

# Liderazgo creador de nuevas realidades. Respuestas cooperativas a los desafíos de la vivienda

*Mar Joanpere Foraster*  
Universitat Rovira i Virgili  
mar.joanpere@urv.cat

*Teresa Morlà Folch*  
Universitat Rovira i Virgili  
teresa.morla@urv.cat

*Resumen: A nivel internacional hay diferentes experiencias de cooperativas de vivienda. Mientras que en España es una iniciativa reciente. Ante esta realidad, la investigación se centra en el rol del liderazgo en las cooperativas de vivienda en Cataluña, así como en la capacidad democrática e innovadora dentro de las mismas. Concretamente, el estudio se centra en dos estudios de caso de cooperativas: Lacol y La Borda. Lacol es la cooperativa de arquitectura que está realizando el diseño arquitectónico de La Borda (cooperativa de viviendas en cesión de uso). En el análisis, se incorporan las voces de los miembros de ambas cooperativas a través de entrevistas en profundidad. En los resultados, se señala el impacto del liderazgo en las cooperativas en relación con los procesos de innovación y creación social. En conclusión, el estudio presenta una forma de organización cooperativa que se adapta a los desafíos de la vivienda y los supera dando una respuesta innovadora que fomenta la gestión comunitaria y el acceso a la vivienda.*

*Palabras clave: liderazgo; cooperativas; creación social; vivienda; arquitectura.*

*Abstract: Cooperative housing of different types has been established in many countries; however, in Spain it is still a recent initiative. Given this reality, this research focuses on the role of leadership in cooperative housing in Catalonia, as well as on the democratic and innovative capacity within it. Specifically, we describe two case studies of cooperatives: Lacol and La Borda. Lacol is the architectural cooperative in charge of the architectural design of La Borda (housing cooperative with assignment of use). The analysis incorporates the voices of the members of both cooperatives through in-depth interviews. The results evidence the impact of leadership in cooperatives in relation to innovation and social creation processes. In conclusion, the study presents a form of cooperative organization that overcomes the challenges of housing, providing an innovative response that promotes community management and access to housing.*

*Keywords: leadership; cooperatives; social creation; housing; architecture.*

## 1. Introducción

La crisis económica española de 2008, especialmente en el sector de la vivienda, con el crecimiento de la burbuja inmobiliaria, generó consecuencias muy graves para muchas familias (Gutiérrez y Domènech, 2017), asimismo, creó una ventana de oportunidades para las propuestas alternativas a los modelos de adquisición de la vivienda tradicionales (Cabré y Andrés, 2018), generando nuevas estrategias cooperativas y de participación entre los actores en el sector. Las respuestas nuevas y efectivas a los grandes desafíos de nuestros días pueden crear relevantes innovaciones sociales (Moulaert, MacCallum, Mehmood y Hamdouch, 2013; Moulaert, Martinelli, Swyngedouw y Gonzalez, 2005; Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Junto con este cambio social y económico, cabe destacar el giro dialógico de la sociedad, a diferencia de las sociedades industriales, la sociedad de la información ha incorporado el diálogo como forma de relacionarse, desde las estructuras más grandes a las interacciones más cotidianas. La incorporación del diálogo como base de las interacciones sociales ha generado nuevas formas de relacionarse, así como la oportunidad de abrir nuevos debates (Flecha, Gómez y Puigvert, 2003). El giro dialógico ha conllevado que las personas tengan cada vez más oportunidades de decidir las formas de vida que desean (Aubert y Soler, 2008; Puigvert, 2012), generando así también nuevas posibilidades de convivencia.

Por otro lado, Ganz (2010) subraya la importancia del diálogo en los movimientos sociales, lo que capacita a la comunidad a llegar a soluciones efectivas entre todos los miembros. El liderazgo que plantea Ganz (2010), como también lo plantean otros científicos y científicas sociales, desde todas las perspectivas, conlleva consigo mismo un proceso de democratización de las relaciones, fomentando la igualdad y el respeto. En este marco, Padrós y Flecha (2014) plantean el liderazgo dialógico, poniendo énfasis sobre el diálogo igualitario en la organización.

Por otro lado, los líderes creativos (Varela y Salinas Gómez, 2001) combinan ideas creativas con acciones innovadoras que incluyen los cambios organizacionales e iniciativas individuales. Es desde esta perspectiva que en el presente estudio se analizan los modelos cooperativos de Lacol (cooperativa de arquitectura) y La Borda (cooperativa de vivienda). La cooperativa de arquitectos Lacol es la responsable del diseño del proyecto de La Borda, primera vivienda de cesión de uso de obra nueva en suelo protegido de España.

Además, cada vez son más los autores que destacan la importancia del estudio del cooperativismo tanto en el ambiente académico como en el comunitario, resaltando nuevas formas de los modelos cooperativos de vivienda (Cheney, Santa

Cruz, Peredo y Nazareno, 2014). Por todo ello, y ante el contexto expuesto en este artículo, se ahonda en el conocimiento del liderazgo en las cooperativas, en el marco de la creación social (Aiello y Joanpere, 2014). La literatura relativa al liderazgo es extensa, así como la apreciación de los diferentes tipos de liderazgo para potenciar la creatividad (por ejemplo: Mumford, Medeiros y Partlow, 2012). Ahora bien, el término coliderazgo en el marco de las cooperativas no es común y no se han encontrado estudios previos. Por consiguiente, este estudio adquiere relevancia en la literatura científica, ya que se exponen dos casos de éxito de cooperativas, ambos con un enfoque organizativo de coliderazgo.

## 1.1 Cooperativas de vivienda en cesión de uso

El giro dialógico de la sociedad ha generado nuevas alternativas, como la *covivienda* (*cohousing*) o las cooperativas de vivienda y las cooperativas de vivienda en cesión de uso. Mientras que el primero se basa en el hecho de compartir una vivienda, indistintamente de si la finalidad es privada o social, el último modelo, en el que se centra el estudio, nació como una forma de garantizar a la ciudadanía el derecho a la vivienda a un precio asequible, sin tener que abonar los costes de los intermediarios, lo cual ha supuesto una alternativa a nivel mundial, así como una nueva forma de convivencia.

Las cooperativas de vivienda tradicionales, como exponen Etxezarreta, Cano y Merino (2018), han sido una herramienta de la economía social basada en construcciones para los sectores sociales más desfavorecidos, que se han hecho para ofrecer viviendas a menor coste a los socios cooperativistas, generalmente en régimen de propiedad. El debate sobre los modelos cooperativos de vivienda ha avanzado a medida que han cambiado el mercado de la vivienda y las formas jurídicas sobre el cooperativismo. La innovación de las cooperativas de vivienda tradicionales ha sido la cesión de uso. Mientras que en los modelos tradicionales pueden ser herramientas de tránsito que permiten ahorrarse el coste de los intermediarios, en las cooperativas de vivienda en cesión de uso los socios una vez finalizada la construcción disponen del derecho de uso de la vivienda, por la cual abonan una renta, sin pasar a disponer de su propiedad.

