

Emprendimiento colectivo.

Jorge COQUE MARTÍNEZ
Universidad de Oviedo

Francisco DÍAZ BRETONES
Universidad de Granada

1. Introducción: caracterización del emprendimiento colectivo.

En este capítulo vamos a analizar el concepto de emprendimiento colectivo sobre el cual existe a veces cierta disonancia o confusión.

En contextos coloquiales, cuando pensamos o utilizamos el vocablo “emprendedor”, nos viene la idea de una persona o individuo actuando de manera solitaria e independiente en términos exclusivamente económicos. Sin embargo, dicha imagen no es real en la mayoría de los casos. Formas de trabajo asociado de manera colectiva, o en cooperación, han existido desde el inicio de la Humanidad. La cooperación, en un sentido amplio, se ha reproducido en todas las culturas teniendo manifestaciones concretas en el ámbito de la familia, la religión, la tribu o el trabajo. Si analizamos nuestra propia vida diaria, podremos observar como la mayoría de nuestros actos los hacemos de manera coordinada con otras personas o al menos atendiendo a los intereses y necesidades de otros. Esta atemporalidad convierte el fenómeno no solo en un concepto de orden económico o mercantil sino en todo un movimiento social que traspasa los ámbitos geográficos, culturales, y políticos.

Por otra parte, el concepto de emprendedor es sinónimo de negocio. Esta conexión simplista poco a poco ha sido refutada por diversos autores (Gerber, 1997) los cuales sostienen que ambos conceptos son características diferentes (puede que complementarias, pero diferentes). Así, podemos encontrarnos con empresarios muy poco emprendedores o con emprendedores que desarrollan esa capacidad sin crear ninguna empresa sino solamente aportando su capacidad al interés colectivo y social (pensemos en muchas asociaciones u organizaciones no lucrativas, asociaciones de madres y padres de alumnos o asociaciones vecinales). De hecho los empresarios desarrollan tres roles complementarios: el de emprendedor, el de directivo y el de técnico. Cada empresario desarrollará uno de ellos de manera predominantes sobre los demás. Sin embargo, estos tres roles serán fundamentales para asegurar el éxito de su empresa.

Incluso si tenemos en cuenta la definición dada por Schumpeter (1976) veremos que la característica esencial del emprendedor es sobre todo su capacidad de cambio e innovación (lo que este autor denominaba “nuevas combinaciones”), y no tanto la acumulación de capital o el grado de propiedad sobre la empresa. Será ésta la principal diferencia de los emprendedores empresariales con respecto a otros trabajadores o directivos.

En consecuencia, frente a la imagen clásica del empresario/emprendedor, en los últimos años se ha ampliado el objeto de estudio, enriqueciéndolo y actualizándolo. El emprendedor ya no está vinculado necesariamente a una actividad económica o lucrativa, sino que su

naturaleza y caracterización viene más representada por su actitud hacia el entorno circundante y su necesidad de introducir cambios positivos en él. Bajo este prisma, podemos observar, por tanto, comportamientos emprendedores en pequeños empresarios, en líderes comunales o en trabajadores asalariados de una fábrica.

Por ello, el estudio del emprendimiento, aunque inicialmente estuvo dentro del campo económico (pensemos en los trabajos Schumpeter de 1911 o de Knight en 1947) poco a poco ha ido ampliándose hacia otras áreas de las ciencias sociales. Además se ha ampliado el concepto de manera que se considera que todas las personas tenemos cierta capacidad emprendedora (en mayor o menor medida) pudiendo desarrollar o inhibir ésta en función de la experiencia, la formación, las redes sociales que compartimos y los valores predominantes en nuestro entorno.

Podemos, por tanto, conceptualizar como emprendedor, a aquella persona o personas que desarrollan una actividad aportando valor e innovación a la misma. Dicha actividad la implementarán, en la mayoría de los casos, de manera colectiva con otras desarrollando métodos de trabajo y toma de decisiones democráticas con delegación de responsabilidad. En este caso, estaríamos hablando de lo que se conoce como Economía Social.

Por otra parte, el adjetivo colectivo viene determinado por la cualidad de compartir con otras personas tanto recursos materiales y no materiales (esfuerzo y tiempo) como los resultados de los mismos (Pérez et al., 1996) en contraposición con las características individualistas más centradas en uno misma y su entorno más cercano (Hofstede, 1980).

Esta dicotomía individualista/colectivista ha sido una constante en el campo de las ciencias sociales de manera que varios autores han teorizado sobre la existencia de valores individuales y colectivos (Triandis, 1985; Schwartz, 1992).

Vemos por tanto que lo colectivo no está asociado únicamente a la existencia de otras personas o un grupo. Su concepto es mucho más amplio y va más allá del número físico de miembros que lo integran. Su cualidad está asociada íntimamente, más que a la composición del grupo, a su funcionamiento interno y forma de actuación.

En el colectivismo tiene que existir una voluntad manifiesta de compartir recursos y resultados, teniendo en cuenta que el esfuerzo y éxito del individuo pasa inexorablemente por el del colectivo o grupo en el que se encuentra inserto.

Pero en el caso de los emprendedores, ¿podemos añadir también la cualidad de colectivo?

Nosotros consideramos que las empresas de Economía Social representan mejor que ninguna otra forma empresarial ese espíritu de emprendimiento colectivo. Mediante la agrupación de personas, éstas ofrecen soluciones emprendedoras para solucionar problemas y necesidades sociales de los territorios donde éstas se ubican, basándose fundamentalmente en la participación democrática de todos los actores implicados. Desde los problemas de empleo, hasta los de mejora para la adquisición de servicios y bienes, estas empresas de participación han sabido desarrollar modelos de emprendimiento colectivo que ha favorecido la cohesión social de sus conciudadanos.

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

Las empresas de Economía Social, cumplen además un papel importante como instrumento de capacitación y formación en gestión empresarial y como mecanismo que facilita el acceso al crédito y a la autofinanciación (Nava, 1994), además de socializar a sus miembros en la participación del trabajo creando una cultura empresarial distinta lo cual extrapolará a otros ámbitos de su vida social. En este sentido, coincidimos con García-Gutiérrez (1991) que la verdadera diferencia entre éstas “empresas de participación” y otro tipo de organizaciones es su democratización.

Las empresas de participación (independientemente de su actividad y tipo) son, por tanto, una de las mejoras herramientas para estimular el emprendimiento colectivo. Las ventajas de las empresas colectivas son de distinto tipo e índole (económico, financiero y social).

Por una parte, mejoran el acceso al crédito frente a iniciativas individuales. Las entidades financieras tienden a conceder créditos a grupos de promotores empresariales ya que sus miembros pueden avalarlos individualmente por lo que por su naturaleza grupal, disminuye el riesgo de impago individual.

