

2016-05-06

# Liderazgo y empoderamiento en empresas recuperadas: un estudio exploratorio y descriptivo

Giménez, Marcos

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/466>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

**Tesis de Grado**

**Título:**

Liderazgo y Empoderamiento en trabajadores de empresas recuperadas:

Un estudio exploratorio y descriptivo.

**Cátedra o Seminario de radicación:**

Psicología Laboral

**Supervisor/a:**

Dra. Yamila Silva Peralta

**Apellido, Nombres y Matrícula de los alumnos:**

Giménez, Marcos (Mat. 7401) DNI 30 799 023

Morán Ayala, Florencia (Mat. 7473) DNI 33 266 962

Salvador, Melina (Mat. 7531) DNI 33 261 124

**Año**

2015

"Esta Tesina corresponde al requisito curricular Trabajo de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos Giménez, Marcos (Mat. 7401), Morán Ayala, Florencia (Mat. 7473) y Salvador, Melina (Mat. 7531) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".

"El que suscribe manifiesta que la presente Tesina ha sido elaborada por los alumnos Giménez, Marcos (Mat. 7401), Morán Ayala (Mat. 7473) y Salvador, Melina (Mat. 7531), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los .... días del mes de .... del año 2015".

Firma, aclaración y sello del Supervisor y/o Co-Supervisor.

## **Informe de Evaluación del Supervisor**

Los tesisistas han llevado adelante un trabajo comprometido y riguroso sobre liderazgo y empoderamiento en el marco de una fábrica recuperada. Considero que estos resultados contribuyen a la descripción de esta problemática psico-socio-laboral y a plantear nuevos interrogantes para continuar desarrollando en el marco de otro trabajo de investigación final de grado o bien en el marco del grupo de investigación mayor.

El trabajo en equipo realizado por los tesisistas permitió el avance gradual y el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el plan de investigación. Los tesisistas han participado activamente de la toma de datos, enfrentando y sorteando dificultades iniciales, y han aprovechado constructivamente cada una de las tutorías para optimizar la investigación hasta llegar a la versión que aquí se presenta. Ha sido muy gratificante acompañarlos en este camino.

Sugiero que los resultados que aquí se presentan se divulguen en una revista de impacto que se interese por estudios de casos.

Dra. Yamila F. Silva Peralta

Supervisora

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Giménez, Marcos (Mat. 7401), Morán Ayala, Florencia (Mat. 7473) y Salvador, Melina (Mat. 7531)".

Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora:

Fecha de aprobación:

Calificación:

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I. REVISIÓN TEÓRICA.....	7
Contexto histórico, político y social.....	7
Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT).....	9
Autogestión: definiciones.....	12
Liderazgo.....	18
<i>Liderazgo Transformacional</i> .....	19
<i>Liderazgo y Autogestión</i> .....	21
Empoderamiento: una aproximación.....	22
CAPÍTULO II. MÉTODO.....	26
Diseño de investigación.....	26
Hipótesis.....	27
Variables.....	27
Participantes.....	28
Instrumentos.....	31
Procedimiento.....	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	34
Empoderamiento y Liderazgo: asociaciones.....	42

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN.....	47
Limitaciones e interrogantes para futuras investigaciones.....	53
CONCLUSIONES.....	57
REFERENCIAS.....	60



## RESUMEN

Esta investigación exploratoria descriptiva tiene como finalidad investigar los niveles Liderazgo Transformacional y Empoderamiento, y las asociaciones entre ambas variables en el marco de una empresa recuperada por sus trabajadores (ERT). Se administraron el MLQ 5x (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio y Bass (2004) y la adaptación española de la *Escala de Empoderamiento Psicológico* de Spreitzer realizada por Albar (2012), a 43 trabajadores de la empresa. Los resultados muestran altos niveles de Empoderamiento, y niveles bajos de Liderazgo Transformacional, presentando altos niveles en la dimensión Motivación Inspiracional.

*Palabras clave:* liderazgo transformacional, empoderamiento, empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), autogestión.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad conocer los niveles de Liderazgo y Empoderamiento de un grupo de trabajadores de una Empresa Recuperada por sus Trabajadores (ERT) del sector de la carne, en la ciudad de Mar del Plata.

Las ERT han sido investigadas en el pasado, la mayoría de las veces desde una óptica de reivindicaciones políticas, históricas, económicas y sociales. Sin negar lo fundamental de estas miradas, se propone una visión complementaria desde la observación de variables psicológicas, que ayude a la comprensión de un fenómeno tan complejo.

En el caso de los trabajos de investigación sobre Empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), buena parte de ellos se han centrado en presentar los procesos autogestionarios teniendo en cuenta principalmente el aporte que producen desde lo experiencial. Se pueden mencionar como ejemplo de estos abordajes: “Informe del tercer relevamiento de empresas recuperadas por sus trabajadores” (Ruggeri, 2010); los relatos compilados en “De la culpa a la autogestión” (Flores, 2005) y el libro “Sin patrón” (2007).

En este estudio se propone entonces, una nueva línea de abordaje. Esto implicaría una motivación fundamental: brindarle a esta Facultad datos exploratorios para que otros investigadores continúen esta línea de trabajo, y puedan desarrollar y optimizar programas de intervención.

Las investigaciones que han trabajado estas variables psicológicas (Empoderamiento y Liderazgo) a nivel organizacional o laboral en el pasado, lo han hecho principalmente en el sector lucrativo tradicional.

Desde este sector de la economía, numerosos autores destacan la correlación del Liderazgo Transformacional con otros constructos: Podsakoff (1984) con el incremento de la satisfacción de los empleados, Yammarino, Spangler & Bass (1993) con el desempeño general de los empleados, Bycio, Hackett & Allen (1995) con el compromiso organizacional, Petit Torres y Gutiérrez González (2007) lo hacen respecto al empowerment, Vallejo Martos (2007) establece una relación positiva entre Liderazgo Transformacional y el compromiso para el aprendizaje organizacional, García Rubiano (2009) con la aceptación al cambio organizacional, y Rodríguez (2010) con la cultura organizacional.

En el campo pedagógico, pero referente también a estas variables, San Saturnino Murua y Goicoechea Piédrola (2012) encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre el Empoderamiento, el Liderazgo Transformacional, el aprendizaje afectivo y el aprendizaje cognitivo en alumnos de ciclos formativos de grado superior.

Con respecto al Empoderamiento, cabe mencionar diversas investigaciones realizadas con el instrumento creado por Spreitzer (1995a) para medir el empowerment psicológico, el cual ha obtenido una amplia difusión en estudios realizados entre múltiples grupos profesionales. Ha mostrado su relación con actitudes positivas en término de satisfacción con el trabajo (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997), menor estrés (Spreitzer, 1997); mayor rendimiento (Spreitzer, 1997; Seibert, Silver, & Randolph, 2004); efectividad en la gestión y de los empleados (Spreitzer, 1997); compromiso con la organización (Kraimer, Siebert & Liden, 1999) y aumento de la productividad (Koberg, Boss & Senjem, 1999).

Además de la importancia de introducir el estudio de variables psicológicas específicas en el campo de estudio de las ERT, cabe mencionar como motivación para la realización de esta investigación, el hecho de que la realidad de los trabajadores de la Economía popular o solidaria afecta a un número considerable de la población en condiciones de trabajar, y debe por lo tanto la Psicología Laboral aportar elementos a la construcción de herramientas teóricas y prácticas que permitan el abordaje de esta situación.

Para esta investigación se han explorado además algunos conceptos relevantes desde el punto de vista psicológico, como la Autogestión y las implicancias del movimiento de recuperación, que si bien se corresponde con una mirada social comunitaria del fenómeno, tienen profunda relación con las dimensiones psicológicas abordadas. En este sentido, se reconoce que a través de la Autogestión los trabajadores pueden constituir un continuo con su pasado laboral reconocido como propio (Wyczykier, 2009).

Finalmente, cabe mencionar que el tema de investigación elegido es coherente con una concepción de la Psicología compartida por los miembros de este equipo de trabajo. En este sentido, la presente investigación intenta fortalecer la idea de la Psicología como una ciencia comprometida con la sociedad en la que se desarrolla, consciente e interesada por las implicancias psicológicas de los fenómenos que comúnmente han sido abordados desde perspectivas sociológicas, políticas, económicas, administrativas, etc.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN TEÓRICA

### **Contexto histórico, político y social**

A mediados de la década del setenta y con más ímpetu a partir de la década del ochenta, se hace visible en el mundo una teoría económica que venía cooptando lugares de poder, tanto académicos, como políticos y económicos desde hacía casi dos décadas. Después del auge del Estado de Bienestar, se produce una reacción frente a la intervención del Estado (en tanto definido como regulador principal del mercado) que se presenta en estas nuevas posturas ideológicas, y que se conocen popularmente como neoliberalismo. Este grupo de académicos que se nuclea alrededor de la Universidad de Chicago, bajo la tutela y promoción de Milton Friedman, serán conocidos mundialmente como los “Chicago Boys”.

En la Argentina, desde el año 1975, y más específicamente desde el año 1976, sectores del capital concentrado, vinculados a los grupos económicos financieros (en su mayoría extranjeros), logran imponer a través de una dictadura militar, una política económica destinada a modificar la matriz productiva nacional, de corte netamente neoliberal. El aumento de la especulación financiera, la liberación de los aranceles a las importaciones, la política represiva anti-obrera (que incluye la desaparición, tortura y muerte de miles de ciudadanos), entre otras acciones, dan inicio a una modificación radical de la sociedad argentina.

Durante la década del ochenta esta política se mantendrá, aunque ya bajo gobiernos democráticos, y será a partir de la década del noventa que se profundizará a través de la mayor reforma económica de los últimos 50 años.

Se llevarán a cabo la privatización de activos estatales y una política económica destinada a solventarse a partir del crédito externo, orientada a favorecer las inversiones especulativas de gran rentabilidad a corto plazo en detrimento de la actividad productiva; todo ello caracterizó, a grandes rasgos, el nuevo modelo económico. A su vez se erigieron características comunes en el mundo laboral que incluyeron la precariedad y salarios empobrecidos en un marco de desempleo generalizado para la mayor parte de la comunidad.

Por otra parte, el neoliberalismo no sólo consiste en una serie de recetas económicas sino que posee un discurso que logró asentarse muy fuertemente en la sociedad: la idea según la cual la desocupación es un problema individual, del desocupado que no quiere adaptarse o flexibilizarse a las nuevas condiciones laborales. Este discurso permite generar un sentimiento de autculpabilidad en los desocupados y aumenta el control de los todavía ocupados, conteniendo posibles estallidos, desviando las responsabilidades sociales y rompiendo los lazos solidarios de la sociedad.

Pese a todas las acciones de disciplinamiento social llevadas a cabo ya desde la dictadura militar, a principio de la década del noventa surge un fenómeno que recupera y reivindica como propio lo más destacado de la tradición de lucha de los trabajadores en la Argentina. Dicho fenómeno, tendrá el sùmmum de su desarrollo cuando el modelo neoliberal haga eclosión en los principios de la nueva década: las ERT se presentaron ante la sociedad como

un producto de la lucha colectiva, pero también como signo de voluntad y esperanza.

### **Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT)**

Para comenzar a analizar tan complejo fenómeno de transformación social, se puede citar a Battistini (2009), quien destaca que los trabajadores no son sujetos pasivos de la realidad precaria, y que no se someten resignadamente a ella, sino por el contrario, resisten, solapando sus propias perspectivas a los lugares impuestos o estableciendo lugares alternativos.

Esto permite entender que el accionar de los trabajadores implica procesos de recolectivización laboral (Wyczykier, 2009) que surgen como respuesta al creciente escenario de marginalidad. Esta lucha no es sólo por el ingreso sino que es también la lucha contra el desplazamiento del espacio social, como núcleo estructurante de identidades y profesiones. Desde esta perspectiva, se entiende que lo que se busca es *“preservar una identidad que ha entrado en un proceso de descomposición. No se trata sólo de la obtención de condiciones de vida, sino también de una forma de su realización: el trabajo digno* (Fajn & Rebón, 2005).

En este sentido, cabe señalar también la importancia del apoyo recibido por parte de diversos sectores sociales. Esto puede explicarse si se considera que esta lucha por el “trabajo digno” era uno de los valores más preciados en ese momento por la sociedad argentina: *“el proceso de recuperación emergía como un desafío que merecía ser apoyado”* (Fajn & Rebón, 2005). “Piquete y

cacerola, la lucha es una sola”, es un lema que define a la perfección el vivenciar comunitario de los procesos de exclusión.