Tal como expone el informe *L'economia social i solidària a Barcelona* (Fernández y Miró, 2016), en el caso de Barcelona, las cooperativas de vivienda se crearon durante el primer tercio del siglo xx con la Ley de Casas Baratas de 1911 que pretendía facilitar el problema de las hipotecas. La primera promoción surgió en el barrio de Sants donde se creó la Cooperativa el Bienestar del Obrero en Sants (1913). A partir de esa primera experiencia, nacieron varias cooperativas con la misma finalidad, con diversidad de agentes y de ayudas sobre la cesión de terre-

nos y acciones benéficas. En el año 1957, en Barcelona ya existían 34 cooperativas de vivienda. Ese auge fue creciendo en distintas formas y normativas, hasta que en el siglo XXI el modelo de cesión de uso fue impulsado por Sostre Cívic. La cesión de uso permitió crear una alternativa de acceso a la vivienda basado en los principios de cooperativismo y la economía social. Actualmente de entre la diversidad de cooperativas que hay en Barcelona, un 4% son cooperativas de vivienda. Se diferencia el modelo de cesión de uso del modelo cooperativo tradicional, ya que el primero privatiza las unidades de vivienda una vez completada la construcción, mientras que en el segundo caso no es así (Cabré y Andrés, 2018, Fajardo *et alii*, 2014).

Las cooperativas de vivienda en cesión de uso se caracterizan por ser edificaciones compuestas por unidades de vivienda particulares junto con espacios comunitarios. Desde el inicio todos los habitantes participan del proceso de construcción, de desarrollo y de gestión diaria de la comunidad. Desde el primer momento, usan el consenso u otras formas democráticas de toma de decisiones colectivas para debatir y resolver problemas comunitarios (Lucy Sargisson, 2012; Poley y Stephenson, 2007; Ruiu, 2014). Es decir, tiene una fuerte raíz colaborativa, la cual también aborda dilemas sociales, ambientales (Boyer y Leland, 2018; Tummers, 2016) así como económicos (Jacobus y Lubell, 2007).

En primer lugar, en referencia a los dilemas sociales, garantiza una vivienda asequible y también puede resolver el problema del aislamiento social en las ciudades, gracias a las zonas comunitarias. En este sentido, Ruiu (2014) expone que este modelo de vivienda crea un estilo de vida comunitario tanto en el interior como en el exterior de la vivienda, generando redes entre el vecindario más amplias. Y al mismo tiempo, puede promover alternativas a los modelos de familia tradicional, contrariamente a lo que sucede en los hogares y barrios estadounidenses contemporáneos, donde se reproduce y potencia la familia nuclear como unidad económica dominante (Hayden, 2002).

En segundo lugar, también promueve alternativas a los conflictos ambientales como es el cambio climático, ya que priman las construcciones eficientes. Así es como se analiza como una alternativa arquitectónica, que al mismo tiempo puede dar respuesta a los desafíos sociales y ambientales en las ciudades. Del mismo modo, genera modelos económicos distintos entre los cuales se buscan alternativas económicas sostenibles que resuelvan las necesidades de vivienda de la comunidad. En este marco económico las hipotecas están en manos de la cooperativa y no de los individuos, así como, no se participa del sistema bancario tradicional, si no que forman parte de cooperativas y bancas éticas.

El modelo cooperativo de cesión de uso está extendido en países del norte de Europa como; Dinamarca, Noruega y Suecia, así como a nivel internacional en Uruguay y Canadá. En el caso de Dinamarca el modelo es conocido como modelo Andel el cual ha sido transferido en Cataluña por la organización sin ánimo de lucro Sostre Cívic, convirtiéndose en un referente por La Borda. y se ha convertido en una referencia para La Borda. El modelo Andel, es un modelo no especulativo, que defiende el derecho básico de la vivienda, creó la primera cooperativa de vivienda en Dinamarca el año 1911. Las cooperativas están constituidas por socios, que tienen el derecho indefinido de usar una de las viviendas, siempre que sean miembros de la cooperativa. Este derecho de uso en España es lo que distingue a las cooperativas de vivienda de cesión de uso de otras cooperativas de vivienda que se basan en diferentes marcos legales (Turmo, 2004). El funcionamiento se caracteriza, por un lado, por la cesión del suelo y por otro, la cesión del piso. El piso en cuestión es asignado a una persona que es la titular del uso del espacio pero el inmueble no puede venderse ni hipotecarse, es decir, no se tiene en propiedad. La propiedad del inmueble es colectiva y es de la cooperativa. Ahora bien, dicha propiedad puede cederse a otros miembros de la unidad de convivencia o puede abrirse a otro inquilino el cual abonará a la cooperativa el capital social inicial establecido por la cooperativa.

Y por otro lado, el modelo fundado en mayo de 1970: FUCVAM. Actualmente, alrededor de 500 cooperativas están federadas en FUCVAM, en Uruguay, representando aproximadamente a 25.000 familias<sup>1</sup>. Esta federación tiene la particularidad de centrarse en colectivos vulnerables, ciudadanos y ciudadanas que forman parte del ambiente sindical y personas con rentas bajas.

## 1.2 Viviendas con cesión de uso en España y Cataluña

Siguiendo los pasos de los modelos mencionados en el punto anterior, en el territorio catalán las viviendas con cesión de uso disponen de un marco legal. En este, la Ley 27/1999 de Cooperativas, establece la posibilidad de construir viviendas con la finalidad de realizar edificaciones e instalaciones para el uso de viviendas y locales de los socios. En la misma línea, la Ley 20/1990 regula el Régimen Fiscal de Cooperativas, y finalmente, el RD 136/2002, el Registro de Cooperativas. Si nos centramos en las competencias territoriales, en el caso catalán se regula por el artículo 106 de la Ley 18/2002 de Cooperativas de Cataluña. Ahora bien, la carencia de experiencias prácticas muestra que a pesar de que las cooperativas de vivienda son una posibilidad legal, se trata de una práctica muy residual en España y Cataluña.

<sup>1</sup> Para más información ver: <<https://www.fucvam.org.uy/>>.