Además permiten la sinergia y cooperación de los socios integrantes de manera que cada socio no solo aporta un capital o unos bienes a la constitución de la sociedad sino también un conocimiento y una experiencia que enriquece a todo el grupo en su conjunto. En este sentido, las empresas de participación se convierten en escuelas de emprendedores sobre todo para personas con escasos conocimientos en gestión de empresas.

Las empresas colectivas permiten, además, la adaptación de la actividad laboral a las necesidades especiales de sus integrantes (horarios, vacaciones, tareas y funciones, responsabilidades, etc.) pudiendo organizarse cada uno de sus miembros en función de esas necesidades individuales.

Éstas también satisfacen necesidades sociales y de apoyo. La percepción de incertidumbre ante la aventura de crear una empresa disminuye al integrarnos dentro de un grupo. Además el apoyo social de la comunidad suele ser más positivo existiendo un menor rechazo ante experiencias empresariales colectivas que individuales.

En este sentido, creemos que las empresas colectivas juegan un papel fundamental como incentivadoras de comportamientos emprendedores especialmente cuando se carecen de antecedentes empresariales en el entorno cercano.

Diversas investigaciones, ha mostrado como la existencia de antecedentes familiares emprendedores (Díaz y Rodríguez, 2003) no solo estimula la motivación hacia la creación de empresas a través del aprendizaje vicario que el futuro emprendedor va adquiriendo durante su desarrollo madurativo sino que tiene otro componente social muy importante, sobre todo en nuestra cultura: la familia como apoyo social. Pero ¿qué sucede si en la familia no existen antecedentes empresariales? Diversos estudios sobre emprendedores desplazados de su contexto familiar y cultural (por ejemplo inmigrantes) han señalado como en estos casos los emprendedores refuerzan otras redes sociales (compatriotas, docentes, amigos, compañeros) en ausencia de apoyo familiar con los que iniciar la aventura empresarial (Butler y Herring, 1991; Ramachandran y Shah, 1999; Raijman y Tienda, 2003)

Por todo ello, la elección de la fórmula de emprendimiento colectivo sería una forma de crear tales redes sociales de apoyo de manera que estos emprendedores reducirán su angustia ante la incertidumbre apoyándose en el grupo de iguales (otros socios). En este sentido, como señala García-Gutiérrez (1999) cumpliría de esta manera dos funciones: de una parte como financiadora o prestamista, aportando los socios el capital necesario para su normal funcionamiento y una segunda, muy importante, socio-económica, como emprendedores colectivos donde los socios no solo suplen las carencias individuales de algunas de las cuatro dimensiones expuestas anteriormente sino que a través de objetivos y valores comunes desarrollan un grupo de apoyo social, más importante si cabe que otros factores de índole individual.

Así, la ausencia de patrones culturales y sociales empresariales en el entorno cercano, es suplida por redes sociales de microemprendedores de ayuda mutua que sustituirían las redes familiares necesarias para el apoyo en la gestación de la empresa de manera que éstas permiten mitigar, en parte, la incertidumbre de la puesta en marcha de la aventura empresarial. En este sentido, estas empresas no solo suplen este apoyo social necesario en los primeros momentos de la actividad empresarial sino que sirve de verdadera escuela de emprendedores, creando un clima, cultura y valores orientados hacia el emprendizaje. Dicho aspecto es de una gran importancia ya que se convierten por tanto en una herramienta básica para el fomento del espíritu y la práctica emprendedora de manera que las deficiencias individuales de alguno de sus socios pueden ser compensada por otros aunque eso si coordinada y en sintonía con valores comunes a todos sus miembros.

En resumen, creemos que la formula de emprendimiento colectivo cuenta con buenas perspectivas como fórmula de desarrollo de actitudes emprendedoras, con características propias y diferenciadoras que dan respuesta a necesidades concretas de la población trabajadora.

Estas empresas no deben ser entendida exclusivamente como organizaciones ideologizadas, sino como empresas que tienen su vigencia y actualidad como espacios para el desarrollo de habilidades emprendedoras de los trabajadores, los cuales careciendo de antecedentes empresariales de referencia en su entorno cercano y contando con una buena cualificación profesional, deciden iniciar el camino del trabajo por cuenta propia para su desarrollo humano y profesional. Bajo esta óptica, estas empresas de participación habrán cumplido un papel importante como instrumento de capacitación y formación en gestión empresarial y como mecanismo que facilita el acceso al crédito y a la autofinanciación.

Pero los problemas para la participación se acumulan según avanza el ciclo de vida del emprendimiento colectivo. A veces, esto sucede con resultados económicos positivos¹. En otras ocasiones, esos fenómenos han llevado a la pérdida de cuotas de mercado (Craig, 1990). En general, las desviaciones siguen tres vías que la realidad puede mostrar combinadas (Laflamme, 1990: 30-31):

¹ Es el caso de algunas de las *Plywood Cooperatives* estadounidenses mencionadas al principio del capítulo. La prosperidad indujo que los socios incrementaran las cuotas de entrada. Esto generó un círculo vicioso que finalizó en la compra por inversores externos y en la eliminación de las cooperativas (Engberg, 1993: 294).

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

- Desviación *comercial*: Se enfatiza el crecimiento económico en detrimento de los objetivos de los socios, evolucionando hacia formas capitalistas.
- Desviación *tecnocrática*: El poder es ejercido por un reducido número de expertos, cuyas decisiones priman sobre los órganos democráticos.
- Desviación *paternalista*: La mayoría de socios, insuficientemente formados e informados, pasa a depender de unos representantes que se eternizan en el poder (fenómenos de cooptación).

La evolución va a darse siempre. El reto es prevenir los efectos de los cambios y, en algunos casos, revertirlos, de modo que no lleguen a invalidar las ventajas de la participación. Los epígrafes que siguen desarrollan este aspecto dinámico del emprendimiento.

2. El ciclo de vida y el emprendedor, en general.

Toda empresa tiene un ciclo de vida. Es el caso de las microempresas, cuyo estudio puede enfocarse mediante dos niveles de análisis (Mataix, 1995: 131, 137-162):

- Cada microempresa puede recorrer diversas fases, de modo similar a otras unidades empresariales.
- A su vez, las microempresas pueden considerarse una fase intermedia de un proceso que, entre otras posibilidades, comenzaría en actividades de subsistencia y podría finalizar en forma de pequeñas empresas.

Rojas (1995) se fija en estas últimas y revisa diversas teorías y criterios asociados a sus ciclos de vida que resume el Cuadro 1. El Cuadro 2 combina varios de esos criterios.