Además y con el correr del tiempo, el avance y la transformación de la lucha iniciada, el movimiento convoca a sectores intelectuales y asambleas barriales, permitiendo la articulación de diversos sectores sociales (Hazaki, 2002). Se pone de manifiesto de este modo la fuerte implicancia del contexto social y político en la puesta en marcha de los procesos de recuperación.

Al mismo tiempo, estos cambios en la modalidad de trabajo tendrán efectos importantes en los lazos construidos entre los trabajadores, en las prácticas colectivas que experimentaron y en los aprendizajes que incorporaron a partir de la lucha (Fajn & Rebón, 2005).

Como explica Eduardo Fontenla (2008, p. 141):

“La ausencia de ocupación estable genera angustia, desdibuja la identidad personal y provoca reacciones antisociales que afectan la convivencia pacífica en una comunidad. (...) Una de las respuestas a esta nueva situación ha sido el surgimiento del movimiento de empresas o fábricas recuperadas, para darle continuidad al trabajo y reactivar las empresas en quiebra, concursadas y/o abandonadas por sus dueños. Donde la ocupación y toma, aparece como una de las tantas formas de resistencia ante la crisis política, económica y social”.

Bajo la categoría de ERT se implican una serie de experiencias atravesadas por una conflictiva central entre el capital y el trabajo, quedando en



manos de los segundos mantener los elementos productivos (Wyczykier, 2009).

Una clara y completa definición de las ERT es postulada por Ruggeri (2014, p. 18) refiriéndolas como:

“Un proceso económico y social que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionadas”.

Suele incluirse a la actividad económica desarrollada por las ERT o autogestionadas dentro de la categoría: Economía social, popular o del tercer sector. Bajo esta denominación se engloba a todas aquellas actividades económicas que se realizan con independencia de los sectores privado y estatal.

Ahondando en la definición de Economía social, se podrá evidenciar que en principio no es uniforme, es decir no se presenta de la misma forma en América Latina o en otros países periféricos, que en los países centrales. Monzón Campos se refiere al lugar otorgado a la Economía social en nuestra región cuando dice: *A diferencia de los planteamientos europeos, que consideran a la economía solidaria compatible con el mercado y el Estado, la perspectiva latinoamericana desarrolla dicho concepto como un proyecto global alternativo al capitalismo* (Monzón Campos, 2006, p.13). De ahí que la relación

con el Estado o con el sector público tampoco sea la misma, y aunque en muchos casos conflictiva, de mutua necesidad.

Siguiendo a Ruggeri (2014), y a partir de los datos obtenidos en el tercer y cuarto relevamiento de ERT realizado entre 2009-2010 y 2013 respectivamente, las empresas recuperadas argentinas son un total de 311, mientras que en 2004 sumaban 161, y en 2010, 235. En opinión del autor, y coincidente con lo pensado para esta investigación, este crecimiento se opone a la idea muy difundida de que los procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores es un fenómeno exclusivo de los años 2001-2002, como emergentes idiosincráticos de la crisis. Estas empresas ocupan unos 13500 trabajadores, de los cuales 6000 fueron creados en los últimos 3 años.

Es interesante así mismo lo que plantea este autor cuando dice que:

“El 42% de las ERT pertenece a la industria metalúrgica u otras manufacturas industriales, un 19% al ramo de la alimentación y un 22% a servicios no productivos, como salud, educación y hotelería. Agrupan además una mayoría de empresas categorizadas como PyMES según el número de trabajadores, con un promedio de algo más de 30 miembros. Estas características permiten tipificar un perfil de trabajador en gran medida especializado, pero de poca capacidad de reinserción fuera de la industria en que desarrollaron su vida laboral” (Ruggeri, 2014, p.23).

## **Autogestión: definiciones**

La autogestión como alternativa de gestión de una unidad económica tiene ricos antecedentes históricos tanto en formulaciones teóricas como de investigación.

Hudson (2010) se encargará de compilarlas, señalando que el término autogestión fue introducido en Francia a finales de los años setenta para designar las experiencias desarrolladas en Yugoslavia. Destacará por sobre todas las definiciones exploradas, la siguiente: *la autogestión implica la asunción directa por parte de un conjunto de personas -sin intermediarios ni sectores especializados- de la elaboración y de la toma de decisiones en un territorio - fábrica, comuna, país, etc. dado* (Hudson, 2010, p.582).

El concepto de Autogestión que se utiliza en esta investigación es entendido como el proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propios, y que a través de un proceso organizativo permita defenderlos (Giraldo Prato, 2005). Ruggeri (2014) complementa lo anterior, y se refiere a la autogestión en relación a las ERT como la gestión de los trabajadores sobre una unidad económica, sin capitalistas ni gerentes, desarrollando su propia organización bajo formas no jerárquicas.

El fenómeno de las ERT permite la posibilidad de poner en crisis, reactualizar, así como reutilizar conceptos no tradicionales del management o gerenciamiento de empresas. Permite también visibilizar los conflictos inherentes a las relaciones de producción, y a su vez remarcar otro aspecto de central importancia: el management tradicional ha elaborado un discurso

tendiente a lograr el consenso colectivo de los trabajadores para la apropiación de la colaboración y la cooperación de ellos surgida. Estos aparentes actos de democratización encubren planes de gerenciamiento rígidos que bajo ropajes de autocontrol, legitiman el control central. (Bialakowsky, Grima, Costa & López, 2005).

En cambio, las conceptualizaciones utilizadas en la presente investigación, proponen entender que los trabajadores crean colectivamente las normas que regulan la producción, la organización del proceso de trabajo, el uso de los excedentes y la relación con el resto de la economía y de la sociedad.

Hudson remarcará en varias oportunidades el carácter que adoptó y adopta el proceso de recuperación. Lejos de visiones idílicas que lo toman como una conquista clasista frente al capital, el autor les otorga un carácter defensivo determinante, por lo que le resulta necesario privilegiar el carácter constitutivo de la experiencia. Esto que podría aparecer en una primera aproximación como contradictorio, en realidad respondería a dos fases de un mismo proceso: la defensiva inicial y la ofensiva siguiente (Hudson, 2012).

Como indican Cohen y Arato:

“En los inicios de las cooperativas de trabajo que recuperaron empresas y fábricas en crisis, encontramos una acción no institucional-colectiva, es decir, una acción que no está orientada por las normas sociales existentes, sino que se forma para hacer frente a situaciones no definidas. Situaciones de colapso debido a cambios estructurales: por descontento, presión, frustración y agresiones las

personas participan de la conducta colectiva no institucional” (Cohen & Arato, 2000).

Este origen, no institucional-colectivo, con una horizontalidad de hecho y no pretendida, se diferencia de la lógica fundacional de las cooperativas de trabajo tradicionales o de primera generación, en cuya constitución existió una libre voluntad de asociación y una búsqueda por organizar el trabajo en forma conjunta (Fontenla, 2008).

Es importante resaltar que el carácter constituyente (de afirmación positiva-creativa) es central si se desea relacionar con otros conceptos desarrollados aquí: en especial el de Empoderamiento. Esto se ve reflejado en lo dicho por Robertazzi, Ferrari, Perierra & Bancalari (2006) quienes desarrollan su investigación, analizando y comparando los procesos psico-sociales, psico-políticos y psico-culturales que se despliegan durante los tres momentos de ocupar (co-versión de un viejo orden), resistir (sub-versión), producir (re-conversión y nuevo orden). Las autoras determinan que en las tres experiencias relatadas existen diferencias en el proceso de subjetivación, prácticas que se encuentran vinculadas fundamentalmente al viejo orden productivo.

Existen numerosos ejemplos de relatos cotidianos brindados en entrevistas que dan cuenta de dichos procesos de subjetivación que atraviesan los trabajadores al momento de recuperar una fábrica o empresa. Entre ellos está el testimonio de De Pascuale, presidente de la cooperativa La Prensa: *puede haber hábitos adquiridos, que uno tienda a asumirse como dependiente de alguien. O que, en una función directiva, uno reproduzca un modelo de*

*patrón. La educación cooperativa debería cambiar eso...* (Acuña, Ciancaglini, Rosemberg, & Zarranz 2007, p 185). También lo expresado por Gustavo Ojeda, delegado gremial y presidente de la cooperativa Patricios: *todos cobran lo mismo, pero suponemos que con el tiempo habrá que reconocer distintos niveles de responsabilidad, sino los compañeros se achanchan. Vengo más tarde o no vengo, total cobro lo mismo* (Acuña, Ciancaglini, Rosemberg, & Zarranz 2007, p 137) Resulta así mismo muy interesante el análisis hecho por Roberto Salcedo, al relatar:

“Los obreros toman mate amargo, y los empleados de oficina café. Siempre hay esa diferencia y ese encono. Ahora descubrí que en la oficina tomás café no porque seas más fino, sino porque tenés poco tiempo y lugar para el mate. Te diría que el trabajo de oficina es más ingrato. Agarrás papeles en lugar de sopletes y herramientas, pero a la vez tenés otras responsabilidades, no tenés horario, estás expuesto a equivocarte” (Acuña, Ciancaglini, Rosemberg, & Zarranz 2007, p 172).

Ferrari volverá sobre estas cuestiones en otro estudio (Ferrari & Cebey, 2006); allí indagará sobre la serie de transformaciones psicosociales que se producen en el proceso de apropiación de la fuente de trabajo y comparará diferentes cursos de acción organizacionales para identificar factores y modalidades de resiliencia colectiva. Los resultados a los que arriba se pueden agrupar esquemáticamente en dos grupos: (a) Aquellos que se vinculan al accionar dentro de la fábrica, y que implica los límites en la producción, la falta

de capital, etc., así como también aspectos relacionados a la forma que adopta la toma de decisiones, y el lugar asignado a la experiencia como eje fundamental en el proceso diario de trabajo. Y (b) cuestiones vinculadas a la relación con el Estado, fundamentalmente con la sociedad civil.

La relación de las ERT en este último caso se torna difícil de encuadrar. Por un lado los trabajadores de estas empresas han recibido un apoyo de parte de un sector de la sociedad civil (de la que por otro lado aún forman parte), y deben a ellas un respaldo que devuelven en cada actividad social en las que se les propone tomar parte. Así mismo por su condición de producción de contra-hegemonía interpelan las funciones del Estado, y del andamiaje jurídico del sistema dominante. Como bien dicen Ferrari y Cebey (2006): las ERT testimonian la vigencia de las experiencias de los trabajadores a la hora en que una sociedad se pretende legítimamente emancipatoria.

En uno de sus múltiples abordajes respecto a la temática de las ERT, Ruggeri (2014) menciona la suerte dispar que tienen estas en cuanto a los aspectos legales que las enmarcan, y resalta la importancia central que tiene la movilización social como factor de negociación. En la misma línea se ha propuesto la investigación llevada a cabo por Pizzi y Brunet (2012) donde como hipótesis central los autores plantean que existe una relación positiva entre el nivel de movilización y las posibilidades de articulación de un espacio económico entre las ERT. Pizzi y Brunet dirán: *la Economía Social constituye un ámbito sujeto a la configuración que le impriman los actores que intervienen en la misma, y por tanto, la movilización de sus agentes cobra una relevancia particular* (Pizzi & Brunet, 2012).

A su vez resulta destacable lo que enuncia Wyczykier (2009, p. 220):

“...Sostener que estos colectivos laborales apostaron a la recreación de esta clase de procesos de recolectivización del trabajo para intentar no quedar excluidos de colectivos protectores, no significa de todas formas que estos grupos hayan logrado finalmente reinstalar las protecciones de las cuales gozaron hasta que las condiciones de trabajo comenzaron a precarizarse en las empresas que integraban. Sin embargo, y con gradaciones muy distintas entre los casos, consiguieron instrumentar ciertas condiciones para afrontar aquellos riesgos que individualmente los hubiera colocado en una situación de fragilidad económica y social significativa, instalándose así como sistemas de protección de otras características, tanto en lo que refiere a procurar el bienestar material, familiar, como el simbólico e individual en cada trabajador.”

Ambas miradas posibilitan analizar a la movilización social de los trabajadores en las ERT como factor tendiente a lograr un mayor nivel de organización, un aumento del capital político y un fuerte valor simbólico hacia el interior y hacia el exterior de la organización.

### **Liderazgo**

Bustamante y Barreat (1998) sostienen que el Liderazgo es la capacidad de influir sobre otros, siendo posible diferenciar entre los líderes que influyen a



partir de su cargo, y otros que influyen de acuerdo a sus características y actitudes.