Autores como Fajardo (2009) recogen que el caso español difiere de otros países, ya que la cooperativa nace para construir la vivienda, pero se disuelve posteriormente. El modelo cooperativo de vivienda tradicional privatiza las unidades de convivencia una vez finalizada la construcción (Fajardo, 2014).

## 2. Apuntes metodológicos

El presente estudio enfatiza en aquellos elementos transformadores que generan impacto en el liderazgo de las cooperativas estudiadas en relación con los procesos de innovación y creación social. La metodología utilizada es la metodología comunicativa (MC) (Gómez y Sordé, 2012), ya que es especialmente relevante para el estudio. Esta metodología principalmente pretende realizar investigaciones que contribuyan a la transformación de las realidades sociales y, en consecuencia, mejoren la vida de las personas; ambos principios están muy presentes en esta investigación, así como en los principios de las cooperativas analizadas. La MC no tiene por objetivo únicamente describir la realidad, sino que pretende analizar aquellos elementos excluyentes (barreras) y así centrarse en los elementos transformadores de la realidad social estudiada (Pulido, Elboj, Campdepadrós y Cabré, 2014). Este análisis solo es posible si se superan las jerarquías entre investigadores y objetos de estudio, y se consideran por igual las voces de todos los individuos que participan en la investigación. Por eso, a lo largo del estudio prevalece la relación dialógica entre el equipo investigador y los participantes. En esta línea, la MC parte de la premisa de que el conocimiento científico nace del diálogo entre todos los y las participantes.

El estudio se centra en dos cooperativas: La Borda y Lacol. En primer lugar, este artículo se basa en la revisión de la literatura para concretar el contexto en el que se desarrollan las cooperativas estudiadas. Por ello, se han revisado en profundidad las siguientes fuentes de información: *a)* libros e informes; *b)* artículos científicos de las principales bases de datos Web of Science y SCOPUS, y *c)* información de las cooperativas: documentos de trabajo e información de sus propias páginas web. Nos hemos centrado en la revisión de la literatura científica relacionada con la creación social, las cooperativas y el liderazgo, con el objetivo de determinar aquellos elementos exitosos de la organización y el liderazgo de las cooperativas.

Posteriormente, se han realizado dos entrevistas en profundidad, dado que permiten una aproximación precisa de las experiencias de los participantes (Jimenez, Hudson, Lima y Crabtree, 2018). Los entrevistados son Sandra Girbés, socia habitante de La Borda (desde 2014, dos años después de su creación) y miembro de la comisión de comunicación, quien empezó a participar en el mo-

mento en que se abrió el proyecto a nuevos socios y socias para llevar a cabo su construcción, y Carles Baiges, arquitecto de Lacol desde su creación y socio habitante de La Borda.

## 2.1 Estudio de caso

El análisis utiliza las experiencias de La Borda y Lacol para evaluar el potencial de la organización cooperativa en la creación de nuevas realidades sociales que den respuestas a necesidades sociales. A continuación, se desarrollan las características de ambas cooperativas y se justifica la elección de estas para el estudio de caso.

### 2.1.1 La Borda, cooperativa de vivienda

La Borda es uno de los proyectos que configuran el espacio vecinal autogestionado de Can Batlló, un recinto emblemático de la Barcelona Industrial. Desde 1976, el Plan General Metropolitano establecía que el recinto estaría destinado a zona de equipamientos, viviendas sociales y zonas verdes. Sin embargo, el plan municipal no llegó a materializarse. Ante esta realidad nació el movimiento vecinal *Recuperem Can Batlló* (*Recuperemos Can Batlló*). A partir de este momento, nació un proceso participativo para definir los usos y los proyectos que se querían para Can Batlló<sup>2</sup>. Desde entonces, se crearon comités de trabajo y diferentes proyectos para poner este espacio abandonado al servicio de las necesidades del barrio. En el marco de esta iniciativa, en septiembre de 2014 se constituyó formalmente y legalmente Habitatges La Borda, SCCL (*Viviendas La Borda SCCL*)<sup>3</sup>. El objetivo principal de La Borda es proveer una vivienda digna y estable a las personas asociadas. Por ello, se está construyendo una edificación de 29 unidades de convivencia que se estima que finalizará su construcción en invierno de 2018. Actualmente, el proyecto está compuesto por casi sesenta personas (contando menores de edad), la mayoría de ellas con experiencia previa de participación en las iniciativas del barrio. La Borda se sitúa en un solar cedido por el Ayuntamiento de Barcelona durante un periodo de 75 años, en la calle Constitución (barrio la Bordeta, Barcelona).

Como apunta Cabré y Andrés (2018) La Borda se caracteriza por tres factores que actualmente la hacen única y de aquí el interés del estudio. En primer lugar, fruto de la crisis económica en España y la crisis de la especulación inmo-

<sup>2</sup> Para más información ver: <[www.laborda.coop/en/](http://www.laborda.coop/en/)>.

<sup>3</sup> "La Sociedad Cooperativa Catalana Limitada (SCCL) es una Sociedad constituïda por persones físiques o jurídiques que, bajo los principios de libre adhesión y de baja voluntària con capital variable y gestión democràtica se han unido para mejorar la situació econòmica y social de sus Componentes y del entorno comunitario mediante una actividad empresarial de base col·lectiva." Para más información: <<http://iniciativeseconomicues.com/emprenedors/index.asp?w=pg&s=19&a=79>>.

biliaria que ha incrementado el precio del alquiler y la precariedad de la vivienda, se ha acentuado la problemática de asequibilidad de la vivienda en Barcelona. En segundo lugar, la fuerte presencia del movimiento cooperativista, como resultado de las sinergias creadas con organizaciones e individuos dentro de la economía social. Y, en tercer lugar, la existencia de un fuerte movimiento vecinal vinculado al proceso de renovación urbana del antiguo recinto industrial de Can Batlló.

Las y los socios de La Borda tienen unos derechos y unas obligaciones desarrollados en sus estatutos. En estos estatutos se concreta la obligatoriedad de asistencia a las asambleas generales, así como la obligatoriedad de participar de los organismos por los que han sido elegidos. También se concreta la no dedicación a tareas que entren en competencia con los principios básicos de la cooperativa ni con aquellas personas que las desarrollen. Entre los derechos, las y los socios cooperativistas pueden ser elegidos o elegir los cargos y órganos de la sociedad, así como participar con voz y voto de la toma de decisiones en la Asamblea General y en los órganos de la sociedad..

La estructura de La Borda se desarrolla mediante un Régimen Interno que se estructura en una Asamblea mensual y una Asamblea General ordinaria (anual), que se convocan a través del Consejo Rector, y son el espacio de toma de decisiones sobre los avances del proyecto. El Consejo Rector es el mismo que tiene la potestad de convocar una Asamblea General extraordinaria, esta puede ser solicitada a través del propio Consejo Rector, por la Intervención de Cuentas, o por un grupo de socias y socios que represente por lo menos el 10% de los votos sociales. Los acuerdos tomados en la Asamblea General son de obligatorio cumplimiento por todas y todos los socios.