CUADRO 1

Algunos criterios para estructurar el ciclo de vida de las empresas de pequeña dimensión

CRITERIOS	Proceso empresarial	Dimensión	Gerencia (transiciones)	Agentes de cambio	Barreras

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

ETAPAS BÁSICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepción 2. Gestación y Nacimiento 3. Infancia y Crecimiento 4. Mantenimiento o Desaparición 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Supervivencia 3. Crecimiento 4. Expansión 5. Madurez 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Operación por propietario 2. 1ª transición 3. Admón. por propietario 4. 2ª transición 5. Admón. profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado (<i>Incentives, Inputs</i>) 2. Empresa (<i>Investors, Enterprises</i>) 3. Sistemas de ayuda (<i>Institutions, Environment</i>) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras de entrada (alta relación con emprendedores) 2. Barreras de supervivencia (competencia, tecnología, capacidad, calidad...) 3. Barreras de salida (rutas de escape ante posibles fallos)
-----------------------	--	---	--	---	---

FUENTE: Rojas (1995: 63-79)

CUADRO 2

Fases esenciales en el ciclo de vida de las empresas de pequeña dimensión

Tiempo variable	1-2 años		2-5 años
Fase 1 GESTACIÓN	Fase 2 CREACIÓN	Fase 3 LANZAMIENTO	Fase 4 CONSOLIDACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Infancia de los emprendedores • Antecedentes y preparación profesional • Organización incubadora (empresas previas) • Suceso disparador • Entorno favorable • Decisión de crear la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda e identificación de oportunidades • Creación de soluciones: proyecto empresarial • Creación de redes sociales • Evaluación de oportunidades • Elaboración del plan de empresa • Creación de la forma legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de equipo • Adquisición y organización de medios • Desarrollo de productos • Búsqueda de financiación • Lanzamiento de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucumbir o vencer • Deshacerse de socios <i>indeseables</i> • Por fin <i>todo bajo mi control</i>

FUENTE: Veciana (1999: 29)

El análisis de los dos cuadros anteriores ofrece los siguientes aspectos interesantes:

- Hay cuatro momentos clave: generación del impulso emprendedor, creación de la empresa, mantenimiento y desarrollo; o *gestación, infancia, juventud y madurez*, según la analogía biológica (Uribe, 1989; Trusen, 1994).
- También son clave los momentos de crisis o transición entre etapas, pues casi todas las personas se resisten al cambio. Por tanto, el diseño organizativo debe prever las transiciones y tener en cuenta a los actores implicados (*stakeholders*) internos o externos relacionados con cada una de ellas.
 - De entre todos los actores, destacan los emprendedores o empresarios, individuales o colectivos, con determinados perfiles y habilidades. Cada historia personal comienza en cierto contexto, pasa por una formación y experiencia profesional (en entornos favorables o no al emprendimiento) y, según ciertos sucesos disparadores, puede enlazar con la decisión de crear una nueva empresa.
 - Todas las fases de las empresas están muy ligadas a las fuerzas y debilidades de sus emprendedores. Varios estudios empíricos demuestran que este factor disminuye de modo importante la influencia de otros recursos (Entrialgo *et al.*, 1999a; 2001; Kelmar y Wingham, 1995; Raffa *et al.*, 1996: 368; Rojas, 1995: 54, 63; Rutherford y Oswald, 2000; Singh *et al.*, 2000).

Pueden destacarse algunos rasgos del emprendedor según las referencias clásicas, varias de las cuales ya han sido citadas más arriba:

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

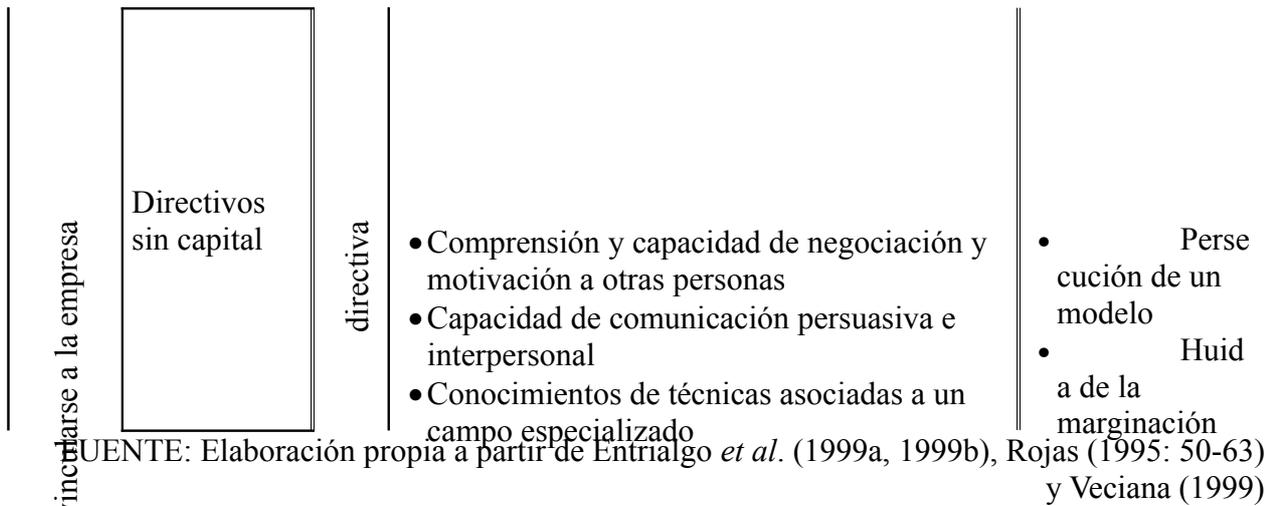
- La asunción de riesgos frente a otros agentes (empleados, proveedores...) que prefieren percibir una renta estipulada (Knight, 1947).
- El perfil innovador que induce desarrollo. La destrucción creativa es el descubrimiento de oportunidades y la puesta en marcha de soluciones basadas en combinaciones originales de los medios de producción (Schumpeter, 1976).
 - La proactividad, esto es, la actitud de *mover* el primero (Penrose, 1962).

El Cuadro 3 actualiza algunos de estos conceptos. Su primera columna contiene dos escalas complementarias que gradúan el nivel de emprendimiento:

- No todos los empresarios son el innovador proactivo teóricamente perfecto de Schumpeter y Penrose (Rojas, 1995: 57-58).
- Los fundadores muestran respecto a los directivos mayor propensión a la dirección estratégica, a la necesidad de logro, a experiencias positivas previas o a asumir riesgo (Entrialgo *et al.*, 1999b). Esto es, son más emprendedores.