Por otro lado, Silva Peralta retomó la caracterización hecha por Avolio y Bass para definir al Liderazgo *como un proceso continuo de dimensiones transaccionales y transformacionales encadenadas, no descartando la posibilidad de combinación de ellas en diferentes situaciones* (Silva Peralta, 2011, p. 31) lo que constituye el Modelo de Liderazgo de Rango Total. En esta caracterización se considera que en el Liderazgo Transaccional, el líder determina correctamente las necesidades y expectativas de sus seguidores y actuaría consecuentemente. Por otra parte, en el Liderazgo Transformacional se conduce hacia un desempeño *más allá de las expectativas planteadas, ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones* (Silva Peralta, 2011, p. 32). Es importante a su vez entender que esto puede plantearse como un continuo en el cual el líder puede desplazarse según la situación.

### ***Liderazgo Transformacional***

El Liderazgo Transformacional como tal fue definido por Bass pero tiene antecedentes previos en lo que Max Weber definía como Liderazgo Carismático. Molero Alonso, Recio Saboya y Cuadrado Guirado (2010) destacarán sin embargo que este fenómeno es excepcional en la sociedad. Por otro lado, Bass modifica esta noción, al proponer que esta forma de Liderazgo se daría en toda la sociedad, con lo cual es posible de ser estudiado

empíricamente. Según Bass y Avolio (1994), este concepto de Liderazgo contiene cinco dimensiones comprendidas en el Modelo de Liderazgo de Rango Total: Influencia Idealizada como Atributo, Influencia Idealizada como Comportamiento, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.

La Influencia Idealizada como Atributo (IIA) se refiere al impacto que produce en un observador; los líderes funcionan como modelos a seguir (identificación), inspirando orgullo y respeto (Silva Peralta, 2009). La Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC); refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.

La Motivación Inspiracional (MI), a su vez estaría relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. Esta dimensión focaliza en aspectos emocionales ya que el líder exalta las emociones y anima a sus seguidores. Según Silva Peralta este será el argumento que le permitirá a Bass (1985) diferenciar entre Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual: la cual representa la focalización del líder en potenciar la creatividad e innovación en los seguidores, esta potenciación se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas.

La dimensión Consideración Individual (CI) representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, y única identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo. Se incluye en esta dimensión: una comunicación informal personalizada cara a cara, la

información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa, y la empatía (Bass, 1985).

### ***Liderazgo y Autogestión***

Como se mencionó anteriormente, la aparición de las ERT en escena supuso un cambio en la forma de abordar el estudio en torno a tópicos que parecían restringidos al management o gerenciamiento tradicional, tal es el caso del Liderazgo. Así es que se intenta en esta investigación explorar un factor escasamente estudiado en los procesos de Autogestión, y nulo en relación a las ERT en Argentina.

Radrigán, Dávila y Penaglia (2012) consideran que en las organizaciones sin fines de lucro el liderazgo presenta dos perspectivas: una externa, dada por la coordinación con usuarios o clientes y voluntarios, y una interna: donde las personas vinculadas laboralmente desarrollan un Liderazgo colectivo y cada profesional posee la dirección de un área determinada.

Esto resulta muy importante para comprender al Liderazgo como un proceso y no como un rol o figura particular dentro de la organización. La finalidad de este proceso sería el cambio de habilidades, conocimientos, actitudes, valores, creencias, estrategias, políticas y madurez para el trabajo; entendiendo así al Liderazgo Transformacional como salto cualitativo que impacta de manera positiva en la dinámica organizacional (Silva Peralta, 2011).

Esto proporciona dos ventajas: la primera permite entender a las ERT no sólo como un emprendimiento social, sino como una actividad económica

coordinada por sujetos que se asocian, con dinámicas particulares, pero con similitudes con otras organizaciones económicas. La segunda ventaja es su relevancia para comprender la relación que se teje entre las formas de Liderazgo y el Empoderamiento.

### **Empoderamiento: Una aproximación**

Atendiendo al ámbito laboral, el empowerment psicológico refiere a un conjunto de cogniciones necesarias para que el individuo tenga un sentido de control en relación con su trabajo. Spreitzer (1995b) propone un modelo de empowerment psicológico que tiene sus raíces en los trabajos de Conger y Kanungo (1988) y de Thomas y Velthouse (1990). Para los primeros, el empowerment es un *proceso de aumento de la auto-eficacia entre los miembros de la organización a través de la identificación—y supresión—de las condiciones que promueven la falta de poder* (Conger & Kanungo, 1988, p.484). Thomas y Velthouse desarrollaron una ampliación conceptual que articula el empowerment como una motivación intrínseca manifestada en cuatro cogniciones que reflejan su orientación al trabajo, a saber: la falta de significado, competencia, elección e impacto. Estas cogniciones a su vez están influidas por el ambiente del trabajo. Para asegurar que estas cuatro dimensiones captaban la esencia del empowerment psicológico, Spreitzer (1995a) revisó la literatura interdisciplinaria sobre este constructo, y encontró apoyo para las cuatro dimensiones (significado, competencia, autodeterminación e impacto). El *significado* es el valor de la meta o propósito del trabajo en relación con los ideales o estándares del individuo (Thomas &

Velthouse, 1990). La *competencia* o autoeficacia específica para el trabajo es la creencia de los individuos en la capacidad para realizar bien el trabajo o tarea (Gist & Mitchell, 1992). La *autodeterminación* refleja un sentido de elección en el inicio y regulación de las acciones. Se define como la creencia que se tiene sobre la autonomía o control en la ejecución de su trabajo (Deci & Ryan, 1985). Esta dimensión refleja la autonomía en el proceso de toma de decisiones sobre cómo y cuándo las tareas tienen que ser emprendidas. El *impacto* es la percepción que se tiene de la influencia estratégica, administrativa, sobre los resultados operacionales en el trabajo (Ashforth, 1989). Refleja el sentido de control que tiene el empleado en los resultados de la organización o la creencia de que uno mismo puede marcar una diferencia en el trabajo.

El concepto de empowerment más tradicional se vincula al management o modelo empresarial y reconoce a este como un nuevo modelo de liderazgo, cuyo objetivo sería: dar poder o liberar el potencial de la gente, de manera tal que puedan contribuir al máximo de sus capacidades (Petit Torres & Gutiérrez González, 2007) o bien permitan asignar una suerte de pronóstico al comportamiento organizacional del sujeto (Ríos Manríquez, Téllez Ramírez & Ferrer Guerra, 2010). Molina (2006) señala en esta misma línea, que el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros. Además, Jaffe y Scott (2007) señalan otros aspectos importantes que se consideran en la definición de dicho concepto: establecerlo como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente,

aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Por otro lado, y teniendo en cuenta las investigaciones realizadas desde Latinoamérica, podemos encontrar que, según Maritza Montero (2006), la noción de Empoderamiento surge como un neologismo que adapta el vocablo inglés de empowerment al castellano. Así mismo, destaca que muchas de las definiciones incluidas en la noción de empowerment, venían trabajándose previamente en nuestra región, pero bajo el concepto de fortalecimiento. La propia autora dirá que el accionar de la psicología social comunitaria incluye *desarrollar, fomentar y mantener el control y el poder* (Montero, 1982, p.17). Para concluir: *actividad y control, participación y decisión son planteados como conductas fundamentales para lograr las transformaciones deseadas, y ellas exigen procesos de fortalecimiento* (Montero, 2006, p.60).

En esta investigación se pondera el término Empoderamiento por sobre el concepto de empowerment, entendiéndolo a aquel no sólo como una herramienta laboral de optimización empresarial, sino como una estrategia potencial de cambio, instrumento comunitario para la organización, legitimación para la toma de decisiones y direccionamiento democrático del poder.

No se intenta atribuirle al uso de cada conceptualización cuestiones simplemente semánticas, sino que implica darle al término de Empoderamiento, la potencialidad transformadora que supone por fuera del ámbito estrictamente laboral (donde se liga mayormente a los conceptos de competitividad, aumento de la tasa de ganancia, etc.) y que se vincula con la importancia a nivel comunitario que han tenido los procesos de recuperación de empresas llevadas a cabo por sus trabajadores.

El Empoderamiento propone no sólo abrir el acceso a la toma de decisiones sino que también incluye los procesos mediante los cuales las personas llegan a percibirse como sujetos con capacidades decisorias y dispuestas a ocupar lugares de ejercicio de poder en diferentes ámbitos (Sánchez Pilonieta, 2002).

El Empoderamiento puede definirse entonces como un proceso (Silva & Loreto Martínez, 2004) y no como un fenómeno momentáneo, o una capacidad transitoria. Esto representa ubicar a los trabajadores en un proceso de autoformación que pone en evidencia el esquema y las relaciones de poder en las que se está inmerso (Rojas, 2012), implicando así el reconocimiento de una doble vertiente tanto teórica-práctica, como también, y de forma relacionada, ideológica. Entender así al Empoderamiento, implica reconocerle una ética política necesaria, e ineludible.

Teniendo en cuenta que esta investigación es precursora al intentar relacionar desde el área psicológica el Empoderamiento con las ERT en la región latinoamericana, utilizaremos para su abordaje la herramienta instrumental que consideramos más pertinente y cercana a dichos fines, siendo la Adaptación española realizada por Albar de la Escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer en profesionales de enfermería en Sevilla (Albar, 2012).

## **CAPÍTULO II**

### **MÉTODO**

#### **Diseño de investigación**

En este trabajo, se pretende dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad: la de los trabajadores de las ERT, analizando las variables psicológicas de Liderazgo y Empoderamiento. Se trata por tanto, de una investigación exploratoria y descriptiva, puesto que el tema elegido ha sido poco indagado y reconocido en nuestra unidad académica.

Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

En el caso específico de esta investigación, se intentará describir cómo se manifiestan y en qué grados los procesos de Liderazgo y Empoderamiento en los trabajadores de la ERT elegida, además de comprender las asociaciones que puedan surgir entre ambas variables.



## **Hipótesis**

Tratándose entonces de una investigación exploratoria y descriptiva, se plantean las siguientes hipótesis a tener en cuenta en el desarrollo de la investigación:

- (a) Los trabajadores de la ERT que participen en esta investigación presentarán altos niveles de Liderazgo Transformacional.*
- (b) Los trabajadores de la ERT que participen en esta investigación presentarán altos niveles de Empoderamiento.*
- (c) Altos niveles de Liderazgo Transformacional estarán asociados con altos niveles de Empoderamiento en los trabajadores.*

## **Variables**

Se considerarán como variables a investigar los niveles de Empoderamiento de los trabajadores de la ERT elegida; así como también los niveles de Liderazgo Transformacional de la misma.

El Empoderamiento será evaluado teniendo en cuenta la propuesta de Spreitzer (1995a), entendiéndolo como una motivación intrínseca manifestada en cuatro cogniciones que reflejan la orientación al trabajo, a saber: la falta de significado, competencia, elección e impacto; que funcionan como sub-dimensiones a evaluar. Estas cogniciones a su vez están influidas por el ambiente del trabajo.

Por su parte, el Liderazgo Transformacional será evaluado en las cinco dimensiones que lo componen según la definición de Bass y Avolio (1994):

Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada (comportamiento), Influencia Idealizada (atributo).

### Participantes

La muestra se compone de 43 casos sobre un total de 110 de trabajadores de una ERT, dedicada al rubro de la carne (frigorífico) de la periferia de la ciudad de Mar del Plata.

Los integrantes de la muestra son preponderantemente masculinos (93,02%), y en su mayoría trabajan hace menos de 3 años en la organización (79,06%).

Las edades se concentran entre los 21 y 30 años, representando el 41,86% del total de la muestra.

Tabla 1. *Género de los integrantes de la muestra.*

Género	F	%
Masculino	40	93,02
Femenino	3	6,98
Total	43	100

Figura 1. Género de los integrantes de la muestra.