El Consejo Rector es el órgano de representación y gobierno de la sociedad. La Presidencia de la cooperativa tiene atribuida la competencia, en nombre del Consejo Rector, de representación de la sociedad y la presidencia de sus órganos. Los cargos del Consejo Rector son Presidencia, Secretaría, Tesorería y seis Vocales, que tienen el poder de representación de la cooperativa ante terceros, con una duración de cargos de dos años. El desarrollo de tareas y funciones de la cooperativa se hace mediante comisiones de trabajo, que se van generando en función de las necesidades del proyecto en cada una de las etapas de su avance. Una de las comisiones que interesa destacar en este estudio es la Comisión de Arquitectura, donde los socios entran en proceso de coliderazgo con Lacol. Mientras que Lacol aporta su conocimiento técnico sobre el proyecto, son los socios habitantes los que definen sus necesidades y fiscalizan las decisiones técnicas. De hecho, los socios han pedido modificaciones técnicas del proyecto, como por ejemplo la modificación de una de las plantas del edificio o la construcción del espacio comunal interior, al fin de dar respuesta a las necesidades de toda la cooperativa.

Por otra parte, existe un proyecto de hibridación entre cooperativas dado que dos de los arquitectos de Lacol que participan en la Comisión de Arquitectura son a la vez socios y habitantes de La Borda, así como otros arquitectos de Lacol que, aunque no participan del proyecto técnico, sí participan como socios habitantes en comisiones de trabajo y en la toma de decisiones mensuales en la asamblea. Este proyecto de coliderazgo requiere de una responsabilidad compartida asumiendo que ambas partes no funcionan de forma independiente, sino que hay un diálogo constante y una fiscalización del trabajo de ambas como garantía de que las decisiones técnicas no se superponen a las necesidades colectivas.

### 2.1.2 *Lacol, arquitectura cooperativa*

Lacol, como lo indica Baiges, arquitecto de la cooperativa,

surgió cuando éramos estudiantes en la Facultad de Arquitectura de la UPC. Con algunos amigos decidimos alquilar un local a finales de carrera donde poder trabajar y empezamos a involucrarnos con las entidades vecinales y las luchas que había en Can Batlló y empezamos a hacer algunos encargos. Cuando terminamos la carrera algunos se fueron a otros países porque aquí no había trabajo y los que nos quedamos decidimos fundar la cooperativa. Ahora somos los 14 socios que empezamos, que ya somos todos trabajadores de la cooperativa y por primera vez tenemos un chico y una chica contratados, no como socios (C. Baiges, comunicación personal, 11 de junio de 2018).

Lacol se encuentra en el barrio de Sants (Barcelona). Los propios arquitectos en su página web detallan sus rasgos identitarios: «Trabajamos desde la arquitectura para la transformación social, utilizándola como una herramienta para intervenir de manera crítica en el entorno más próximo. En paralelo con la sociedad, actuando de forma justa y solidaria y empezando por un sistema de trabajo horizontal» (Lacol, 2018)<sup>4</sup>.

Lacol es una cooperativa de 14 personas socias que funciona de forma asamblearia, con una asamblea semanal donde se hace el seguimiento de los proyectos que están desarrollando. Ha participado en 74 proyectos multidisciplinares, desde la colaboración en un documental, *Com un gegant invisible* (Como un gigante invisible), a construcciones de viviendas o en espacios de participación ciudadana para aportar alternativas a los modelos arquitectónicos de ciudad. Uno de sus proyectos más importantes es La Borda. El proyecto se caracteriza por tres principios fundamentales (Lacol, 2018):

---

<sup>4</sup> Para más información ver: <<http://www.lacol.coop/>>.

1. Redefinir el programa de vivienda colectiva, basado en la tipología de vivienda social y popular.
2. Sostenibilidad y cualidad ambiental, la construcción se centra en crear el menor impacto ambiental.
3. Participación de los usuarios en todo el proceso, generando una oportunidad para conocer profundamente las etapas de construcción y proyectar en ellas las necesidades concretas de los usuarios.

La Borda fue el primer proyecto de vivienda de cesión de uso en el que participaba Lacol, ahora bien, este modelo ha sido transferido a la cooperativa de vivienda, La Balma. Lacol se presentó al concurso público de solares municipales destinados a la vivienda cooperativa en cesión de uso en la calle Espronceda (Poblenou), y fue el proyecto ganador. Por ello, ahora están ejecutando 19 viviendas que constituirán este espacio.

### **3. Impacto del liderazgo en la creación social de las cooperativas**

El presente estudio analiza dos proyectos cooperativos que, a pesar de su divergencia en la finalidad, son semejantes en sus estructuras y dinámicas transformadoras. Por esta razón se analizan conjuntamente y se pone el foco de atención en su desarrollo a partir del proceso de coliderazgo, que ha creado nuevas realidades sociales y económicas, inexistentes hasta el momento. Ambos, como se verá seguidamente, ya están dando respuestas efectivas a la problemática de la vivienda en Cataluña. Los dos entrevistados, Girbés y Baiges, coinciden en afirmar que cuando ambos proyectos nacieron prácticamente no disponían de referentes en el ámbito nacional (aunque a nivel internacional conocían muchos), con lo cual abrieron un nuevo horizonte en el mundo cooperativo en España. En este sentido Baiges afirma:

Cuando terminamos la carrera a nadie se le pasaba por la cabeza crear una cooperativa de arquitectos y ahora ya sí que a muchos jóvenes les pasa por la cabeza crear, y yo pienso que modestamente nosotros hemos contribuido a potenciar esta inquietud, ya que cuando lo hicimos nosotros solo había dos y no eran muy conocidas. También nosotros hemos colaborando con grupos de arquitectos e ingenieros que eran SL y que al cabo de los años de colaborar con nosotros han hecho el cambio a cooperativa y ahora ya es una opción mucho más visible (C. Baiges, comunicación personal, 11 de junio de 2018).