CUADRO 3
Las dimensiones del empresario o emprendedor

Tipos de empresario		Habilidades del empresario		¿Por qué se crea la empresa?
Según su forma de resolver los problemas	Innovadores (empresarios propiamente dichos)	Habilidad industrial y empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del entorno donde opera la empresa: clientes, proveedores y tecnología de producto • Visión de las oportunidades de nuevos negocios • Creatividad: capacidad para resolver problemas (tomar ventaja de las oportunidades del entorno) • Capacidad de escucha y de adquisición continua de nueva información • Baja aversión al riesgo y capacidad de tomar decisiones en la incertidumbre • Capacidad de sacrificio personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de <i>aprobar</i> • Necesidad de independencia • Necesidad de desarrollo personal • Contribución al bienestar de otros • Obtención de lucro directo o indirecto
	Adaptadores (pseudo-empresarios)		<ul style="list-style-type: none"> • Contactos con personas poseedoras de recursos estratégicos • Capacidad para construir una base de poder 	
Según su	Fundadores	Habilidad		
	Propietarios			

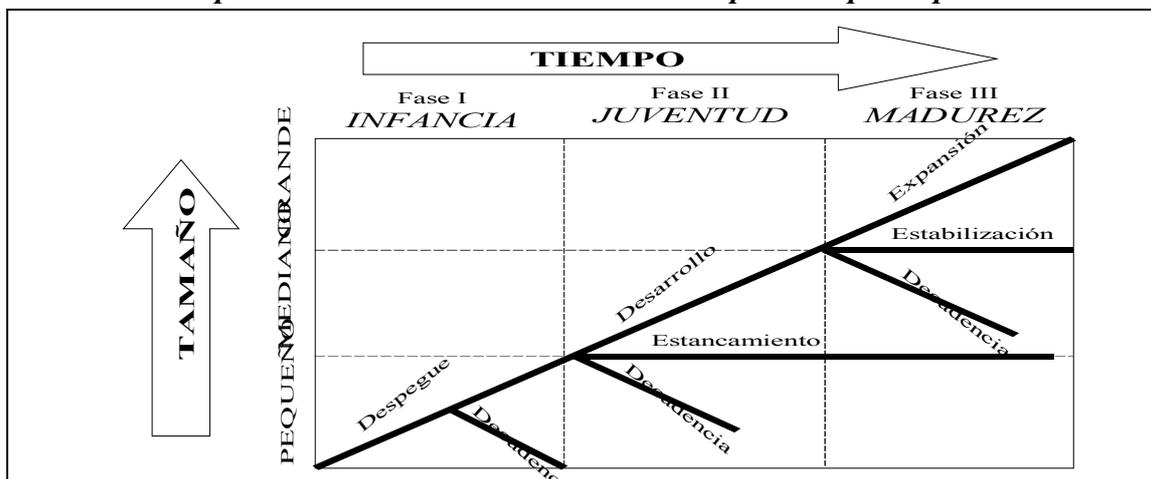


El ciclo de vida en las empresas participativas.

La mayoría de las consideraciones anteriores pueden extrapolarse a las empresas de participación pues es normal que éstas sean pequeñas empresas. Así por ejemplo, el Cuadro 3 recoge una de las razones principales para constituir cooperativas en regiones desfavorecidas: huir de la marginación.

A esta identificación puede objetarse que es frecuente considerar al pequeño emprendedor como individualista o independiente (Rojas, 1995: 55; Veciana, 1999: 19), mientras que una empresa de participación se basa en el empresariado colectivo. No obstante, ya se ha justificado la adecuación del enfoque colectivo (participativo) a una mayoría de los entornos actuales. Por tanto, sin obviar las dificultades de decidir y trabajar en grupo, la creación y posterior desarrollo de este tipo de organizaciones debería tener en cuenta que los perfiles personales fuertemente individualistas pueden poner en peligro al colectivo. Las aspiraciones de independencia pueden ser atendidas mediante división de trabajo y controladas con instrumentos de gobierno. En todo caso, recuérdese la relevancia del liderazgo en la gestión eficiente de la economía social y que los líderes suelen incluir entre sus rasgos el hecho de ser emprendedores (Koontz y Weihrich, 1990: 499).

FIGURA 1
Etapas básicas del ciclo de vida de una empresa de participación



FUENTE: Uribe (1989: 31)

La Figura 1 y el Cuadro 4 adaptan el modelo de ciclo de vida al caso que nos ocupa: el emprendimiento colectivo. Durante esa evolución, deberá buscarse un difícil equilibrio entre crecimiento cuantitativo eficiente (ventas, diversificación, deslocalización...) y desarrollo cualitativo (conservación de la identidad y, por tanto, de la participación democrática) (Hunt, 1992: 41; Uribe, 1989). Cada transición desestabiliza, por lo que sus detalles han de ser debatidos a fondo entre todos los participantes.

CUADRO 4
Problemas a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento colectivo

	Fase 0 GESTACIÓN	Fase I INFANCIA	Fase II JUVENTUD	Fase III MADUREZ
La situación	Generación de los potenciales socios y de la iniciativa colectiva	Inscripción legal y creación (bajo la forma de Sociedad Cooperativa u otras)	Primeros años de funcionamiento hasta la consolidación de la empresa	Desarrollo de la empresa: expansión, diversificación y cambio
Los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento mutuo y creación de grupo. Decisión sobre la actividad empresarial. 	Ruptura de temores iniciales y supervivencia, una vez superada la puesta en marcha: <ul style="list-style-type: none"> Entrada el mercado. Mantenimiento más o menos precario de la empresa. 	Búsqueda del éxito empresarial sin pérdida del vínculo participativo inicial: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades técnicas y organizativas necesarias para la eficiencia. Búsqueda de nuevos socios. 	Adaptación al entorno venciendo la crisis ideológica y la apatía participativa: <ul style="list-style-type: none"> Expansión. Diversificación. Búsqueda de nuevas formas de participar.
El colectivo de emprendedores protagonista	Líderes iniciales (empresario <i>fundador</i>)	Colectivo de socios (empresario <i>propietario</i>)	Gerencia profesional (empresario <i>directivo</i>)	Relevo de representantes democráticos y reparto de tareas con la gerencia (posible síntesis positiva entre los 3 tipos de empresario)
Las preguntas más frecuentes y representativas	<i>¿A qué nos vamos a dedicar?</i> <i>¿Quiénes vamos a ser?</i>	<i>¿Cómo empezamos?</i> <i>¿Aquí cabemos todos?</i>	<i>¿Esto tiene futuro?</i> <i>¿Quién conoce a éste?</i>	<i>¿Cómo seguimos?</i> <i>¿Crecemos o nos mantenemos?</i> <i>¿Seguimos haciendo lo mismo?</i> <i>¿Quién falta y quién sobra aquí?</i>
Lo que sucede en la organización	Fase del funcionamiento asambleario: <ul style="list-style-type: none"> Participación generalizada y desorganizada, en ausencia de reglas claras. Límites difusos de la organización. Falta de concreción sobre ideas empresariales. 	Fase de la democracia directa: <ul style="list-style-type: none"> Estabilización del grupo: vínculo social inicial. Concreción de la idea empresarial y desarrollo del plan de negocio. Paso de la informalidad a la inscripción legal. Primeras actividades comerciales. 	Fase de la consolidación y profesionalización: <ul style="list-style-type: none"> Primer crecimiento interno y externo. Inestabilidad grupal. 	Fase de la democracia representativa y del aumento del peligro de degeneración: <ul style="list-style-type: none"> Segundo crecimiento: socios, plantilla, mercados, ventas, inversiones, tecnologías,... Tendencia a dilución del vínculo social (pérdida del principio de identidad).