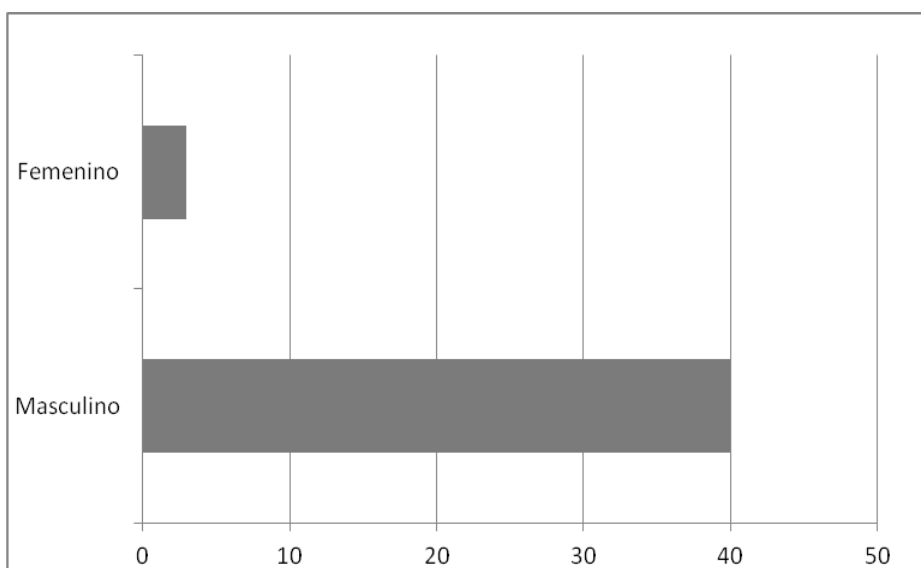
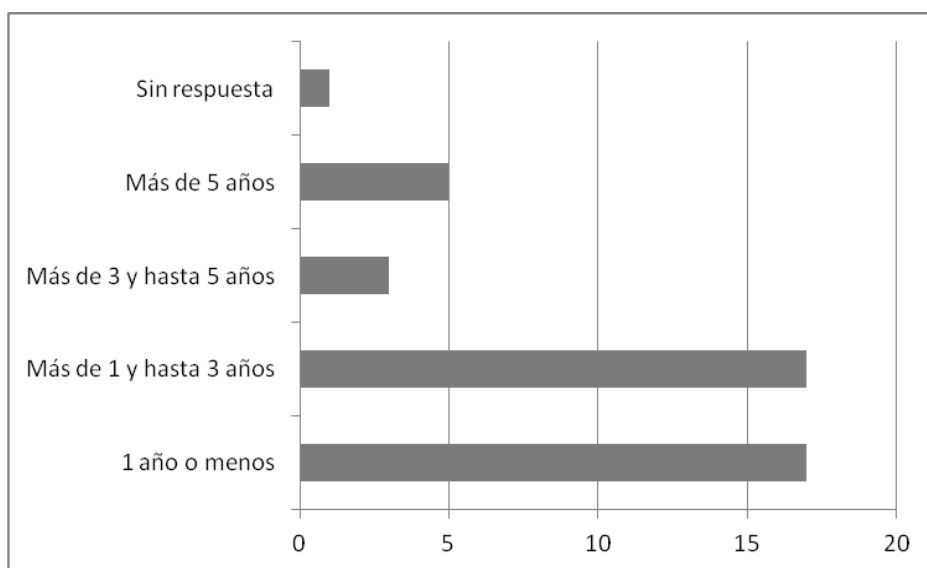


Tabla 2. Antigüedad de los trabajadores en la organización.

Antigüedad en la organización	F	%
1 año o menos	17	39,53%
Más de 1 y hasta 3 años	17	39,53%
Más de 3 y hasta 5 años	3	6,97%
Más de 5 años	5	11,62%
Sin respuesta	1	2,32%
Total	43	100%

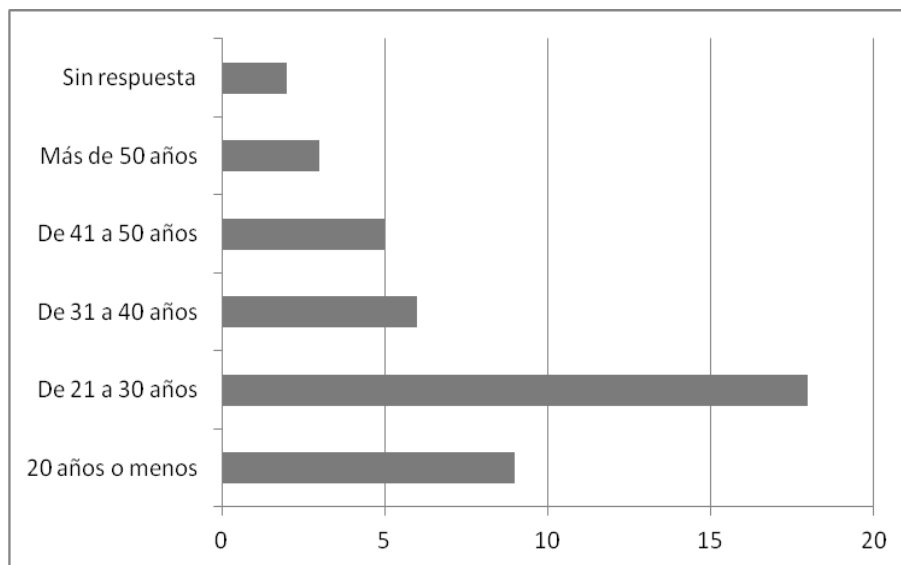
*Figura 2. Antigüedad de los trabajadores en la organización.*



*Tabla 3. Edades de los trabajadores que componen la muestra.*

Edad	F	%
Menos de 20 años	9	20,93
Entre 20 y 30 años	18	41,86
Entre 31 y 40 años	6	13,95
Entre 41 y 50 años	5	11,62
Más de 50 años	3	6,97
Sin respuesta	2	4,65
Total	43	100

Figura 3. Edades de los trabajadores que componen la muestra.



### Instrumentos

Se administrará el *Multifactor Leadership Questionnaire* de Avolio y Bass (2004), que mide el Liderazgo Transformacional a partir de 5 sub-escalas, el *liderazgo transaccional* a partir de 3 sub-escalas, el *laissez faire* a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (*efectividad, satisfacción y esfuerzo extra*). Suman un total de 45 ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias. Este instrumento ha sido sometido a evaluaciones psicométricas (Avolio, Bass & Jung, 1999; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003) demostrando validez y confiabilidad adecuadas.

Para el Empoderamiento, se utilizará la adaptación española de la *Escala de Empoderamiento Psicológico* de Spreitzer realizada por Albar (2012).

Otros autores se han encargado de estimar la confiabilidad de la Escala, como por ejemplo Siegal y Gardner (2000), Linde y Sparrowe (2000) y Vieira

dos Santos (2013); todos confirmando la confiabilidad del instrumento de Spreitzer.

Para este instrumento, en la versión en español utilizada para la investigación, no se encontraron especificaciones sobre los puntos de corte entre niveles. Debido a esto, se procedió a establecer los puntos de corte teniendo en cuenta los promedios de los puntajes brutos de los ítems del instrumento quedando definidos de la siguiente manera (ver Tabla 4):

Tabla 4. *Puntos de corte contruidos para los niveles de empoderamiento.*

Empoderamiento	
Puntaje	Niveles
De 0 a 0,99	Nivel Muy bajo
De 1 a 1,99	Nivel Bajo
De 2 a 2,99	Nivel Medio bajo
De 3 a 3,99	Nivel Medio
De 4 a 4,99	Nivel Medio alto
De 5 a 5,99	Nivel Alto
De 6 a 7	Nivel Muy alto

### **Procedimiento**

Para desarrollar esta investigación se tomó contacto directo y personalizado con el representante del consejo directivo de una cooperativa (forma legal adoptada por la ERT) dedicada al rubro de la carne, y se le planteó los objetivos primarios de la investigación; es decir, conocer los niveles de

Empoderamiento y Liderazgo de los trabajadores del frigorífico. La respuesta fue de aprobación, sometiendo a su vez a consideración del consejo directivo la posibilidad de administración de los instrumentos propuestos en las instalaciones de la ERT. El consejo directivo no opuso resistencia a condición de que la actividad interfiera al mínimo posible con el curso de las jornadas laborales.

Se optó por aceptar esta propuesta y se administraron los primeros 33 cuestionarios en el acceso del frigorífico al personal de planta, previo al inicio de la jornada laboral. Los 10 cuestionarios restantes se le entregaron al personal administrativo algunos días después, el cual se encuentra separado de aquellos, en oficinas destinadas a tal fin.

Se analizaron descriptivos básicos y asociaciones entre las variables mediante tablas de contingencia utilizando el programa SPSS (versión 15.0).

### CAPÍTULO III

### RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información serán evaluados en función de los objetivos planteados al inicio de esta tesis.

- a. Analizar el nivel de Liderazgo Transformacional de los trabajadores. Se presentan a continuación las frecuencias y porcentajes de las distintas dimensiones que caracterizan al Liderazgo Transformacional.*
- b. Analizar el nivel de Empoderamiento de los trabajadores.*
- c. Analizar asociaciones entre niveles de Liderazgo Transformacional y Empoderamiento encontrados.*

A continuación se presentan en Tablas y Figuras los resultados obtenidos con los Instrumentos administrados. Primero respecto del Liderazgo Transformacional, a continuación respecto del Empoderamiento, y finalmente el entrecruzamiento entre ambas variables.

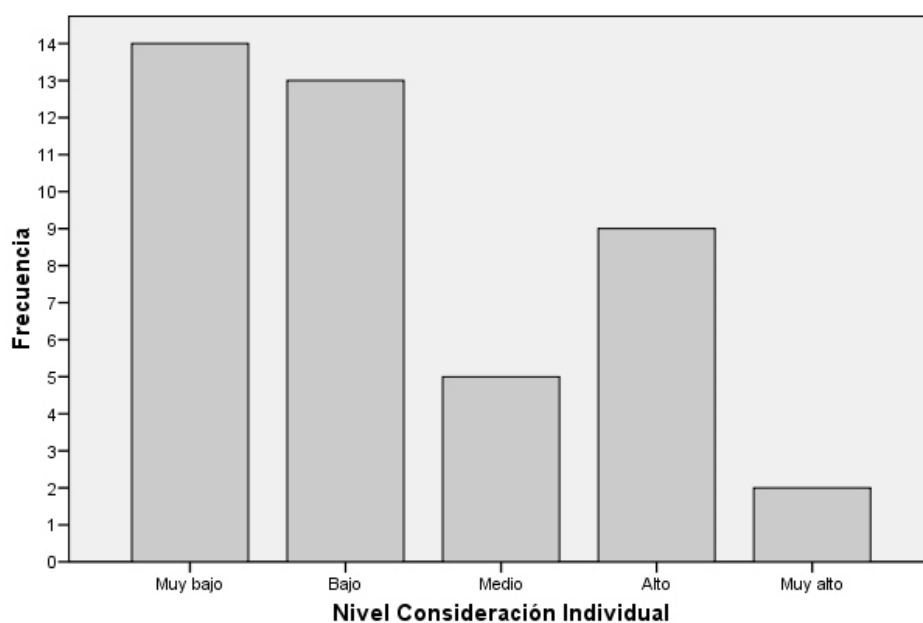
En la Tabla 5 y Figura 4 se presenta la primera dimensión de Liderazgo Transformacional: Consideración Individual, donde se puede observar una concentración en los niveles Muy bajo (14 casos) y Bajo (13 casos), representando el 32,56% y el 30,23% respectivamente. El nivel Medio presenta 5 casos, siendo el 11,63% de la muestra. Finalmente, los niveles Alto y Muy alto presentan 9 y 2 casos, constituyendo el 20,93% y el 4,65% respectivamente.



Tabla 5. Nivel de Consideración Individual.

Nivel	F	%
Muy bajo	14	32,56%
Bajo	13	30,23%
Medio	5	11,63%
Alto	9	20,93%
Muy alto	2	4,65%
Total	43	100,00%

Figura 4. Nivel de Consideración Individual.



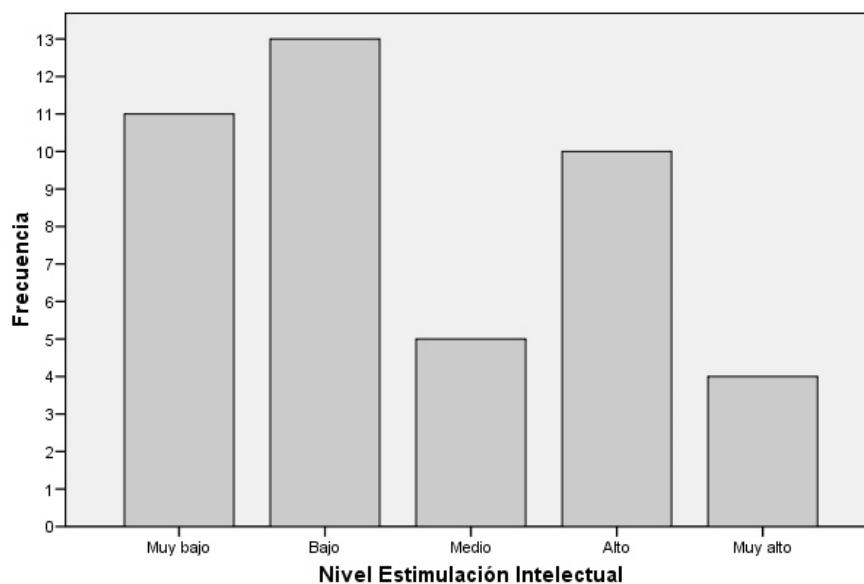
En la Tabla 6 y Figura 5 se presentan los resultados de Estimulación Intelectual donde se puede apreciar que el nivel Bajo es el que más casos presenta (13 en total) con un porcentaje del 30,23%. En el nivel Muy bajo aparecen 14 casos, siendo el 32,56% de la muestra, en el nivel Medio se

encuentran 5 casos (11,63%). Los niveles Alto y Muy alto aparecen finalmente 10 y 4 casos representando el 23,26% y el 9,30% respectivamente.