En esta misma línea, Girbés destaca el hecho de que a partir de la creación de La Borda cada vez hay más movimientos de vivienda cooperativa en cesión de uso que están naciendo, e incluso las instituciones gubernamentales y profesionales, empiezan a reconocer y regular legislativamente dichos espacios y sus dinámicas;

Nosotros empezamos y en el ámbito urbano no teníamos prácticamente referentes en el contexto urbano a nivel nacional. Y desde el 2012 hasta ahora son varias las promociones que están en marcha. Entonces sí que vemos que se han creado unas condiciones y un conocimiento que está permitiendo que otros grupos siga el mismo camino. De hecho, ahora en el barrio ya hay otra promoción que irán a vivir en un edificio ya construido. En Barcelona el Ayuntamiento ha puesto a disposición varios terrenos para proyectos similares, en Madrid se están construyendo dos cooperativas en cesión de uso y estamos muy en contacto con personas que están trabajando juntamente con nosotros y ahora ya lo están replicando en otros sitios del contexto español y catalán (S. Girbés, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

En los apartados siguientes se analiza, a partir de los resultados de las entrevistas realizadas y la literatura científica, el coliderazgo que ambos proyectos están desarrollando y cómo a través de este están generando nuevas realidades sociales en un contexto en el que no había prácticamente referentes.

### **3.1 CoLiderazgo: responsabilidad compartida**

El coliderazgo es un tipo de liderazgo que perdura a lo largo del tiempo y está presente en todas las tareas. Se caracteriza por ser compartido de forma igualitaria entre todos los miembros de la organización. A continuación, el socio de Lacol entrevistado especifica qué significa en la práctica para la cooperativa el coliderazgo.

[...] cada uno de nosotros tenemos algún cargo, gestión de personal, comunicación, economía. [...] Todos los trabajos los valoramos igual, todos cobramos lo mismo indiferentemente de la responsabilidad. Estamos intentando luchar sobre esto ya que nuestro trabajo tiene mucho riesgo individualista. Cada semana tenemos una reunión de dos horas sobre gestión del día a día y de proyectos, y cada tres meses, una reunión en que nos marcamos objetivos de la cooperativa, revisión de los anteriores y temas también personales o de cuidados. Todos los socios participamos por igual desde el inicio de todo. Los proyectos, lo que hacemos es que en las reuniones semanales ponemos en común la actualización de los proyectos, y con los proyectos más grandes hacemos espacios de participación que son abiertos y se hacen momentos creativos de lluvia de ideas para ayudarnos a salir adelante [...] (C. Baiges, comunicación personal, 11 de junio de 2018).

En el caso de La Borda se organizan por comisiones, grupos de trabajo (sobre necesidades específicas que surgen) y por un consejo rector. Todas las decisiones técnicas pasan por el consejo rector. El consejo rector está compuesto por habitantes (representante de cada comisión) y por profesionales que trabajan en el proyecto y revisan que lo que se está llevando a cabo tiene coherencia con las decisiones tomadas en la asamblea (mensual). El consejo rector es rotativo, cada dos años se renueva como mecanismo para evitar que haya acumulación de poder, con la finalidad de que todos los y las cooperativistas asuman la corresponsabilidad de la cooperativa. Mensualmente se realiza un seguimiento del proyecto arquitectónico en la asamblea mensual, donde participan todos los socios y socias. Los técnicos de Lacol encargados del diseño arquitectónico de La Borda, asisten a la asamblea periódicamente con el objetivo de participar activamente del proyecto. Es decir, todo el proceso de construcción y consolidación ha adoptado un enfoque ascendente (*bottom-up*) y dialógico crucial para crear conexiones sociales entre los socios habitantes, técnicos y otros cooperativistas participantes para hacer posible el proyecto. En este sentido, incluso la socia habitante de La Borda, como ejemplo de la creación de espacios de diálogo y de debate expone:

Que yo sepa, desde 2014 nunca ha habido votaciones en ningún tema. Sí que hay mucho trabajo de asamblea y de toma de decisiones y también hay trabajo facilitador [realización de dinámicas] para poder llegar a consensos (S. Girbés, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Por otro lado, ambos participantes destacan la problemática de la burocratización. Previamente, Max Weber ya destacó que la burocratización implica en primer lugar una división del trabajo que promueve la jerarquización de las personas integrantes y, por otra parte, conlleva una especialización en un ámbito concreto del trabajo, lo cual aleja a las personas de las oportunidades de interdisciplinariedad e intercambio de conocimiento (Weber, 2002). Elementos contradictorios en ambas cooperativas, ya que las dos fomentan un tipo de estructura organizativa que rompe con la burocratización de las relaciones, así como del funcionamiento. Las cooperativas estudiadas promueven dinámicas interdisciplinares, asamblearias, que enriquecen la gestión a partir de un liderazgo dialógico coliderado que supera los procesos impersonales. La forma de organización de Lacol y de La Borda no solo supera la posible burocratización de las organizaciones sino que potencia personas creativas. Como expresa Oppenheimer (2014), la gente creativa emerge en aquellos lugares donde se les permite trabajar fuera de las reglas de las organizaciones tradicionales, fuera de la burocracia, donde se controlan todos los medios de producción. En el caso de Lacol, es un modelo de coliderazgo que también rompe con estándares del propio Colegio de Arquitectos, por ejemplo, en el caso de las aseguradoras.

En nuestro caso nos lo llevamos nosotros, no una aseguradora del Colegio de Arquitectos, porque, claro, en nuestro caso, al ser 14 jefes, teníamos que colegiar a 14 personas y hacer 14 seguros. Por eso nos lo hemos ido haciendo nosotros, intentando que el Colegio de Arquitectos vaya haciendo cambios. Y como poco a poco han ido apareciendo nuevas cooperativas de arquitectos hemos intentado ir sumando entre cooperativas (C. Baiges, comunicación personal, 11 de junio de 2018).

En el caso de Lacol, vemos que a pesar de que no se les permitía, inicialmente, trabajar fuera de las reglas de las organizaciones tradicionales, fruto del convencimiento del coliderazgo, han construido alternativas organizativas. La propuesta de estas alternativas no les ha puesto al margen de la profesión, sino que a través de su experiencia de éxito, y en defensa de la innovación social, han demostrado que esta forma de trabajar es eficiente y transformadora. Por ejemplo, con sus prácticas transformadoras en arquitectura han potenciado que el mismo Colegio de Arquitectos de Barcelona se replantee su organización y algunos objetivos de esta. Baiges expone:

Y de hecho, hace tres semanas hubo elecciones en la junta del Colegio de Arquitectos y nos pidieron que participáramos en la junta. Finalmente, no participamos, pero sí que estamos allí por temas de asesoramiento, y el objetivo es que desde el Colegio cada vez se vayan potenciando más iniciativas como la nuestra y se vaya abriendo la estructura para dar cabida de otras formas [organizativas]. Y a través de la XES [Xarxa de Economía Solidaria] también tenemos mucha relación con otras iniciativas (C. Baiges, comunicación personal, 11 de junio de 2018).