<p>Los problemas a resolver</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificación, selección y jerarquización de necesidades, separando las individuales de las colectivas. Definición del primer grupo de emprendedores. Identificación de debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Definición del propósito socio-económico. Definición del tamaño inicial. Escasez de recursos financieros iniciales. Incompetencia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiación de la expansión y definición de la estructura de capital. Cómo mantener y consolidar la plantilla profesional. Pérdida de homogeneidad interna. Autocomplacencia. 	<p>Cómo orientar social y económicamente el crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo no perder, mientras se crece, la identidad con la base social. Cómo abrir y mantener nuevos mercados.
--	--	--	---	--

FUENTE: Elaboración propia a partir de Brown y Baker (1989), Cornforth y Thomas (1990: 457), Hunt (1992: 40), Préfontaine y Léger (1990: 224), Rosembuj (1982: 97-98) y Uribe (1989)

Una revisión de las cuatro fases, siguiendo la deseable línea ascendente de la Figura 1, permite detallar los siguientes aspectos:

- Fase 0: Durante el proceso de creación del grupo emprendedor, es importante hacer explícitos los objetivos, capacidades y recursos de cada uno de los posibles miembros de la futura empresa participativa. Debe dejarse clara también cuál es la ideología que les une. Todo lo anterior debe permitir que el colectivo analice si realmente es un grupo en términos de homogeneidad interna. Es, pues, el momento de decidir si se cuenta con una masa crítica humana necesaria y suficiente para dar el salto al mercado o, por el contrario, sobra o falta alguien. Es también el momento de acotar las actividades a las que va a dedicarse la empresa, y de comenzar a obtener los recursos necesarios para crearla.
- Fase I: Pocos socios y escaso volumen de operaciones facilitan participar. Predominan sistemas informales, puestos no diferenciados y cierta aversión a las prácticas empresariales convencionales. Hay que dejar poco espacio a la improvisación, diseñando -desde un principio- los procedimientos de participación de las fases siguientes. Eso incluye prever y motivar la posterior aparición y renovación de dirigentes. Esta etapa es básica para el resto del ciclo y, a menudo, la más difícil de recorrer por las carencias en experiencia y recursos financieros.
- Fase II: Surgen dificultades por autocomplacencia, aumento de socios (pérdida de la homogeneidad) e incorporación de técnicos remunerados (que entran en conflicto con el inmovilismo de los fundadores). La transición desde la fase anterior habrá salvado el conflicto entre los ideales igualitarios iniciales y la necesidad de racionalizar las actividades. Deberá vigilarse el funcionamiento interno frente a los desequilibrios del crecimiento, la participación en el trabajo, la cualificación de las personas contratadas, la relación con la comunidad, los métodos de integración de nuevos socios y los sistemas de dirección (planificar, delegar, controlar...). En definitiva, se habrán consolidado y formalizado los sistemas de participación en el seno de una nueva lógica democrática que legitime la diferenciación interna (la división horizontal y vertical del trabajo).

- Fase III: La aceleración del crecimiento crea nuevos peligros para participar, pues incrementa la burocracia y la tecnocracia. Aquí suele finalizar la sustitución del grupo de socios fundadores. Hay que combinar la renovación organizativa con cierta continuidad en la directiva, estimular la confianza y la colaboración, descentralizar la gestión e introducir nuevos sistemas de participación (voto delegado y otros). Surge el núcleo básico. Se alcanzan los límites de crecimiento interno impuestos por la participación. Los desarrollos posteriores acudirán a relaciones externas, que deben ser reforzadas tras el apoyo recibido en la Fase I y la primera organización de alianzas ensayada en la Fase II. En caso contrario, surge el peligro de degeneración que, en este momento, es más grave que nunca.

El ejemplo sobre cómo se ha desarrollado durante décadas el Grupo Mondragón resulta muy ilustrativo de ese ciclo, especialmente en lo que respecta a su última fase²:

- Desde una raíz eminentemente local y de cooperativismo industrial de trabajo asociado, ha ido evolucionando hacia un *holding* internacional, diversificado hacia la distribución y los servicios, configurado sectorialmente y gestionado bajo una férrea dirección estratégica muy profesionalizada y centralizada.
- A lo largo de ese proceso, sus emprendedores han ido cambiando las formas de participación y han solventado problemas importantes. Es el caso de la huelga de 1974 en la empresa Ulgor (actual Fagor), propiciada, entre otros factores, por la ausencia de debate adecuado y los excesos de horizontalidad y verticalidad.
- Con los años, han llegado democráticamente a soluciones mixtas, autocorrectivas, aprendiendo de las crisis. El Congreso de Cooperativismo celebrado en 1987 en Mondragón sentó las bases de la posterior expansión y reestructuración. El proceso, pese a las transiciones, muestra un desarrollo lento y estable.
- No obstante, las bases sociales se han ido distanciando del grupo. Disminuye, en paralelo, la solidaridad entre cooperativas y la solidaridad interna dentro de cada cooperativa (por ejemplo, se han incrementado los trabajadores eventuales).

4. La degeneración del emprendimiento colectivo.

El caso de Mondragón representa un patrón de evolución cooperativa corroborado por algunos trabajos empíricos más amplios. Lees (1996), a partir de un estudio de ámbito europeo, manifiesta que este tipo de entidades habían ido adquiriendo muchos fallos de gobierno propiciados, en parte, por una legislación inadecuada o ausente:

- Aumento de tamaño de las empresas no acompañado de cambios en los instrumentos de participación, tales como cauces de información apropiados.

² Arruñada (1998: 455-457; Bakaikoa *et al.* (1999); Bradley y Gelb (1985: 73-101, 116-123); Kasmir (1999: 115-126); Larrañaga (1993); Ormaechea (1987, 1994); Whyte y Whyte (1989: 131-160).

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

- Escasez de renovación de socios, que se distancian del control de las entidades y, en consecuencia, disminuye la concurrencia en la elección de representantes y el nivel formativo de los mismos.
- Exceso de confianza en los gerentes, el control de cuyo trabajo es externo y realizado por auditores con función restringida a la revisión de cuentas anuales.
- Ausencia de reparto de excedentes.

