estén fuera del alcance de las personas y tampoco "es privilegio de unos pocos escogidos" (Kotter, 1999, p. 67), pero si requiere un perfil mínimo que se oriente al rol de líder que evidencie en principio, carisma e influencia eficaz, sobre los integrantes de un grupo u organización. Con esas características bien enfocadas a cada situación, ya que no existen situaciones estándar que requieran una forma general de liderar y lo adecuado es que el líder tenga la capacidad de adaptarse, (Hersey y Blanchard, 1969) de manera que potencie su influencia para el mayor éxito de la organización y sus proyectos.

En particular en este campo, el líder sólo no significa organización solidaria y por tal razón el esquema del liderazgo se completa con los seguidores, en cuanto pueden ser y son partícipes de las acciones que implican un coliderazgo; es decir, todos en general se articulan alrededor este, pues no son meros espectadores o ejecutores. Por lo tanto se reitera, que un líder no es, *per se*, el individuo que tiene el mando o autoridad formalmente considerada, sino que es alguien que detenta una serie de características, habilidades y virtudes, que tienen el poder de influir (Lussier y Achua, 2011) en una o varias personas y además las escucha en los asuntos y propósitos que atañen a la organización y aún en asuntos personales. Además, conforme a las posturas de liderazgo transformacional, según la cual el líder motiva e influye en los seguidores, (Burns, 1978) también se impulsan y generan cambios actitudinales que tienen la virtud de crear una cultura, (Yukl y Van Fleet, 1992) de fuerte arraigo para beneficio del grupo.

Así las cosas, de más está recordar que se trata del liderazgo en las cooperativas y similares en cuanto al talante social y humano, que implica influir en personas para abordar trabajo y acciones en pos de un propósito común, (Northouse, 2018) que consiste en unir voluntades de personas heterogéneas, alrededor de un ideal y propósitos realizables en una asociación o corporación de interés común. Las cooperativas siempre están fundamentadas en valores principios e ideales comunes del grupo de asociados, que se plasman en los objetivos que persiguen y en ese sentido existe un horizonte que sirve de punto de

impulsión al líder (Martínez, et al, 2020) y es desde ese enfoque que se logra la cooperación alrededor de intereses comunes.

Liderazgo enfocado en la experiencia

En y más para el desempeño del líder, resulta necesario en cuanto a los rasgos definitorios, además de unas competencias y habilidades (Kirkpatrick y Locke, 1991) profesionales mínimas, así como inteligencia emocional. En las cooperativas suelen surgir líderes que no tienen una formación amplia y tales deficiencias pueden llevar al fracaso de un grupo o por lo menos a la pérdida de los fines cooperativos que podrían ceder ante un esquema de mera dirección o autoridad. Y es lo que podría ocurrir cuando falta la inteligencia emocional, que es la que puede generar y mantener la empatía, que a su vez permite influir en los miembros de una asociación solidaria. En otras palabras, el líder debe cultivar una actitud que permita empoderar a todos los miembros de una organización, (Cordobés, et al, 2019) en este caso, de corte solidario como lo es una cooperativa.

Es innegable que un líder puede tener aptitudes naturales y es un factor muy importante, pero no es suficiente. Así que requiere una formación. Ahora bien, no siempre o casi nunca el líder aparece espontáneamente, sino que las circunstancias lo colocan en el lugar y tiempo frente a un proyecto solidario; y en tales casos será importante el contexto que le permitirá o no, desarrollar las competencias que le permitirán llevar a la cúspide un proyecto cooperativo. En ese propósito de potenciar las virtudes del líder, resulta importante el ambiente contextual, que podría manifestarse principalmente en el clima organizacional; en general tiene que ver con “las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización” (Guillen y Guil, 2000, p. 166) de tal manera que permite potenciar el desempeño, generando incluso, otros valores agregados como la innovación, la satisfacción y la cooperación.

Otro aspecto de fundamental importancia es la formación en una cultura organizacional como aprendizaje de los lugares comunes que implican los buenos liderazgos; en un sentido más preciso consiste en aprehender maneras de materializar o vivenciar los constructos que llevan a un desarrollo holístico en el quehacer del líder. La cultura organizacional, de manera amplia, “refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras” (Robbins, 1999, p. 595), además se manifiesta en la innovación, atención al detalle, orientación a resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad, (Robbins, 1999). Lo bueno de esos agregados es que tales constructos, vivenciados y aprehendidos como cultura, implican un buen nivel de permanencia y arraigo tal como sucede con los valores (Ferrari, 2001).

Aunado a la experiencia formativa y que sin duda debe hacer parte de una cultura, tiene que ver con unir las competencias adquiridas, con lo que se ha denominado inteligencia emocional y que es una suma de factores interrelacionados, fundamentales para superar los retos que se presentan en las organizaciones; se trata de “las relaciones interpersonales, los equipos, las funciones y las diferentes necesidades de los grupos de interés” (Hawkins, 2012, p. 35). En consecuencia, un líder, es en sentido amplio, un coach, (Hawkins, 2012) que se ocupa también de procurar relaciones armónicas entre los miembros de un grupo; esto, bajo la premisa de que, ante todo, la organización es un equipo y el liderazgo se convierte en trabajo de equipo.