En relación, la superación del proceso de burocratización para la mejora y la creación social se puede percibir en las tesis de Marshall Ganz (2010), con su enfoque de las narrativas públicas en el liderazgo y los procesos de organización de los movimientos sociales. Ganz, subraya la capacidad que los agentes sociales pueden tener cuando se organizan para lograr el cambio social. Muestra al mismo tiempo cómo tradicionalmente se han dejado de lado el estudio de los movimientos sociales, el análisis de la importancia del liderazgo y de la agencia humana, centrando la atención en los procesos y los recursos de estos. Y demuestra cómo a través del rol del liderazgo en los movimientos sociales y de las habilidades de motivación, relacionales, estratégicas y de acción de sus miembros, los movimientos sociales pueden lograr sus propósitos (Ganz, 2010). Por otro lado, Fonseca (2001) argumenta que la creatividad es la creación de un nuevo significado, con lo cual, evoluciona como resultado de la interacción de las personas. En esta línea, la literatura ya anuncia que el trato entre las personas de manera dia-

lógica es esencial, ya que no se sabe de dónde puede venir una nueva idea, ya que un entorno colaborativo es bueno para la sociedad, bueno para las comunidades y bueno para la educación, a la vez que todo ello puede responder a los retos de la sociedad actual, como es el caso de la vivienda. En lo relativo a los estudios de caso analizados, se observa que, para dar soluciones a las problemáticas sociales, es básico crear redes entre diferentes actores y alianzas que permitan cohesionar a los agentes implicados. Este hecho es posible a través de una organización horizontal coliderada que ha resuelto un problema social, ha empoderado a la ciudadanía y ha propiciado cambios en las relaciones sociales.

### **3.2 Creaciones sociales colideradas**

La creación social, así como lo hace la artística, trata de generar nuevas realidades, inexistentes hasta el momento, aunque esta, a diferencia de la artística, lo hace a partir de la aplicación del conocimiento científico con el fin de generar un nuevo contexto social que transforme las condiciones de vida de las personas. La generación de nuevas realidades sociales, tal como se entiende en este estudio, se basa en la mejora de las condiciones sociales de las personas que la viven y la desarrollan, con el fin de lograr un contexto transformador para todos y todas (Aiello y Joanpere, 2014).

Es en esta línea, Robert Merton planteó cuatro criterios: «universalismo», «comunismo científico», «desinterés» y «escepticismo organizado» para el análisis de las ciencias sociales. Seguidamente se desarrollan el «universalismo» y el «desinterés», que aquí nos sirven también para la identificación de la viabilidad de los modelos cooperativos de éxito. En primer lugar, el «universalismo», entendido en este caso como un modelo cooperativo capaz de responder a las necesidades de todas las personas, indistintamente de sus situaciones sociales, económicas o culturales, siendo así replicable en contextos diversos. En segundo lugar, el «desinterés», entendido como un modo de trabajo que se rija por los beneficios de la humanidad, generando estructuras y dinámicas que así lo permitan, alejadas de los intereses individuales (Merton, 2010). En referencia, Girbés plantea un modelo de solidaridad desinteresado que contribuye a la creación de nuevas formas organizativas y relacionales que fomentan los vínculos de solidaridad entre integrantes.

Entre nosotros nos hemos apoyado económicamente. Personas que no podían pagar la entrada, las hemos apoyado, hemos compartido la deuda, y esto no es habitual. A nivel de relaciones, también nace un vínculo brutal con las personas que vivirás, hace años que trabajamos juntos, y el trabajo nos ha unido mucho, hemos superado muchas dificultades y compartimos sueños. Esto da mucha

fuerza a nivel colectivo. Son relaciones que no me plantearía nunca en el piso en el que ahora vivo, que ni los conozco (S. Girbés, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Por su parte, Flecha (2012) plantea las acciones cooperativas de éxito (*successful cooperativist actions*, SCA), entre las que destacamos la democratización y la participación de todos los miembros en ambos proyectos. Paralelamente, Erik Olin Wright, subraya en sus *utopías reales* la importancia del asamblearismo en los modelos cooperativos, partiendo de la creación de estructuras de gobernanza compartida (Wright, 2009). La democratización del espacio y la creación de nuevas dinámicas de participación han fomentado al mismo tiempo la autogestión de los recursos a partir de la creación y consolidación de mecanismos cooperativos y el trabajo en red entre cooperativas, creando así una realidad que plantea una alternativa social y económica al sistema actual de vivienda. De este modo se rigen por el principio de autogestión, transparencia e igualdad, asumiendo cada uno una responsabilidad en la cooperativa, con una división de sueldos a partes iguales indistintamente de la responsabilidad.

Otro de los principios relevantes en el análisis de las creaciones sociales se trata de la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo, así como de la seguridad colectiva e individual que la cooperativa es capaz de garantizar. Como lo explica Baiges, en ambos sistemas todo está pensado para que pueda tener una sostenibilidad a lo largo del tiempo, en generaciones futuras, más allá de la duración de su implicación (Flecha, Soler-Gallart y Sordé, 2015).

Todo está pensado para un futuro en el que ya no estaremos ni nosotros, pero está diseñado con el objetivo de que el proyecto pueda mutar con familias futuras, así se permite un empoderamiento de los propios usuarios a lo largo del tiempo con un diseño abierto (C. Baiges, comunicación personal, 11 de junio de 2018).

El sistema de seguridad que garantiza la solvencia económica del proyecto y de sus miembros genera además una creación social en el sentido de que se construyen referentes de futuro para otras experiencias similares, como lo explica Girbés.

Queríamos crear un referente, ir más allá y demostrar que era posible para que otras personas pudieran seguir el camino y lo tuvieran mucho más fácil que nosotros y no tuvieran toda la odisea que hemos tenido nosotros. Y también facilitar el modelo a colectivos vulnerables, que también es la tarea que nos queda por llevar a cabo (S. Girbés, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Por último, cabe destacar como elemento relevante en las creaciones sociales su capacidad de ser transferidas a otros contextos para contribuir a la generación de nuevas realidades sociales (Aiello y Joanpere, 2014), partiendo de un liderazgo dialógico entre las primeras creaciones y las nuevas.

Nosotros hemos aconsejado a mucha gente, mucha gente ha venido a La Borda, ahora estamos haciendo jornadas para intercambiar conocimientos. Hacemos muchas charlas, muchísimas. Recogemos toda la información, porque estamos alucinando con todos los actos de difusión que estamos haciendo (S. Girbés, comunicación personal, 6 de junio de 2018).