Tabla 6. *Estimulación Intelectual.*

Nivel	F	%
Muy bajo	11	25,58%
Bajo	13	30,23%
Medio	5	11,63%
Alto	10	23,26%
Muy alto	4	9,30%
Total	43	100,00%

Figura 5. Nivel de Estimulación Intelectual.



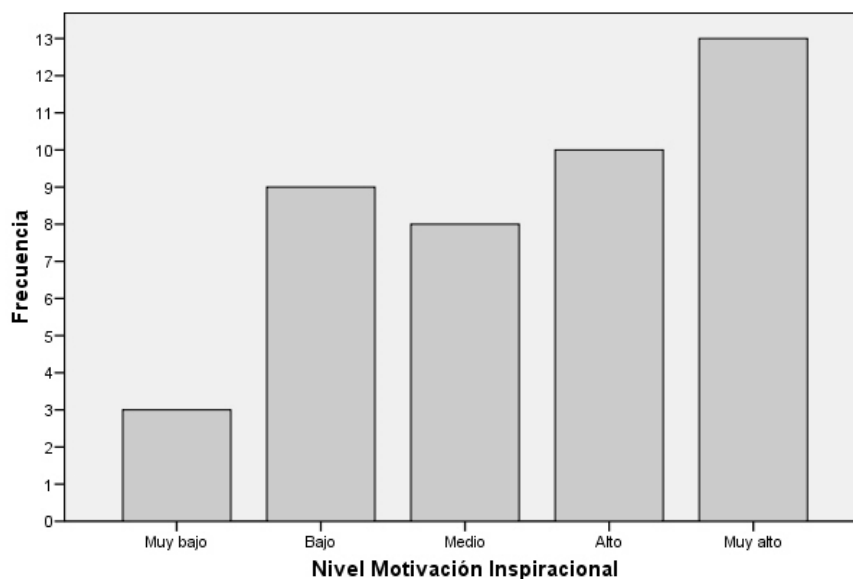
En la Tabla 7 y Figura 6 encontramos la variable Motivación Inspiracional 13 de los casos se concentran en el nivel Muy alto, representando el 30,23%

del total. Le siguen el nivel Alto con 10 casos (23,26%), el nivel Bajo con 9 casos (20,93%). Finalmente, los niveles Medio con 8 de los casos (18,60%) y el nivel Muy Bajo con 3 casos (6,98%).

Tabla 7. *Motivación Inspiracional.*

Nivel	F	%
Muy bajo	3	6,98%
Bajo	9	20,93%
Medio	8	18,60%
Alto	10	23,26%
Muy alto	13	30,23%
Total	43	100,00%

Figura 6. Niveles de Motivación Inspiracional.



En la Tabla 8 y Figura 7 observamos la dimensión Influencia Idealizada como Comportamiento los niveles Muy Bajo y Bajo representan 9 casos en

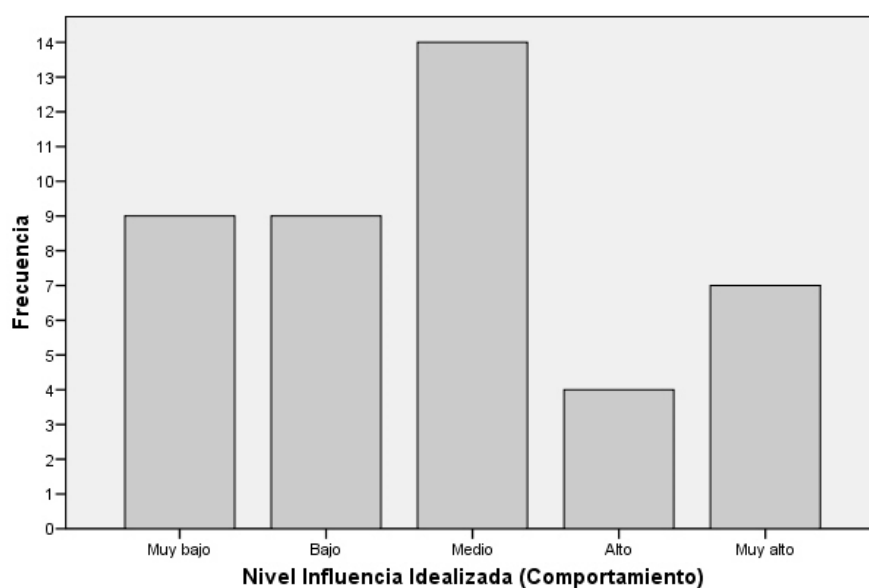
cada nivel, concentrando el 20,93% de los casos cada uno. En el nivel Medio se encuentran 14 casos, los cuales representan el 32,56%. Finalmente los niveles Alto y Muy alto significan 4 y 7 casos, representando el 9,30% y el 16,28% respectivamente.

Tabla 8. *Influencia Idealizada*

(*comportamiento*)

Nivel	F	%
Muy bajo	9	20,93%
Bajo	9	20,93%
Medio	14	32,56%
Alto	4	9,30%
Muy alto	7	16,28%
Total	43	100,00%

Figura 7. Nivel Influencia Idealizada (comportamiento)

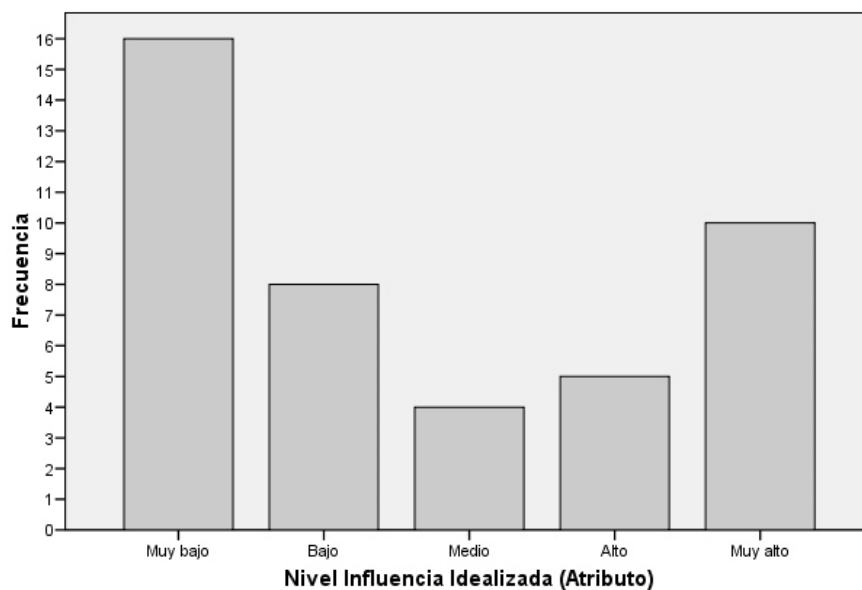


En la Tabla 9 y Figura 8 presentamos la dimensión de Influencia Idealizada (atributo) donde la mayoría de los casos se concentran en el nivel Muy bajo, habiendo 16 casos, lo que representa el 37,21% de la muestra. Le siguen los niveles Muy alto y Bajo con 10 casos (23,26%) y 8 casos (18,60%) respectivamente. Finalmente los niveles Medio y Alto concentran la menor cantidad de casos con 4 (9,30%) y 5 casos (11,63%) respectivamente.

Tabla 9. *Influencia Idealizada*  
(atributo)

Nivel	F	%
Muy bajo	16	37,21%
Bajo	8	18,60%
Medio	4	9,30%
Alto	5	11,63%
Muy alto	10	23,26%
Total	43	100,00%

Figura 8. Nivel de Influencia Idealizada (atributo).

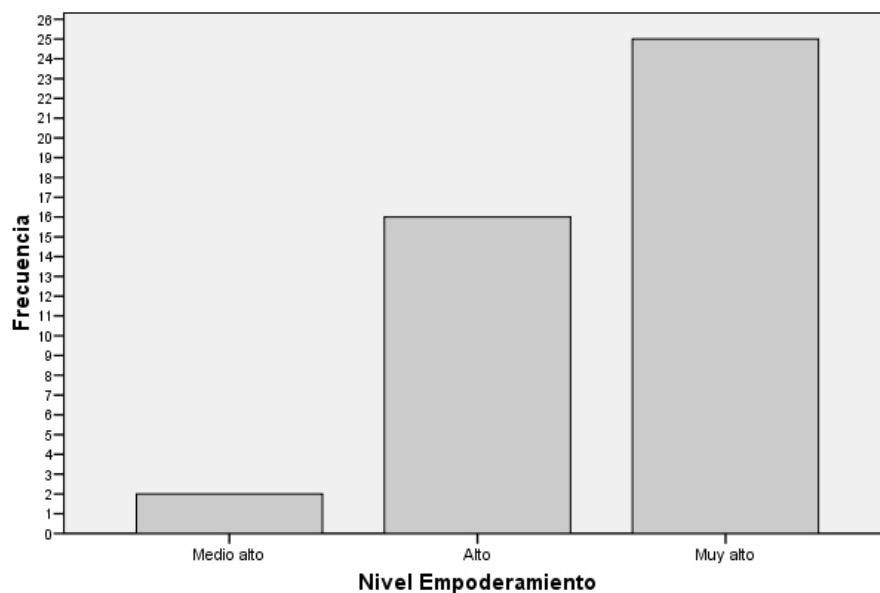


En la Tabla 10 y Figura 9 observamos los resultados de los niveles de Empoderamiento, viendo que la frecuencia se concentra únicamente en los niveles que han sido definidos como altos: nivel Medio alto, nivel Alto y nivel Muy alto, concentrando este último la mayoría de los casos. La cantidad de casos que corresponden al nivel Medio alto es de 2, representando sólo el 4,56% de los casos, mientras que el nivel Alto concentra 14 casos representando el 32,56% de la muestra y el nivel Muy alto 27 casos siendo el 62,79% del total evaluado.

Tabla 10. *Distribución de frecuencias y porcentajes según Niveles de Empoderamiento.*

Niveles Empoderamiento	F	%
Nivel Muy bajo	0	0
Nivel Bajo	0	0
Nivel Medio bajo	0	0
Nivel Medio	0	0
Nivel Medio alto	2	4,65
Nivel Alto	14	32,56
Nivel Muy alto	27	62,79
Total	43	100

Figura 9. *Distribución de frecuencia de Niveles de Empoderamiento.*

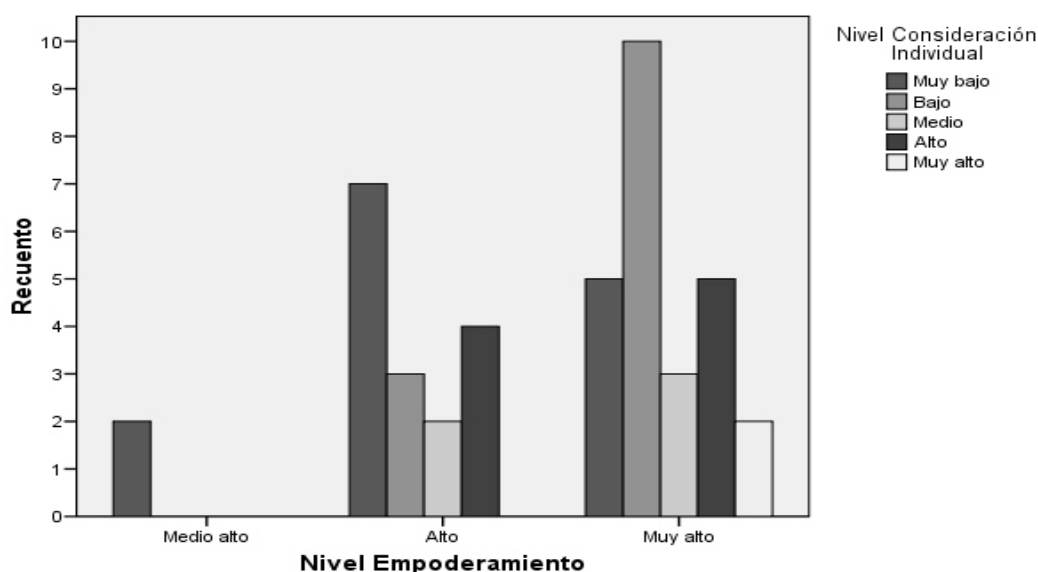


## Empoderamiento y Liderazgo: asociaciones.

Respecto de la dimensión de Consideración Individual, observamos que el Empoderamiento se asocia de la siguiente manera:

Con el nivel Medio alto de Empoderamiento encontramos 2 casos del nivel Muy bajo. Con el nivel Alto de Empoderamiento encontramos 7 casos del nivel Muy bajo, 3 casos del nivel Bajo, 2 casos del nivel Medio y 4 casos del nivel Alto. Finalmente, con el nivel Muy alto de Empoderamiento encontramos 5 casos del nivel Muy bajo, 10 casos del nivel Bajo, 3 casos del nivel Medio, 5 casos del nivel Alto y 2 casos del nivel Muy alto.