Los fallos de gobierno mencionados se engloban bajo el concepto de degeneración. Las tendencias negativas inducidas por el incremento del tamaño y complejidad interna pueden ser o no compensados por fuerzas en sentido contrario. Además, hay que diferenciar entre los factores relevantes en la creación y los que influyen en el mantenimiento (Spear, 2000: 518).

El Cuadro 5 recoge varias aportaciones relevantes sobre degeneración cooperativa, que se puede extender a otras organizaciones con similar idiosincrasia participativa: la de J.S. Mill, la de S. Webb y B. Webb (socialistas británicos de principios del siglo XX), la del modelo teórico de J. Vanek (trabajo desarrollado a partir del caso de autogestión yugoslava) y la de A. Ben-Ner (uno de los muchos que han desarrollado el modelo previo de Vanek). Se trata de los primeros estudios teóricos influyentes sobre la degeneración. En su mayoría, la concibieron como un fenómeno inevitable.

CUADRO 5
Algunas referencias sobre degeneración cooperativa

Mill (1965)	<ul style="list-style-type: none"> • Primer autor relevante que aplica el concepto de proceso evolutivo a las cooperativas. • Primero también que señala el peligro de que un eventual exceso de éxito de estas empresas puede abocarlas a formas capitalistas.
Webb y Webb (1920)	El cooperativismo es esencialmente inviable, esto es, siempre acaba fracasando: <ul style="list-style-type: none"> • Bien por quiebra. • Bien por asimilación al capitalismo.
Vanek (1970)	Las cooperativas de trabajo contienen cuatro fuerzas de <i>auto-extinción</i> : <ul style="list-style-type: none"> • No sustitución de las bajas de socios. • Tendencia a la desinversión o consumo de capital. • Tendencia a recuperar la inversión realizada. • No admisión de nuevos socios.
Ben-Ner (1984)	Las cooperativas tienen una tendencia ineludible a transformarse en sociedades anónimas donde la mayor parte del trabajo productivo sea realizado por personal contratado que no participe en la gestión. Para llegar a esa conclusión, este autor parte de cuatro hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> • Condición de socio no transmisible. • Posibilidad ilimitada de contratar a personal en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none">• Éxito de la cooperativa (esto es, la remuneración del socio supera los salarios del mercado).• Oportunismo de los socios (el lucro es su objetivo principal).
--	--

Sin embargo, diversos estudios posteriores permiten actualizar, validar parcialmente y ampliar los límites de estos modelos³, lo que sugiere dos objeciones a los mismos:

- En ellos se generaliza la existencia de determinadas restricciones comunes a todas las empresas de participación. Se asume, por ejemplo, que los socios centran siempre sus objetivos en maximizar el lucro personal. Esto choca con el comportamiento altruista de determinados agentes y con el *capital social*. Además, el mercado no ofrece una referencia tan perfecta como supone alguno de ellos sino que, de hecho, son ciertas imperfecciones del mercado las que propician el cooperativismo.
 - Los autores del Cuadro 5 se centraron en el trabajo asociado, pero el cooperativismo y, en general, el mundo de las empresas de participación es muy heterogéneo. Al analizar la eficiencia interna, se encuentran abundantes ejemplos de cooperativas de diversos tipos, una parte de las cuales alejaron el peligro de degeneración mediante instrumentos de gobierno⁴.

Por tanto, los procesos degenerativos no son deterministas sino que en ellos influyen las características de las organizaciones fruto de emprendimientos colectivos –muy diferentes unas de otras-, las medidas que se tomen dentro de cada una de ellas y en sus diversos entornos. Bager (1994) profundiza en esta idea mediante el concepto de *isomorfismo*, término con el que trata de explicar las presiones ejercidas por diferentes *stakeholders* internos y externos sobre el desarrollo interno de las cooperativas; hay dos tipos de isomorfismo, según influyan en uno u otro sentido:

- *Isomorfismo congruente*, que refuerza la identidad propia de las cooperativas. Son factores de presión de este tipo la legislación cooperativa, las instituciones cooperativas y la competencia o colaboración entre cooperativas.
 - *Isomorfismo no congruente*, que tiende a homogeneizar las cooperativas con otros tipos de empresas. Por ejemplo, la legislación empresarial de tipo general, las instituciones sectoriales, la competencia y la colaboración con empresas no cooperativas o las organizaciones sindicales y profesionales.

Entonces, aplicando un enfoque teórico institucional, Bager realiza un estudio empírico sobre cooperativas escandinavas de consumo y agrícolas para identificar las fuentes de isomorfismo congruente y no congruente que las afectan y evaluar sus respectivas importancias:

³ Por ejemplo, Morales (1994, 1989) analiza contrastes empíricos y modificaciones del modelo de Vanek.

⁴ Normark (1996) ofrece un estudio empírico muy ilustrativo sobre esto, al comparar las cooperativas suecas financieras con las agrícolas, y mostrar que las segundas resistieron mejor que las primeras las presiones degenerativas del entorno competitivo gracias a haber fortalecido el vínculo con sus socios.

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

- Las transformaciones degenerativas producidas durante las últimas décadas en muchas cooperativas viejas y grandes se explican por presiones del entorno difíciles de combatir cuando el vínculo con los socios ha ido disminuyendo.
- La regeneración del vínculo con los socios exige operar en los dos ámbitos de isomorfismo propios del cooperativismo: el competitivo, relacionado con la empresa (factores técnicos y económicos), y el institucional, relacionado con la asociación que acompaña a la empresa (factores sociales y políticos).
 - Los procesos de transformación no deben contemplarse como una secuencia de etapas fijas que conducen siempre a los mismos resultados. En el estudio empírico aludido, las cooperativas de consumo degeneraron a formas capitalistas, mientras que las agrícolas devinieron en organizaciones públicas. Otras consiguieron seguir siendo cooperativas. Por tanto, el eventual éxito depende del predominio de determinadas fuentes isomórficas (contexto) y del grado de autonomía de los socios (gobierno). En otros términos: en una adecuada combinación de promoción externa y autopromoción.

5. La gestión dinámica del emprendimiento colectivo.

De lo anterior se deduce que la degeneración debe preverse, es evitable y, si se produce, puede ser revertida (esto es, puede darse una regeneración). Aunque el crecimiento incrementa los costes de decidir colectivamente, induciendo formas de democracia representativa, es posible mantener la cultura asociativa. Esto depende de dos factores básicos (Cornforth, 1995; Hunt, 1992; Michelsen, 1994; Stryjan, 1994):

- La reproducción de una base social activa mediante el mantenimiento del principio de identidad. Los flujos entre socios y organización son centrales. Los socios deben ser, por tanto, quienes dirijan la continua remodelación de los dos tipos de organizaciones que genera todo emprendimiento asociativo: su empresa y su asociación. En la práctica, hay que renovar selectivamente a los socios e ir poniendo al día sus actividades sin perder el marco de referencia común. El objetivo es que los socios sean primero leales (mínimo que asegura el funcionamiento básico) y luego que, sobre ese mínimo, se impliquen más, movilizándose creativamente para resolver los problemas que van surgiendo. Este aprendizaje organizativo puede entenderse como gobierno de los socios evolutivo.
- La división del trabajo sin pérdida de democracia. La especialización laboral es un proceso natural que induce déficits democráticos pero su impacto puede moderarse según como se resuelvan los problemas de coordinación. Las organizaciones especializadas y pequeñas facilitan este objetivo.