Tal como lo plantean los miembros de Lacol y La Borda, gracias a sus contribuciones, se está produciendo una transformación en el tema de la vivienda, generando una nueva realidad social que se multiplica a partir de procesos de liderazgo internos y externos, dando respuestas a unas necesidades sociales comunes. Además de generar una creación social por lo que conviene a la vivienda, se están transformando las dinámicas de convivencia, con estructuras solidarias y dialógicas.

## **Discusión y conclusiones**

Las contribuciones en términos de coliderazgo y creación social que, como hemos visto en los apartados anteriores, están desarrollando ambos proyectos cooperativos llevan al estudio a varias observaciones. En primer lugar, tomando como referencia a Varela, podemos considerar que los miembros de La Borda, y especialmente de Lacol, son líderes creativos, porque han resuelto un tema difícil, como es el caso de la vivienda (Varela y Salinas Gómez, 2001). Al mismo tiempo, han desarrollado y promovido una idea nueva en Cataluña, que son las viviendas en cesión de uso. Además, a partir de la creación de ambas cooperativas, han generado nuevas dinámicas y relaciones laborales, en las que todas las personas adquieren responsabilidades y el liderazgo es compartido de forma igualitaria. La creación de las nuevas dinámicas genera la posibilidad de transformar además organizaciones tradicionales de muchos ámbitos, como hemos visto en este caso que ha sucedido con Lacol y su liderazgo en la transformación de las dinámicas internas del Colegio de Arquitectos.

Por otra parte, cabe destacar la transformación que ha promovido La Borda sobre los modelos familiares y las formas de crianza y de cuidados generando una realidad inexistente hasta el momento en el contexto donde ha sido creada. Potenciando no únicamente una transformación de los modelos familiares en

unidades de convivencia sino también desarrollando un cambio de concepción arquitectónica de los espacios de vivienda público-privado.

La capacidad democrática e innovadora de ambas cooperativas ha potenciado el desarrollo de un proyecto de coliderazgo que les ha dado las herramientas necesarias para plantear alternativas eficientes a la jerarquía y las desigualdades de muchas organizaciones y crear así nuevas realidades sociales. Tal como lo estudia Marshall Ganz (2010), ambos coliderazgos se han desarrollado a través de referentes *bottom-up*, fruto de la implicación de los miembros de los dos proyectos en los movimientos sociales del barrio. En el caso de La Borda, como se ha analizado, nace propiamente a partir de un movimiento social, mientras que Lacol nació gracias a la implicación de los socios trabajadores en distintos movimientos sociales del barrio, así como movimientos vecinales y otras cooperativas como la Ciudad Invisible. Ha sido así cómo no solo se han desarrollado creaciones en las dinámicas de los dos proyectos y sus relaciones externas, sino que además han promovido la creación de un espacio cooperativo en el barrio, generando una red capaz de dar respuesta a otras problemáticas sociales, gracias a la transferencia del conocimiento de cada una. Esta forma de organización, como se ha visto en los apartados anteriores, potencia el empoderamiento personal y colectivo (Moulaert, Martinelli, Swyngedouw y Gonzalez, 2005).

Las transformaciones aquí estudiadas, principalmente en lo que refiere a la democratización de las organizaciones y la creación de nuevas dinámicas relacionales, no habrían sido posibles sin el giro dialógico que han vivido nuestras sociedades (Aubert y Soler, 2008), y que está ya incorporando los procesos dialógicos en todos los ámbitos de nuestras vidas y organizaciones. Es en esta línea que se considera relevante continuar potenciando estudios que analicen en detenimiento la vinculación entre los liderazgos en las organizaciones y los movimientos sociales, y su consecuente capacidad de crear nuevas realidades sociales que sean capaces de dar respuesta a las principales demandas de la ciudadanía, como es en este caso el derecho a la vivienda. Y en esta línea, siguiendo los estudios de Moulaert *et al.*, observar de qué modo estos procesos fomentan los empoderamientos personales y colectivos.

El presente estudio concluye con la necesidad de continuar indagando en las nuevas fronteras que abren las cooperativas emergentes, así como de abrir el debate en las ciencias sociales sobre los nuevos interrogantes que aquí se plantean, y el análisis de la replicabilidad de estas experiencias, generando nuevas creaciones sociales universales y desinteresadas (Merton, 2010).

## Bibliografía

- AIELLO, E. y JOANPERE, M. (2014a). «Social Creation. A New Concept for Social Sciences and Humanities». *International and Multidisciplinary Journal of Social Science* *Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 3(3), 297-313. DOI: <https://doi.org/10.4471/rimcis.2014.41>.
- (2014b). Social Creation. «A New Concept for Social Sciences and Humanities». *International and Multidisciplinary Journal of Social Science* *Multidisciplinary Journal of Social Sciences*, 3(3), 297-313. DOI: <https://doi.org/10.4471/rimcis.2014.41>.
- AUBERT, A. y SOLER, M. (2008). «Dialogism: The dialogic turn in the social sciences». En: KINCHELOE, J. L. y HORN, R. A. (eds.). *The Praeger handbook of education and psychology*, vol. 3. (pp. 521-529). Greenwood Publishing Group.
- BOYER, R. H. W. y LELAND, S. (2018). «Cohousing for Whom? Survey Evidence to Support the Diffusion of Socially and Spatially Integrated Housing in the United States». *Housing Policy Debate*, 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1080/10511482.2018.1424724>.
- CABRÉ, E. y ANDRÉS, A. (2018). La Borda: a case study on the implementation of cooperative housing in Catalonia. *International Journal of Housing Policy*, 18(3), 412-432. DOI: <https://doi.org/10.1080/19491247.2017.1331591>.
- CHENEY, G.; SANTA CRUZ, I.; PEREDO, A. M. y NAZARENO, E. (2014). «Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership». *Organization*, 21(5), 591-603. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>.
- ETXEZARRETA, A.; CANO, G. y MERINO, S. (2018). «Las cooperativas de viviendas de cesión de uso: experiencias emergentes en España». *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 0(92), 61. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.9266>.
- FAJARDO, I. G. (2009). «El objeto social de la cooperativa de viviendas». En Ed. SERVEI DE PUBLICACIONS DE LA UNIVERSITAT DE VALÈNCIA (ed.). *Pensamientos jurídicos y palabras dedicados a Rafeal Ballarín* (pp. 383-397). Valencia.
- (2014). *Las cooperativas de viviendas en la Comunidad Valenciana: constitución y funcionamiento*. CIRIEC. Recuperado de: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=699607>>.
- FLECHA, R.; GÓMEZ, J. y PUIGVERT, L. (2003). *Contemporary Sociological Theory*. New York: Peter Lang.
- FLECHA, R.; SOLER-GALLART, M. y SORDÉ, T. (2015). «Social impact: Europe must fund social sciences». *Nature*, 528, 193.