Figura 10. Empoderamiento y Consideración Individual.



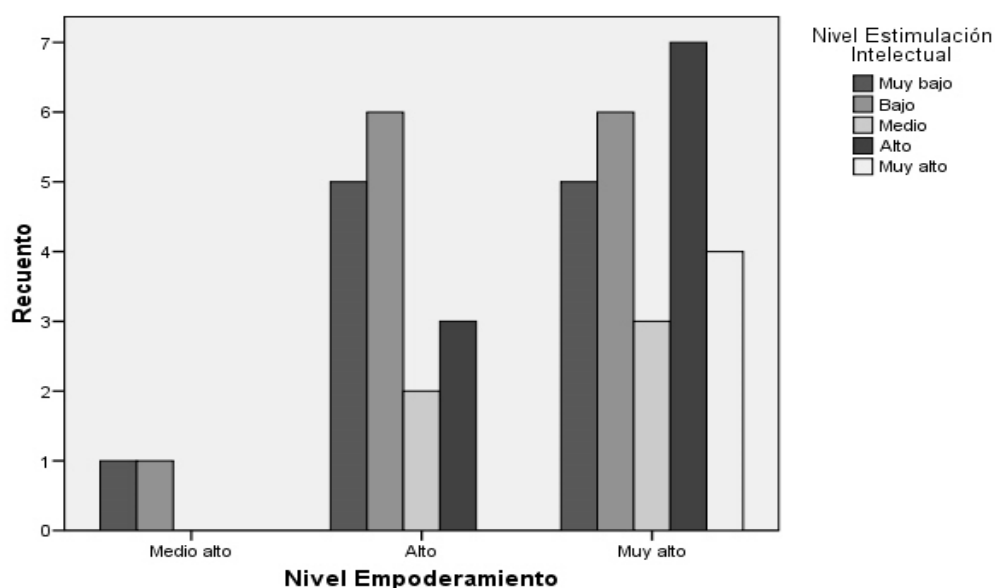
Respecto de la dimensión Estimulación Intelectual, observamos que las asociaciones son las siguientes:

Con el nivel Medio alto de Empoderamiento encontramos 1 caso del nivel Muy bajo y un caso del nivel Bajo. Con el nivel Alto de Empoderamiento



encontramos 5 casos del nivel Muy bajo, 6 casos del nivel Bajo, 2 casos del nivel Medio y 3 casos del nivel Alto. Finalmente, con el nivel Muy alto de Empoderamiento encontramos 5 casos del nivel Muy bajo, 6 casos del nivel Bajo, 3 casos del nivel Medio, 7 casos del nivel Alto y 4 casos del nivel Muy alto.

Figura 11. Empoderamiento y Estimulación Intelectual.

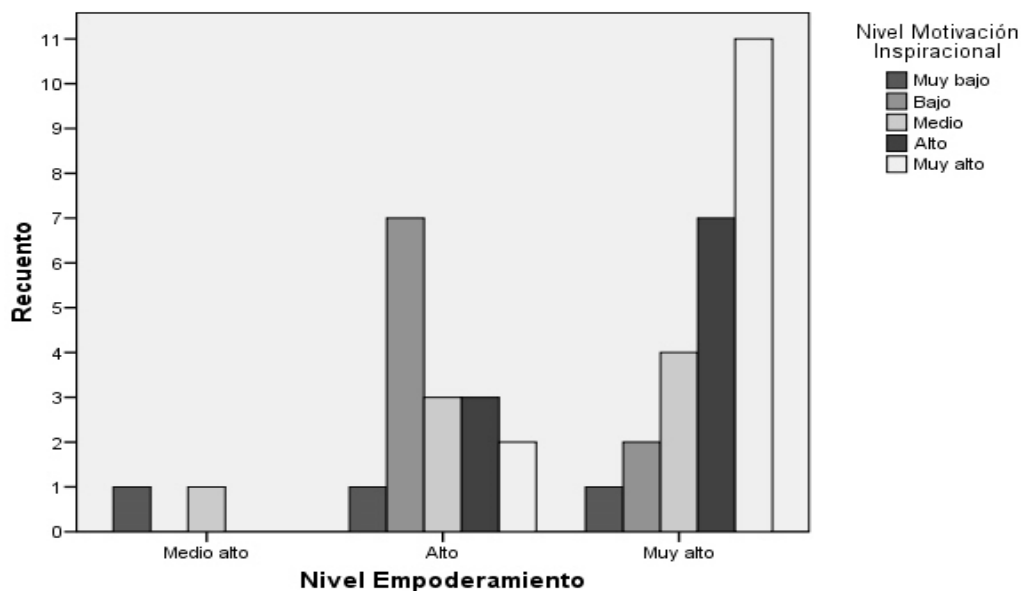


Con la dimensión Motivación Inspiracional, observamos que se asocia de la siguiente manera:

Con el nivel Medio alto de Empoderamiento encontramos 1 caso del nivel Muy bajo y un caso del nivel Medio. Con el nivel Alto de Empoderamiento encontramos 1 caso del nivel Muy bajo, 7 casos del nivel Bajo, 3 casos del nivel Medio, 3 casos del nivel Alto y 2 casos del nivel Muy alto. Finalmente, con el nivel Muy alto de Empoderamiento encontramos 1 caso del nivel Muy bajo, 2

casos del nivel Bajo, 4 casos del nivel Medio, 7 casos del nivel Alto y 11 casos del nivel Muy alto.

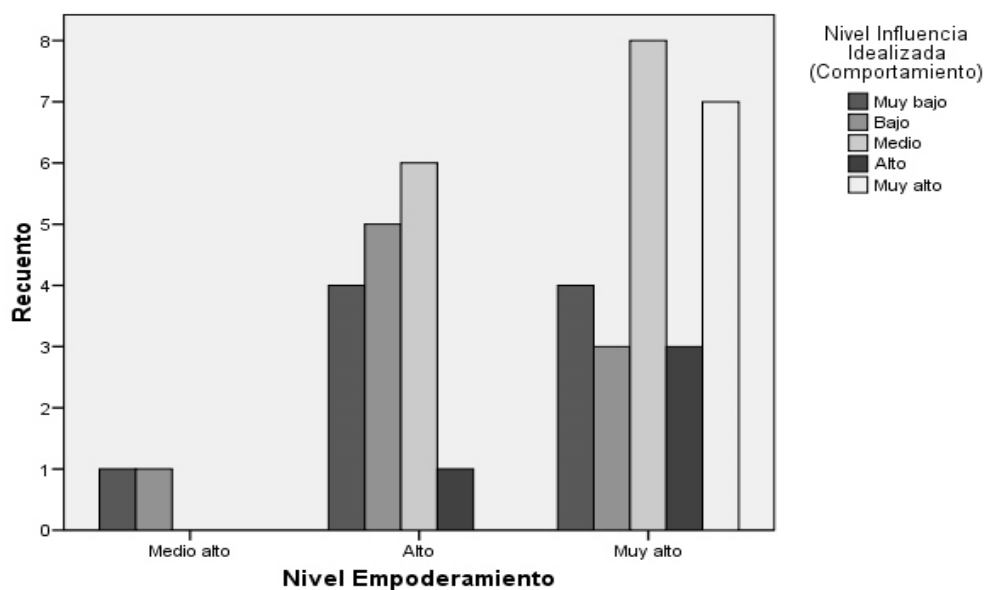
Figura 12. Empoderamiento y Motivación Inspiracional.



En cambio, con la dimensión de Influencia Idealizada (Comportamiento), observamos que se asocia de la siguiente manera:

Con el nivel Medio alto de Empoderamiento encontramos 1 caso de nivel Muy bajo y 1 caso de nivel Bajo. Con el nivel Alto de Empoderamiento se observan 4 casos de nivel Muy bajo, 5 de nivel Bajo, 6 con el nivel Medio, y 1 con el nivel Alto. Finalmente, Con el nivel Muy alto de Empoderamiento se encuentran: 4 casos correlacionados con el nivel Muy bajo, 3 casos con el nivel Bajo, 8 casos con el nivel Medio, 3 casos con el nivel Alto y 7 casos con el nivel Muy alto.

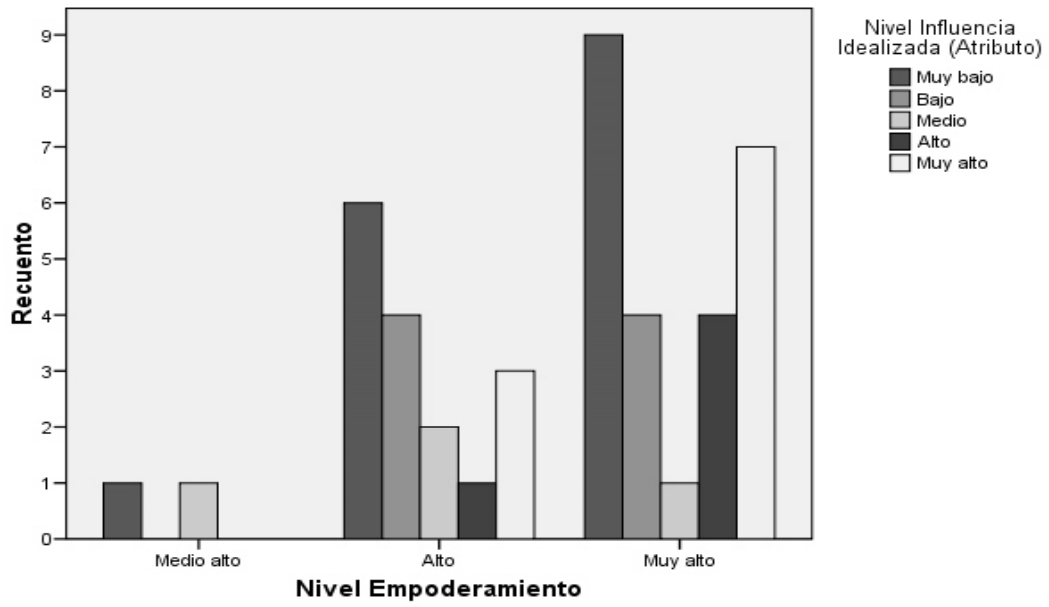
Figura 13. Empoderamiento e Influencia Idealizada (Comportamiento).



Por último, con la dimensión Influencia Idealizada (Atributo), observamos los siguientes modos de asociación:

Con el nivel Medio alto de Empoderamiento encontramos 1 caso del nivel Muy Bajo y un caso del nivel Medio. Con el nivel Alto de Empoderamiento encontramos 6 casos del nivel Muy bajo, 4 casos del nivel Bajo, 2 casos del nivel Medio, 1 caso del nivel Alto y 3 casos del nivel Muy alto. Finalmente, con el nivel Muy alto de Empoderamiento encontramos 9 casos del nivel Muy bajo, 4 casos del nivel Bajo, 1 caso del nivel Medio, 4 casos del nivel Alto y 7 casos del nivel Muy alto.

Figura 14. Empoderamiento e Influencia Idealizada (Atributo).



## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

A partir de la lectura de los resultados obtenidos, se puede afirmar que la hipótesis inicial propuesta de hallar altos niveles de Liderazgo Transformacional, ha sido refutada. Por otro lado, la hipótesis planteada respecto a encontrar altos niveles de Empoderamiento ha sido confirmada de manera contundente. **Y la tercera hipótesis?**

Si se evalúan las dimensiones que componen la variable de Liderazgo Transformacional se observa que la única que presenta una cantidad significativa de casos en los niveles Alto y Muy Altos es Motivación Inspiracional: el 53,49% si se suman ambos niveles, lo que representa 26 casos sobre el total de la muestra. Esto podría indicar que se encuentra presente en estos trabajadores una visión de futuro clara, deseable y significativa, permitiendo persuadir con entusiasmo y optimismo que esta visión es realizable, avivando así el espíritu de equipo; esto también sería muy relevante para desarrollar el proceso de autogestión. Recordando además que dicha dimensión está relacionada con la exaltación emocional y de ánimo, muy presentes en el proceso de expropiación, como vínculo que puede suponerse de gran importancia para lograr el objetivo colectivo de recuperar la fuente laboral.

Se puede mencionar en este sentido lo investigado por García Rubiano (2009) quien relacionó el Liderazgo Transformacional con la facilitación a la aceptación al cambio organizacional. Demostró que la comunicación llevada a cabo de una manera adecuada reduce la desconfianza del empleado y lleva a

que se entienda y asuma mejor el proceso de cambio organizacional. Estos datos permitirían comprender también la importancia de la Motivación Inspiracional para este grupo de trabajadores y para este momento excepcional que atraviesan.

Por otro lado, en el resto de las dimensiones que componen al Liderazgo Transformacional, los resultados se concentran en los niveles Bajo y Muy bajo, exceptuando a la dimensión Influencia Idealizada como Comportamiento, donde los casos se concentran en el nivel Medio, con un 32,56%.

Se observa primeramente una baja puntuación de la dimensión de Consideración Individual, que presenta 14 casos del nivel Muy bajo (un 32,56%) y 13 casos del nivel Bajo (30,23%), lo que suma en total más de un 60% de los casos muestreados. Esto podría estar relacionado con la situación extraordinaria por la que está atravesando este grupo de trabajadores, en tanto crisis y cambio hacia la autogestión, donde el trato individualizado se ve afectado, reconociéndose a sí mismos como principiantes en la elaboración de la mayoría de las tareas administrativas, así como de la organización y relación entre los trabajadores o bien de las responsabilidades que implica pasar de ser empleados a asociados, tal como se autodefinen. Así, podría suponerse que estos trabajadores se empoderan más allá del trato empático, relegando las necesidades particulares de apoyo y desarrollo.

Por otro lado, se encontró un contraste interesante entre las dimensiones de Influencia Idealizada como Comportamiento, donde la mayoría de los casos se concentran en el nivel Medio y de Influencia Idealizada como Atributo donde, al contrario, el mayor porcentaje queda representado en el nivel Muy bajo. Recordando que la Influencia Idealizada como Atributo (IIA) **Ver si**

**cada vez que enuncien la dimensión escribirán la sigla entre paréntesis o no, lo que decidan lo sostienen en todo este capítulo** se refiere al impacto que produce en un observador, donde los líderes funcionan como modelos a seguir, produciendo identificación (Silva Peralta, 2009). Se podría pensar que el haber encontrado 16 casos del nivel Muy bajo estaría relacionado con que no hubo tiempo suficiente para que las relaciones laborales sean estables, donde las pautas comportamentales han sido variables y versátiles en función de las necesidades surgidas al calor de los cambios necesarios en el proceso de expropiación, con una mayoría de trabajadores (34 casos sobre el total, **mejor el porcentaje escriban**) con una antigüedad menor de 3 años en la organización. Además, siendo que la Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC); refiere a un líder que se comporta de manera ética, y consistente, promoviendo la importancia de una misión colectiva, se podría comprender que puntúe de manera superior a IIA porque la transmisión de una visión de futuro sí está presente como objetivo prioritario que cohesiona a los trabajadores, confiando en el accionar ético del consejo directivo; lo que a su vez tiene coherencia con los altos niveles encontrados de Motivación Inspiracional.

Analizando que los niveles de Empoderamiento han puntuado en la totalidad de los cuestionarios en los percentiles más altos ( Medio alto: 2 casos, Alto: 14 casos, Muy alto: 27 casos), se podría entonces inferir que a pesar de que los niveles de Liderazgo Transformacional hayan sido bajos, los trabajadores consideran que el trabajo que realizan es importante para la organización (significado), se sienten capaces de ejecutar con habilidad las actividades exigidas por el trabajo (competencia), se sienten autónomos sobre

el inicio y continuación de los comportamientos y actuaciones que desarrollan en su trabajo (elección), y sienten que pueden influir en los resultados que se alcancen en la organización (impacto), más allá de no contar con un ejercicio de Liderazgo Transformacional, tal como se hipotetizaba al inicio de esta investigación.

Los resultados encontrados no van en la misma línea a los alcanzados por González Salazar (1999), quien afirma que el Empoderamiento implica un cambio de mentalidad que empieza cuando el directivo produce un cambio en su estilo de Liderazgo y permite que se impugne su poder de decisión; o lo planteado por la investigación llevada a cabo por San Saturnino Murua y Goicoechea Piédrola (2012) en el ámbito educativo, en la que se concluye que el Liderazgo Transformacional se asocia de manera positiva con el aprendizaje cognitivo y afectivo de los alumnos y que, a su vez, el Empoderamiento media dichos aprendizajes. Esto no es lo que ocurre en los trabajadores evaluados, quienes se empoderan aunque no esté presente un tipo de Liderazgo Transformacional.

Lo mismo ocurre con una investigación realizada por Segovia Romo y Mendoza Gómez (2013), quienes demostraron que la relación del Liderazgo Transformacional con el empowerment psicológico muestra un resultado positivo con un impacto fuerte y es altamente significativa. Confirmaron la relevancia de promover el Liderazgo Transformacional con relación al empowerment psicológico. Ahora bien, nuevamente la presente investigación aporta resultados contrarios, aportando niveles elevados de Empoderamiento junto con niveles bajos de Liderazgo Transformacional.



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, cabría la pregunta: ¿los altos niveles de Empoderamiento encontrados, podrían estar asociados con altos niveles de liderazgo transaccional o laissez faire en esta organización? En este sentido, se pueden mencionar diversas investigaciones en las que un alto nivel de Empoderamiento se vio asociado a altos niveles de estos dos tipos de Liderazgo, permitiendo suponer que cuando los líderes no ocupan un lugar ofreciéndose como modelos, guiando las acciones y estimulando al resto de los integrantes, éstos se empoderan frente al desentendimiento logrando resultados por sí mismos.

Así, Chiavola, Cedros y Sánchez (2008), en una investigación en el ámbito educativo consideran que si los docentes delegan poder en los estudiantes éstos últimos se verán a sí mismos con la posibilidad de tomar decisiones y se sentirán responsables por el buen funcionamiento de su práctica. Podría pensarse que en el caso de los trabajadores de la ERT, se sienten responsables de su labor, intentando reactivar el proceso productivo para mantener así la fuente de sustento que hasta no hace mucho tiempo, estaba en duda.

También se puede mencionar la investigación realizada por Del Cerro (2008) a un grupo de tutores de una Universidad de Barcelona. Esta autora concluye en que el tutor no puede desprenderse fácilmente de su rol transaccional vinculado a la cuestión evaluativa y que quizá este podría ser una limitación para conseguir un liderazgo con características más transformacionales. Se podría suponer que en la caso de la presente investigación, y siendo que atraviesan un cambio profundo de funcionamiento productivo y de sus roles concomitantes, la posibilidad de realizar además

cambios en las pautas comportamentales aprendidas es arduo, especialmente si se comprende que no tuvieron asesoramiento externo profesional.

Por otro lado, es importante el aporte de Silva Peralta (2010), sobre un estudio realizado en la universidad de Barcelona a un grupo de formadores, en el cual la autora concluye que ellos se manejan tanto a través de acciones transaccionales como transformacionales. Como autoridad del aula, debe desplegar acciones transaccionales para fijar metas y objetivos, evaluar, premiar o corregir según el caso, guiar, detectar irregularidad, defectos, fallas en el proceso de formación para poder resolver dificultades. Para la búsqueda de los objetivos áulicos, el fomentar la participación de los estudiantes y el desarrollo de cada uno de ellos, son acciones relacionadas al Liderazgo Transformacional del formador. Por lo tanto, y analizando la crisis con diversos sobresaltos y obstáculos tanto internos como externos que tuvieron que enfrentar los trabajadores de la presente investigación, donde la prioridad consistió en retomar las actividades, volver a la rutina luego de mucha desestabilidad, sería probable que la mayoría de las acciones estén relacionadas al logro de objetivos puntuales, evaluación y control.

Finalmente es importante el aporte realizado por Silva Peralta, Gandoy, Jara y Pacenza (en evaluación), en una investigación sobre Liderazgo y Empoderamiento en las prácticas comunitarias de una universidad pública argentina, donde los resultados muestran que altos niveles de Empoderamiento de los estudiantes se asocian a altos niveles en las dimensiones de liderazgo Laissez-Faire y transaccionales de los docentes tutores y particularmente a la dimensión transformacional Estimulación Intelectual. Tal vez la asociación más interesante con el presente trabajo consiste en el protagonismo alcanzado por

una única dimensión dentro de la variable de Liderazgo Transformacional, siendo en este caso la Motivación Inspiracional. Cada una de estas dimensiones podría relacionarse con el ámbito evaluado en cada caso, ya sea académica (donde cobra relevancia la Estimulación Intelectual) o laboral y de autogestión (donde cobra relevancia la Motivación Inspiracional).

### **Limitaciones e interrogantes para futuras investigaciones**

Respecto de las limitaciones que se pueden mencionar para esta investigación, cabe observar que 8 de los participantes requirieron que el cuestionario les fuera presentado en forma oral, es decir se les leyó punto por punto los ítems del mismo respetando el pedido de los 8 trabajadores. Quedará para futuras investigaciones el poder correlacionar si determinados niveles de lecto-escritura favorecen o no el desarrollo de altos niveles de Empoderamiento. A su vez, algunos de ellos (5 casos) también pidieron que se les explique qué quería decir determinado ítem, sobre todo en aquellos con alto nivel metafórico, palabras más complejas o con mayor nivel de abstracción. Algunos ejemplos son: ítems 9 y 20 del cuestionario de Liderazgo (“Demuestro creer profundamente en *Si no está roto no lo arregles*” y “Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito”). La intención de comprender lo que se estaba preguntando podría considerarse como un indicador de compromiso hacia la tarea, demostrando interés en entender lo que se pretendía de sus respuestas.

En el cuestionario de Empoderamiento no se presentaron dificultades en la lectura e interpretación de los ítems.

En otros trabajadores se podía percibir una incomodidad mayor, pidiendo que los ítems fueran formulados en forma oral pero respondiendo a todos sin ninguna pregunta sobre el sentido de lo que se estaba preguntando. Esta inhibición para solicitar aclaraciones podría entenderse también como un modo de evitar que se ponga en evidencia su falta de comprensión, asociada tal vez al sesgo de deseabilidad social, entendida como una necesidad de quedar bien con el investigador o hacer lo que se supone que se espera que haga.

Otra característica que puede limitar la generalización de los resultados obtenidos es la proporción casi absoluta de sujetos de género masculino. En el caso de esta investigación, probablemente por el rubro de la empresa en la que se trabajó, la mayoría de los sujetos que componen la muestra son de género masculino (se tomaron muestras en 40 hombres y 3 mujeres). En este sentido, sería valioso un abordaje que atienda a las posibles similitudes y diferencias que puedan existir ampliando la muestra por géneros.

Además, se considera indispensable, un abordaje de los aspectos atinentes a los cambios surgidos en la subjetividad de los trabajadores que fueron parte del proceso de expropiación. Esto constituiría un complemento necesario al análisis realizado en la presente investigación, permitiendo obtener una aproximación más integral de la problemática de las ERT en general, y de lo vivenciado por estos trabajadores puntualmente. Así, se podrían realizar entrevistas semi-estructuradas para poder contar con diferentes relatos que den cuenta de las herramientas, procesos, relaciones, aprendizajes, estereotipos, representaciones, simbologías que estuvieron presentes en el arduo trabajo de recuperación. En este sentido, una

exploración cualitativa que esté orientada a la escucha sería un complemento significativo, que implicaría un gran aporte desde la Psicología a un tema que, como ya ha sido mencionado, ha sido tradicionalmente abordado desde otras disciplinas afines. Fundamentamos esta necesidad en información obtenida en diversas charlas con el principal referente del Consejo Directivo de la cooperativa, quien en varias oportunidades nos hizo mención de las dificultades que tuvieron los trabajadores (incluyéndose) durante el proceso de recuperación y en la organización de los nuevos roles dentro de la fábrica. Entre las problemáticas mencionadas se destacan los inconvenientes a la hora de conciliar el nuevo rol como “asociados” y el cumplimiento de horarios, tareas y otras responsabilidades.