En resumen, y a modo de conclusión, el modelo de ciclo de vida *natural*, cuya secuencia y ritmo deben respetarse, no niega la capacidad de decisión estratégica de los diferentes decisores implicados, sino todo lo contrario. A modo de conclusión, el Cuadro 6 sintetiza algunos de los aspectos tratados hasta aquí, dando además algunas pistas sobre cómo

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

gestionar evolutivamente una organización de participación según vaya recorriéndose su ciclo de vida. En Coque (2005) puede encontrarse un desarrollo normativo de este enfoque.

CUADRO 6
La gestión participativa a lo largo del ciclo de vida de un emprendimiento colectivo

	Fase 0 GESTACIÓN	Fase I INFANCIA	Fase II JUVENTUD	Fase III MADUREZ
El enfoque de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las relaciones previas entre los futuros socios y de las reglas de su entorno. • Búsqueda de la cohesión grupal y toma de las primeras decisiones colectivas. • Formación básica, técnica y empresarial. • Asesoría externa que modere la dinámica del grupo y provea algunos instrumentos básicos iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de objetivos. • Reclutamiento de personal cualificado. • Participación democrática informal. • Programación más allá del futuro inmediato. • Reducción de la inversión inicial. • Búsqueda de promotores que apoyen desde fuera la creación y primer asentamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de socios y ventas. • Equilibrado de la política de retornos con la autofinanciación. • Desarrollo y formalización de sistemas de participación democrática. • Desarrollo profesional participativo de la plantilla. • Apertura de alianzas partiendo del ámbito local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del crecimiento comercial y social. • Diversificación creativa sobre la base competitiva local mientras se mira al exterior. • Búsqueda de nuevas formas de participación. • Refuerzo e incremento de las alianzas externas.
Los instrumentos de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de planificación participativa. • DAFO. • Formación general asociativa, empresarial y técnica. • Asesoría (animación grupal, primer análisis del mercado,...). • Ensayo con precooperativas u organizaciones similares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado y plan de negocio detallados. • Capital social. • Subvenciones. • Legalización. • Asesoría legal y comercial. • Pruebas piloto de marketing y producción. • Formación en instrumentos básicos de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos con derechos y obligaciones (socios, directivos, gerencia). • Comunicación y control internos. • Conciencia ción y comunicación con el entorno. • Intensificación en la formación anterior. • Asesoría técnica y de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva investigación de mercado y plan de negocio (rediseño organizativo). • Financiación del crecimiento. • Sistemas de democracia indirecta. • Auditorías y otros controles externos. • Formación a medida.
Los agentes Agentes internos (autopromoción)	<ul style="list-style-type: none"> • Futuros socios. • Primeros líderes internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios (los líderes internos ceden poder al resto de socios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos. • Gerencia. • Socios (delegan parte del poder). 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios (reactivados y renovados). • Gerencia. • Directivos.

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

de promoción	Agentes externos	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes locales externos. • Movimiento de economía social nacional o internacional. • Universidades. • ONG autóctonas. • ONG extranjeras. • Sindicatos. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno nacional o regional. • Entidades locales públicas o privadas. • Movimiento de economía social. • Banca cooperativa y/o solidaria. • Universidades. • ONG. • Sindicatos. • Agencias de la ONU. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades locales públicas o privadas. • Movimiento de economía social nacional o internacional. • Instituciones educativas. • ONG. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento de economía social. • Entidades locales. • Banca cooperativa y/o solidaria. • Gobierno nacional. • Universidades. • Instituciones financieras internacionales. • ...
--------------	------------------	---	--	---	---

FUENTE: Elaboración propia a partir de Brown y Baker (1989), Cornforth y Thomas (1990: 457), Préfontaine y Léger (1990: 224) y Rosembuj (1982: 97-98)

Referencias bibliográficas

- ARRUÑADA, B. *Teoría contractual de la empresa*. Barcelona: Marcial Pons, 1998.
- BAGER, T. Isomorphic Processes and the Transformation of Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 1994, pp. 35-57.
- BAKAIKOA, B.; PÉREZ, J.M.; ERDOCIA, J.; NAGORE, I.; SALABERRIA, J. Mondragón Corporación Cooperativa –MCC-. En: J. BAREA, J.F. JULIÁ y J.L. MONZÓN (Eds.), *Grupos empresariales de la Economía Social en España*. Valencia: CIRIEC-España, 1999, pp. 197-257.
- BEN-NER, A. On Stability of the Cooperative Type of Organization. *Journal of Cooperative Economics*, 1984, p. 8.
- BRADLEY, K.; GELB, A. *Cooperativas en marcha*. Barcelona: Ariel, 1985.
- BROWN, J.; BAKER, L. *Co-operative Training & Development*. London: London Co-operative Training, 1989.
- BUTLER, J.B. y HERRING, C. Ethnicity and entrepreneurship in America: Toward an Explanation of Racial and Ethnic Group Variations in Self-Employment. *Sociological Perspectives*, 34, 1991, pp. 79-94.
- COQUE, J. *Compartiendo soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en regiones desfavorecidas*. Madrid: CES (Comité Económico y Social), 2005.
- CORNFORTH, C. Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16, 1995, pp. 487-523.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A. Cooperative Development: Barriers, Support Structures and Cultural Factors. *Economic and Industrial Democracy*, 11, 1990, pp. 451-461.
- CRAIG, J.G. Cooperatives and basic value sets. *Journal of Rural Cooperation*, 18(1), 1990, pp. 67-77.
- DÍAZ BRETONES, F. y RODRÍGUEZ FERNANDEZ, A. Locus of Control, nAch and Values of Community Entrepreneurs. *Social Behavior and Personality*, 31, 2003, pp. 739-748
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. Análisis de las habilidades del empresario/directivo como factor explicativo del comportamiento emprendedor de la PYME española. *Revista de Economía y Empresa*, 13(36), 1999a, pp. 71-91.