Se trata de adquirir características o “comportamientos requeridos para un liderazgo efectivo en una situación particular” (Sánchez, 2009, p. 35), que sea real y no un mero ejercicio hipotético, es decir en situaciones fácticas y a lo que en suma incrementan las capacidades. Y todo ello se logra con el ejercicio o vivencia de esas conductas inspiradoras, que logran en los miembros de la asociación, una mayor conciencia que se traduce en compromiso y mayor motivación para asumir el proceso y trabajar por los resultados en pro de la organización, (Bass, 1985); todo ello genera transformación positiva y actitud proactiva. En este esquema, el equipo ejerce un co-liderazgo y de esa manera, todos están comprometidos y los resultados son más prometedores. Liderazgo, en suma,

es formación y ejercicio, es una forma de ser y de enseñar desde los actos, desde la práctica; “un líder será aquel que se porte como tal”, (Palomo, 2013, p. 25) que pueda vincular el estado e interés de los individuos en lo personal, con los fines grupales en un todo orientado a la armonía grupal.

Conclusiones

El liderazgo en lo referido al desarrollo conceptual, se encuentra en permanente construcción y se trata de un proceso constante que se ve impulsado por las dinámicas de cambio y desarrollo (en algunos campos es retroceso) en los diferentes campos de la actividad y el saber humanos. En ese sentido, se trata de una fundamentación no acabada ya que el liderazgo implica un sinnúmero de aspectos diversos y complejos que amplían la dimensión conceptual (Antonakis, et al, 2004) al ritmo de nuevas realidades en el mundo de la interacción social, económica, política y científica.

Pase a que comparten algunas características, no se deben confundir los conceptos de liderazgo y dirección, ya que el primero se enmarca en factores que implican compromiso con aspectos como son la actitud, la motivación y empatía con las personas o seguidores; mientras que la dirección se enfoca más en tareas de administración, mando y autoridad, relacionado más con metas económicas. Sin embargo existen similitudes en cuanto a lo que refiere a la organización y cuanto a lograr que las personas y la organización cumplan las metas proyectadas.

El concepto de liderazgo no es algo determinado y de significación unívoca, sino que implica múltiples factores y diversas consideraciones que implican un abordaje complejo, que obliga a constantes estudios que se justifican en la evolución contingente de las organizaciones. Desde esa óptica se trata de un concepto en construcción permanente desde diversas escuelas disciplinares que trabajan por el desarrollo de tan importante fenómeno.

El liderazgo en las organizaciones solidarias comporta especiales características, en cuanto se está frente a una forma de asociación de contenido social que trabaja por objetivos que atañen más al desarrollo y bienestar de las personas que integran el colectivo, que a objetivos de mero contenido económico o empresarial. Este tipo de agrupaciones de orientación social trabajan en virtud de la construcción de vínculos de amistad y solidaridad y no instrumentaliza a las personas que lo integran, lo cual requiere el desarrollo de competencias y habilidades que se aprenden en el seno de esas agrupaciones.

En las organizaciones solidarias que emergen por las necesidades individuales y sociales de un conglomerado social dado, los liderazgos no suelen construirse de manera previa, sino que se forman de manera espontánea en el fragor de las situaciones. Esos líderes se forman en la experiencia y en esas situaciones cobra importancia no solo el desarrollo de habilidades y competencias de dirección, sino la inteligencia emocional que resulta importante porque involucra actitudes que favorecen la empatía como factor de influencia en los miembros del grupo, para lograr los fines proyectados.

Existe una brecha entre lo que es el deber ser de un líder cooperativo y la realidad, ya que en las comunidades los líderes aparecen en circunstancias de necesidades de emprendimiento, para solucionar problemas que aquejan a un grupo y esos líderes no suelen estar formados en los aspectos cognitivos del liderazgo. En consecuencia no siempre cuentan con las virtudes saberes y habilidades que les permita desarrollar un liderazgo integral, que además garantice el crecimiento al grupo cooperativo.

Referencias

Antonakis, J., Cianciolo, A. and Sternberg, R. J. (ed.). (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications Inc.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Ciulla, J. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger Publishers.

Dávila, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L.E., y Vargas, L.A. (2018).

Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 85-113. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.10327>

Dirks, K. and Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/675/

Ferrari, M. E. (2001). *Trabajo práctico: fusión de culturas, cátedra: Comportamiento organizacional*. UNC. FCE.

Gabarró, D. (2015). *Liderazgo consciente*. Boira editorial.

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. (Hernández, D, trad.). Ediciones B,S.A.

Guillen, C., y Guil, R., (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Mac Graw Hill.

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. (1a ed.), (Castilla P., Trad). Granica.

Hersey, P. and Blanchard, K. (1969) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1991) Leadership: do traits matter? *Academy of management executive*, 5, (2), pp. 48 – 60.

- Lupano, M., y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. Universidad de Palermo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Koontz, H., O'Donnell, C. y Weihrich, H. (1990). *Elementos de administración* (4ta. Ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J.P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma.
- Lussier, R. N., y Achua, C.F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.) (M. E. Treviño, Trad.). Cengage Learning Editores. S.A.
- Mora, S.V. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios de las zonas de Cartama y Penderisco en el suroeste antioqueño. *Revista Lasallista de Investigación*, 11 (2), 51-62, <https://doi.org/10.22507/rli.v11n2a6>
- Northouse, P (2018). *Leadership: Theory and Practice*. (8ª ed.). Sage Publications.
- Orrego, C. I., y Arboleda, Olga, L. (2006). Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Cuadernos de Administración*, 34, 97-110. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020897004>
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (8ª ed.), ESIC EDITORIAL.
- Razeto, L. (1993). *Los caminos de la economía solidaria*. Ediciones Vivarium.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (Deras Quiñonez, trad.). Teoría y práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- Sánchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Universidad del Valle.

Yukl, G. y Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2ª ed., Vol.3, pp.147-198). Consulting Psychologists Press.

Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.