- FONSECA, J. (2001). *Complexity and Innovation in Organizations*. Routledge.
- GÓMEZ, A. y SORDÉ, T. (2012). «A critical communicative perspective on community research: reflections on experiences of working with Roma in Spain». En GOODSON, L. y PHILLIMORE, J. (eds.). *Community Research for Participation: From Theory to Method* (pp. 21-36). Bristol: Polity Press. Recuperado de: <<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=6g1LdlhZ43QC&pgis=1>>.
- GUTIÉRREZ, A. y DOMÈNECH, A. (2017). «The Spanish mortgage crisis: Evidence of the concentration of foreclosures in the most deprived neighborhoods». *DIE ERDE*, 148(1). DOI: <https://doi.org/10.12854/erde-148-29>.
- HAYDEN, D. (2002). *Redesigning the American dream: the future of housing, work, and family life*. W.W. Norton.
- JACOBUS, R. y LUBELL, J. (2007). *Preservation of Affordable Homeownership: A Continuum of Strategies*. Recuperado de: <<http://cltnetwork.org/wp-content/uploads/2014/01/2007-Preservation-of-Affordable-Homeownership.pdf>>.
- JIMENEZ, M. E.; HUDSON, S. V.; LIMA, D. y CRABTREE, B. F. (2018). «Engaging a Community Leader to Enhance Preparation for In-Depth Interviews With Community Member»s. *Qualitative Health Research*, 104973231879284. DOI: <https://doi.org/10.1177/1049732318792848>
- LUCY SARGISSON, L. (2012). «Second-Wave Cohousing». *Utopian Studies*, 23(1), 28. DOI: <https://doi.org/10.5325/utopianstudies.23.1.0028>.
- MERTON, R. K. (2010). *Teoría y estructura sociales* (4.ª ed.). México D.F.: Fondo De Cultura Económica. Recuperado de: <<https://www.elfondoenlinea.com/Detalle.aspx?ctit=002054R>>.
- MOULAERT, F.; MACCALLUM, D.; MEHMOOD, A. y HAMDOUCH, A. (2013). *The International Handbook on Social Innovation*. Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781849809993>.
- MOULAERT, F.; MARTINELLI, F.; SWYNGEDOUW, E. y GONZALEZ, S. (2005). «Towards Alternative Model(s) of Local Innovation». *Urban Studies*, 42(11), 1.969-1.990. DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>.
- MUMFORD, M. D.; MEDEIROS, K. E. y PARTLOW, P. J. (2012). «Creative Thinking: Processes, Strategies, and Knowledge». *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 30-47. DOI: <https://doi.org/10.1002/jocb.003>.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J. y MULGAN, G. (2010). *The open book of social innovation*. Young Foundation. Recuperado de: <[www.socialinnovator.info](http://www.socialinnovator.info)>.
- OPPENHEIMER, A. (2014). *¡Crear o morir!: la esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. México: Penguin Random House Editorial, Ed.. Recuperado de: [https://books.google.es/books/about/Crear\\_o\\_morir.html?id=HP2bBAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.es/books/about/Crear_o_morir.html?id=HP2bBAAAQBAJ&redir_esc=y).

- PADRÓS, M. y FLECHA, R. (2014). Towards a Conceptualization of Dialogic Leadership. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 207-266. Recuperado de: <http://hipatiapress.info/hpjournals/index.php/ijelm/article/view/1170>.
- POLEY, L. y STEPHENSON, M. O. (2007). *Community, Trust and the Habits of Democracy: An Investigation into Social Capital and Civic Engagement in U.S. Cohousing Neighborhoods*. Recuperado de: [http://citation.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/2/0/9/9/8/p209987\\_index.html](http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/2/0/9/9/8/p209987_index.html).
- PUIGVERT, L. (2012). «The dialogic turn: Dialogue or violence?» *International and Multidisciplinary Journal of Social Science*, 1(1), 78-96. Recuperado de: <http://hipatiapress.info/hpjournals/index.php/rimcis/article/view/330>.
- PULIDO, C.; ELBOJ, C.; CAMPDEPADRÓS, R. y CABRÉ, J. (2014). «Exclusionary and Transformative Dimensions: Communicative Analysis Enhancing Solidarity Among Women to Overcome Gender Violence». *Qualitative Inquiry*, 20(7), 889-894. DOI: <https://doi.org/10.1177/1077800414537212>.
- RUIU, M. L. (2014). «Differences between Cohousing and Gated Communities. A Literature Review». *Sociological Inquiry*, 84(2), 316-335. DOI: <https://doi.org/10.1111/soin.12031>.
- TUMMERS, L. (2016). «The re-emergence of self-managed co-housing in Europe: A critical review of co-housing research». *Urban Studies*, 53(10), 2.023-2.040. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098015586696>.
- TURMO, R. (2004). *Finestra oberta Andel: el model escandinau d'accés a l'habitatge*. Barcelona. Recuperado de: [www.fbofill.org](http://www.fbofill.org).
- VARELA, R. y SALINAS GÓMEZ, O. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=RQ\\_4NcwhagQC&pg=PT384&lpq=PT384&dq=Varela,+Rodrigo+\(2001\).+Innovación+Empresarial.+Arte+y+ciencia+en+la+creación+de+empresas.+Editorial+Prentice+Hall.+Colombia.&source=bl&ots=RTUGagT'ZNY&sig=hvhMJu-RWb9eEVKUokWScV1qz1A&hl=ca&sa=X&ved=2ahUKEwiMoqOHIpfcAhVEWxoKHYSzAXMQ6AEwCHoECAIQAQ#v=onepage&q=>](https://books.google.es/books?id=RQ_4NcwhagQC&pg=PT384&lpq=PT384&dq=Varela,+Rodrigo+(2001).+Innovación+Empresarial.+Arte+y+ciencia+en+la+creación+de+empresas.+Editorial+Prentice+Hall.+Colombia.&source=bl&ots=RTUGagT'ZNY&sig=hvhMJu-RWb9eEVKUokWScV1qz1A&hl=ca&sa=X&ved=2ahUKEwiMoqOHIpfcAhVEWxoKHYSzAXMQ6AEwCHoECAIQAQ#v=onepage&q=>)
- VARELA, R. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Editorial Prentice Hall. Colombia.
- WEBER, M. (2002). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de: <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>.
- WRIGHT, E. O. (2009). *Envisioning Real Utopias*. Disponible en: <http://www.ssc.wisc.edu/~wright/ERU.htm>.