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: modelos de contingencia y configuraciones. *Dirección y Organización*, 25, 2001, pp. 47-58.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. El perfil empresarial y la participación en el capital: un estudio para el empresariado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 1999b, pp. 81-92.
- GARCÍA-FERNÁNDEZ GUTIÉRREZ, C. La evolución de los fundamentos de los sistemas económicos y de la denominada “Economía Social”. La participación en democracia en la economía: la regla de comportamiento de la sociedad de la información. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 33, 1999, pp. 79-114.
- GARCIA-GUTIERREZ FERNÁNDEZ, C. La economía social o la economía de las empresas de participación. *En Memoria de Maria Angeles Gil Luezas*. Madrid: Alfa Centauro, 1991.
- GERBER, M.E. *El mito del emprendedor*. Barcelona: Paidós, 1997.
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences. International differences in work related values*. Newbury: Sage. 1980.
- HUNT, G.C. Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives. *Economic and Industrial Democracy*, 13, 1992, pp. 9-43.
- KASMIR, S. *El mito de Mondragón. Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Tafalla: Txalaparta, 1999.
- KELMAR, J.H.; WINGHAM, L.W. Determining the Relevant Factors in the Success Strategies of Small Enterprises. *The Journal of Entrepreneurship*, 4(2), 1995, pp. 215-236.
- KNIGHT, F.H. *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar, 1947.
- KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Administración*. México, D.F.: McGraw-Hill, 1990.
- LAFLAMME, M. Valores y orientaciones del movimiento cooperativo quevequense. En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. Santa Fe de Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990, pp. 19-44. Versión en español de: *La gestion moderne des coopératives*, Montréal: Gaëtan Morin, 1981.
- LARRAÑAGA, J. Las claves de la experiencia de Mondragón. Enfoque de futuro. Ponencia en: *Jornadas sobre Cooperativismo*, Cali, Junio, 1993.
- LEES, M. Corporate governance in co-operatives. The European experience. 1996 <<http://publish1.co-op.co.uk/Publications/Horizons/issue.7/governance.html>>.
- MATAIX, C. *Estrategias para el diseño de programas de promoción de microempresas en regiones desfavorecidas*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.
- MICHELSEN, J. The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65(1), 1994, pp. 13-34.
- MILL, J.S. *Principios de Economía Política*. México D.F: Fondo de Cultura Económica, 1965.
- MORALES, A.C. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. Valencia: CIRIEC-España, 1998.
- MORALES, A.C. Diez hipótesis para la investigación de las empresas de trabajo asociado. *Cuadernos de Trabajo del CIDEA* (Centro de Información y Documentación Europea de la Economía Pública Social y Cooperativa, Valencia), 21, 1994, pp. 3-11.
- NAVAS, D. La economía social en la creación de empresas. *Revista de Debate sobre*

Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.

Economía Pública, Social y Cooperativa, 16, 1994, pp. 209-218.

NORMARK, P. A Role for Cooperatives in the Market Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(3), 1996, pp. 429-439.

ORMAECHEA, J.M. Las crisis en empresas personalistas. Caso aplicado a Mondragón Corporación Cooperativa (1974-1985). *Información Comercial Española*, 729, 1994, pp. 73-84.

ORMAECHEA, J.M. Los límites de una experiencia cooperativa. En: VV.AA., *Actas del II Congreso Mundial Vasco. Congreso de Cooperativismo*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1987, pp. 409-420.

PENROSE, E. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1962. Traducción al español de: *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.

PEREZ, C.; PADILLA, J. L.; GONZALEZ, A. y ROJAS, A. J. El uso de las técnicas de escalamiento para la definición y medida del continuo psicossocial individualismo-colectivismo. *Boletín de Psicología*, 52, 1996, p. 7-23.

PRÉFONTAINE, J.; LÉGER, L. Los problemas financieros durante la evolución de las cooperativas. En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. Santafé de Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990, pp. 197-225. Versión en español de: *La gestion moderne des coopératives*, Montreal: Gaëtan Morin, 1981.

RAFFA, M.; ZOLLO, G.; CAPONI, R. The Development Process of Small Firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 8(4), 1996, pp. 359-371.

RAIJMAN, R. y TIENDA, M. Ethnic foundations of economic transactions: Mexican and Korean immigrant entrepreneurs in Chicago. *Ethnic and Racial Studies*, 26(5), 2003, pp. 783-801.

RAMACHANDRAN, V. y SHAH, M.K. Minority entrepreneurs and firm performance in sub-saharan Africa. *The Journal of Development Studies*, 36, 1999, pp. 71-87

ROJAS, A. *Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

ROSEMBUJ, T. *La empresa cooperativa*. Barcelona: CEAC, 1982.

RUTHERFORD, M.W.; OSWALD, S.L. Antecedents of Small Business Performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, 3(2), 2000, pp. 21-33.

SCHUMPETER, J.A. *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 1976. Traducción al español de: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Verlag Dunker/Humboldt, 1911.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. En: M.P. Zanna (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York. Academic Press. 1992.

SINGH, R.P.; HYBELS, R.C.; HILLS, G.E. Examining the Role of Social Network Size and Structural Holes. *New England Journal of Entrepreneurship*, 3(2), 2000, pp. 47-58.

SPEAR, R. The Cooperative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), 2000, pp. 507-523.

STRYJAN, Y. Understanding Cooperatives: the Reproduction Perspective. *Annals of Publics and Cooperative Economics*, 65(1), 1994, pp. 59-79.

TRIANDIS, H.C. Collectivism vs. Individualism: A reconceptualization of a basic concept in cross-cultural psychology. En: C. Bagley & G.K. Verma (Eds.). *Personality, cognition and value: Crosscultural perspectives of childhood and adolescence*. Londres. MacMillan. 1985.

- Coque, J. y Bretones, F. D. (2013). El emprendimiento colectivo. En G. Lejarriaga, S. Martín y A. Muñoz (dir.) *40 años de historia de las Empresas de Participación*. Madrid: Verbum. pp281-304. ISBN: 978-84-7962-949-6.
- TRUSEN, C. Descentralización y participación: el rol de las organizaciones de autoayuda. En: VV.AA., *Memorias del Seminario-Taller Internacional El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI*. Tomo I. Santafé de Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1994, pp.165-180.
- URIBE, C. ¿Para qué sirve participar? En: VV.AA., *Actas de la II Conferencia Ideológica Nacional Cooperativa*. Santafé de Bogotá: ESACCOOP, 1989, pp. 13-41.
- VANEK, J. *The General Theory of Labor Managed Market Economies*. Ithaca: Cornell University Press, 1970.
- VECIANA, J.M. Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 1999, pp. 11-36.
- WEBB, S.; WEBB, B. *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. London: Longman, 1920.
- WHYTE, W.F.; WHYTE, K.K. *Mondragón: más que una utopía*. San Sebastián: Txertoa, 1989. Traducción al español de: *Making Mondragón*. New York: Cornell University, 1988.