Lo relatado, coincide con los testimonios brindados por otros referentes de fábricas recuperadas a nivel nacional, expresando las dificultades encontradas al pasar al frente de la organización, asumiendo nuevos compromisos, ocupando lugares impensados desde la formación y el imaginario, debiendo aprender rápidamente habilidades comunicacionales, legales, administrativas, etc. A su vez, esto podría encontrar un correlato con la permanencia de los asociados (cabe recordar que esta es la denominación formal que se adopta en las cooperativas -figura legal que los enmarca- y de ahí la apropiación del término) durante el proceso autogestionario, y el recambio producido, incluyendo los conflictos internos (con anteriores consejos directivos) y externos (Por ej.: proveedores).

Además, se podría sugerir una investigación que aborde la escala *laissez-faire* y liderazgo transaccional, en sus asociaciones con los niveles de

Empoderamiento. Teniendo en cuenta que la hipótesis fue refutada, cabría la pregunta por los niveles de estos otros tipos de Liderazgo.

Finalmente, se considera necesaria la creación de un instrumento para medir el constructo: Empoderamiento, especialmente diseñado de acuerdo a la concepción latinoamericana del término, ya que el único instrumento disponible y utilizado en la presente investigación en su adaptación española, construido de acuerdo a la concepción de empowerment (más alineada con la noción norteamericana y con la economía tradicional) lo que puede representar limitaciones a la hora de arribar a conclusiones válidas en nuestro continente.

## CONCLUSIONES

Para la presente investigación, se propusieron como objetivos: analizar el nivel de Liderazgo Transformacional de los trabajadores, así como el nivel de Empoderamiento y, finalmente, conocer las asociaciones entre ambas variables. Estas variables fueron seleccionadas por un lado con la intención de acercar a las ERT un abordaje que tradicionalmente se aplica en el sector privado. En este sentido, existen numerosas investigaciones en las que se abordan el Liderazgo y el Empoderamiento en el campo de la economía empresarial tradicional, pero se trata de investigaciones orientadas a la maximización del rendimiento de los trabajadores.

Para alcanzar los objetivos mencionados se seleccionaron como instrumentos el *Multifactor Leadership Questionnaire* de Avolio y Bass (2004) que permitió medir el Liderazgo Transformacional a través de un cuestionario compuesto por 45 ítems que se responden en una escala Likert.

Para la medición del Empoderamiento, se logró obtener a través del contacto directo con la autora, la adaptación española de la *Escala de Empoderamiento Psicológico* de Spreitzer realizada por Albar en la Universidad de Sevilla (2012). Se seleccionó este instrumento al considerarlo el más adecuado disponible en la actualidad en referencia a la conceptualización adoptada por el equipo del Empoderamiento Psicológico.

Una vez realizada la elección de los instrumentos, se procedió a contactar con la organización seleccionada, que no había recibido hasta ahora visitas del ámbito universitario para la investigación académica, ni de voluntariado o de extensión, por lo que resultó difícil explicar nuestros

propósitos e intenciones específicas a los miembros de la Comisión Directiva. A esto se suma una experiencia relatada por los trabajadores en la que un grupo de personas se hizo pasar por estudiantes de la Universidad y, aprovechando el espacio que se les había ofrecido, realizaron filmaciones ocultas en las instalaciones para publicarlas en un medio periodístico local.

Sin embargo, sí estaba en el recuerdo de los miembros de la organización el apoyo político recibido por diversas agrupaciones de la Universidad Nacional de Mar del Plata durante el proceso de recuperación, lo que ayudó a que finalmente se estableciera la apertura y confianza necesarias para llevar a cabo la investigación. Este fue de hecho el argumento utilizado por parte de los miembros de la Comisión Directiva y los encargados de las distintas áreas para incentivar al resto de los trabajadores a colaborar con nuestro trabajo.

Con respecto a los resultados obtenidos, han dado lugar a numerosos puntos de discusión, imponiéndose como conclusión más relevante la no presencia de altos niveles de Liderazgo Transformacional y, por lo tanto, la imposibilidad de asociarlo con los altos niveles de Empoderamiento encontrados, al contrario de lo que se hipotizaba al inicio. También es de relevancia que la única dimensión de Liderazgo Transformacional que presentó niveles altos fue Motivación Inspiracional. **Recordar qué era esta dimensión.**

Con respecto al impacto de la investigación en la organización y sus trabajadores, se espera poder lograr en el corto plazo un encuentro en el que se expondrá un informe esquemático de lo analizado, intercambiando ideas que sirvan para arribar a una evaluación conjunta del proceso y los resultados obtenidos.



Se proponen como futuras líneas de investigación el análisis de las variables de liderazgo transaccional y laissez faire, así como el abordaje de las transformaciones subjetivas que atravesaron los trabajadores que fueron parte activa en la recuperación de la fábrica y su percepción de las reacciones de la sociedad frente a ese proceso, la relación que estos actores desarrollan con las nuevas generaciones, con los cambios en los métodos productivos y sus implicancias psicológicas.

La necesidad de entrecruzar los objetivos de esta área del conocimiento psicológico con los procesos que se están desarrollando es una posibilidad que no se puede desaprovechar, en particular si se tiene en cuenta que la Economía Popular se está reconstruyendo a sí misma en nuestra comunidad, creciendo día a día, y logrando la visibilización social de actores relegados por el mercado y que interpelan directamente y en forma propositiva a la noción de lazo social.

Para terminar, se puede decir que los integrantes de este equipo de trabajo estamos sumamente satisfechos con la experiencia atravesada, y con la plena seguridad que esta es la primera, de lo que se cree, será una serie de investigaciones en torno a vincular la Psicología Laboral con ámbitos de la Economía Popular.

## REFERENCIAS

- Acuña, C., Ciancaglini, S., Rosemberg D., & Zarranz, L. (2007). *Sin Patrón: Fábricas y empresas recuperadas de la Argentina*. Buenos Aires: Lavaca Editora.
- Albar, M. J., García Ramírez, M., & López, A. (2012). Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800.
- Antonankis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden Inc.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NewYork: Free Press.

- Battistini, O. R. (2009). La precariedad como referencial identitario. Un estudio sobre la realidad del trabajo en la Argentina actual. *Psicoperspectivas*, 8(2), 120-142
- Bialakowsky A., Grima J., Costa M., & López, N. (2005). Gerencia de empresas recuperadas por los trabajadores en Argentina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(31), 359-384
- Bustamante, C., & Barreat, Y. (1998). Estrategias de influencia, usadas por los líderes motivacionales. *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(2), 5-12.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995), Further assessments of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Chiavola, C., Cendrós Parra, P., & Sánchez, F (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 14(3), 130-143.
- Cohen, J., & Arato, A. (2001). *Sociedad Civil y Teoría Política*. México: Fondo de Cultura Económica
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Del Cerro Ramón, S. (2008). *Liderazgo y grupalidad: Estudio de los factores influyentes del Liderazgo de Rango Total en el desarrollo de perfiles de grupalidad en unidades de aprendizaje educativo*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Ramón Llul, Barcelona.

- Fajn, G., & Rebón, J. El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas. *Revista Herramienta* [en línea]. Marzo del 2005, n°28. Recuperado el 17 de agosto del 2014 de: <http://www.herramienta.com.ar/revista-herramienta-n-28/el-taller-sin-cronometro-apuntes-acerca-de-las-empresas-recuperadas>.
- Ferrari, L., & Cebey, M. (2006). Nuevas formas de acción política: El caso de las empresas recuperadas por sus propios trabajadores. *Revista Athenea Digital*, 0(10), 90-112.
- Flores, T. (2005). *De la culpa a la autogestión. Un recorrido del movimiento de trabajadores desocupados de La Matanza*. Buenos Aires: Ed. Continente.
- Fontenla E. (2008) Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis. En M. Elgue (Ed), *Emprendedores de la economía social Buenos Aires* (pp. 141-153). Buenos Aires: Ed. Ciccus.
- Silva Peralta, Y. F., Gandoy, F., Jara, C., & Pacenza, M.I. (en evaluación). Liderazgo y empoderamiento en las prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. *Revista Cuadernos de Administración*.
- García Rubiano, M. (2009). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Giraldo Prato, M. (2005). Modelo de autogestión para el cooperativismo. Cayapa. *Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10), 64-79.
- Gist, M., & Mitchell, T. N. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

- González Salazar, L (2001). Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo. *Educación*, 25(2), 41-47.
- Hudson, J.P. (2010) Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(4), 571-597.
- Hudson, J. (2012). Empresas Recuperadas en la Argentina: una década de lucha de los trabajadores por autogestionarse. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 158-180.
- Jaffe, D. T., & Scott, C. D. (2007). *Empowerment*. México: Oxford University Press.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, 34(1), 71-91.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 127–142.
- Linde, R., Wayne, S. & Sparrowe, R. (2000). An examination of Mediating Role of Psychological Empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85, 407-416.
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., & Cuadrado Guirado, I (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Molina, R. (2006). *Empowerment ¿actitud mental?, ¿técnica?, ¿estrategia? o ¿moda?* México: Trillas.

- Montero, M. (1982) Fundamentos teóricos de la Psicología social comunitaria en Latinoamérica *Boletín AVEPSO*, 0(1), 15-22.
- Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires, Paidós.
- Monzón Campos, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 0(56), 9-24.
- Petit Torres, E., & Gutiérrez González, L. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 207-217.
- Pizzi, A., & Brunet, I. (2012). Acción colectiva, autogestión y economía social. El caso de las empresas recuperadas en Argentina. *Revista de Estudios Sociales*, 0(42) 57-70.
- Podsakoff P. M., Todor W.D., Grover R.A., & Huber V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Radrigán, R., Dávila, R., & Penaglia, V. (2012). Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: El caso del Sector No Lucrativo Chileno. *Polis. Revista de la Universidad Bolivariana*, 11(32), 141-165.
- Ríos Manríquez, M., Téllez Ramírez, M., & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, 0(231), 103-125.
- Robertazzi, M., Ferrari L., Perierra, L., & Bancalari H. (2006). Amenazas y peligros emergentes en la consolidación de algunas cooperativas

- recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras. *Anuario de Investigaciones. Facultad de Psicología- UBA*, 14, 167-176.
- Rodríguez E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4) 629-641.
- Rojas P. (2012). La formación de los ciudadanos para el empoderamiento de la acción social. *Educere*, 16(55) 385-394.
- Ruggeri A. (2010). *Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores*. Buenos Aires: Programa Facultad Abierta Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2014). Una primera aproximación a las Empresas recuperadas por sus trabajadores. En A. Ruggeri (Ed.), *¿Qué son las empresas recuperadas?* (pp. 18-28). Buenos Aires: Ediciones Continente.
- San Saturnino Murua, N., & Goicoechea Piédrola, J. J. (2012). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación*, 0(362) 594-622.
- Sánchez Pilonieta A. (2002). Dispositivos de empoderamiento para el desarrollo psicosocial. *Universitas Psychologica*, 1(2), 39-48.
- Segovia Romo, A., & Mendoza Gómez, J., (2013, octubre). El desempeño del empleado de nivel medio en relación al empowerment psicológico y al liderazgo transformacional. Ponencia presentada en XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Mexico D.F
- Seibert, S., Silver, S. & Randolph, W. (2004). Taking empowerment to the next level: a multiple level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-350.

- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.
- Silva Peralta, Y. (2011). Liderazgo: Revisión teórica. En Y. Silva Peralta (Ed.), *Voluntariado y liderazgo. Aportes teóricos* (pp. 21-47). Madrid: EAE.
- Silva Peralta, Y. (2010). *Liderazgo y percepción de éxito del Formador en el área de RRHH. Aproximación bibliométrica y cualitativa*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.
- Silva Peralta, Y. (2009, agosto). Evolución de las teorías del liderazgo hacia la “especie” transformacional. Ponencia presentada en *XII Reunión Nacional y I Encuentro Internacional de la Asociación Argentina de Ciencias del Comportamiento*, Buenos Aires.
- Silva, C., & Martínez, M. L. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psyche*, 13(2), 29-39.
- Spreitzer, G. M. (1995a). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1995b). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23, 601-629.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31–62.



- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vallejo Martos, M. (2007). El Compromiso en la empresa familiar bajo una óptica e liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234.
- Vieira dos Santos, J., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Ales, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Avaliação Psicológica*, 13(3), 325-332.
- Wyczykier, G. (2009). Sobre procesos de autogestión y recolectivización laboral en la Argentina actual. *Polis*, 8 (24), 197- 220.
- Yammarino, F.J., Spangler, W.D., & Bass, B.M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81–102.