

UNA VISIÓN DINÁMICA SOBRE EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO

José Manuel Comeche Martínez*

Resumo: En la actualidad, más y más organizaciones diseñan sus ventajas competitivas, no en base a las principales iniciativas de CEOs y genios individuales, sino a la innovación continuada y creciente y al refinamiento de ideas. De esta forma, las empresas de éxito buscan el esfuerzo global del equipo de trabajo como variable maximizadora de la eficiencia organizativa, pero, para ello, deben darse las condiciones adecuadas, - el campo de cultivo necesario - y éstas, sólo se lograrán si los miembros del equipo perciben que su contribución es tenida en cuenta por el grupo. De acuerdo con algunos especialistas del dominio, en este trabajo observaremos el emprendedurismo tanto desde el punto de vista del individuo como de aquellas variables medioambientales que inciden en el acontecimiento emprendedor y en el proceso emprendedor. No obstante, parece no ser suficiente la existencia de un único emprendedor o individuo creador para optimizar la función creativa, se ha demostrado que simplemente poniendo individuos creativos en un equipo no se desencadenarán necesariamente resultados de equipo creativos. La principal justificación de este hecho, radica en que los estilos de trabajo individualistas de creatividad de los miembros emprendedores del equipo, crean una buena comunicación y una colaboración efectiva pero, una disposición a la mutua adaptación durante el trabajo en equipo casi imposible. En tales equipos, los individuos no tienen una buena disposición para escuchar las ideas de los otros, trabajar con la propuesta de otra persona, hacer adaptaciones para otros miembros así como para colaborar, por lo tanto, las ideas creativas no se materializan en los niveles del equipo. En los siguientes puntos, analizaremos en detalle dos tipos de requisitos esenciales del emprendedurismo colectivo. Primero, trataremos los requisitos de actitud para, a continuación, tratar los comportamientos conductistas y de liderazgo que son, también esenciales para transferir la energía en un resultado sinérgico positivo.

Palabras-chave: emprendedurismo colectivo; intraemprendedurismo; trabajo en equipo.

1 EL EMPRESARIO Y EL ENTREPRENEUR

El concepto de empresario ha ido evolucionando con el paso del tiempo a partir de determinados condicionantes de carácter cultural, político y social (SANCHIS; RIBEIRO, 1999, p. 7) hasta asociarse su figura, en la literatura especializada, con el progreso económico y social de una comunidad (RIPOLLÉS, 1995, p. 127). No obstante, y pese a que la figura y función del empresario se considera como un componente vital del funcionamiento de la economía se le ha otorgado, salvo ciertas excepciones cada vez más frecuentes, tal y como se puede comprobar en los trabajos de Veciana y Llonch (1979), Genescá y Veciana (1984), Lafuente et al. (1985), Veciana (1988), Lafuente y Salas (1989), Durán (1995) o Andrés et al. (1997, 1998), muy poca atención en el marco de la teoría económica.

A partir de aquí, si aceptamos la definición de empresario como la persona que emprende un negocio o la que ha creado una empresa en marcha de la nada (GENESCÁ; VECIANA, 1984, p. 147), la creación de nuevas empresas se ceñiría al móvil económico. Es decir, crearán empresas aquellas personas (empresarios-capitalistas) que vislumbren una oportunidad de lucro.

Sin embargo, la realidad es mucho más compleja, pues la condición de empresario puede adquirirse por diferentes caminos: creando la propia empresa, adquiriéndola, heredándola o promoviéndola por parte de alguno o todos de los propietarios existentes. Es más, desde una perspectiva social, en la decisión de convertirse en empresario influyen factores tales como las características personales, los rasgos de la organización (incubadora) donde el individuo ha desarrollado previamente su actividad laboral y los

* Universitat de València. Facultad de Ciencias Sociales. (jose.manuel@uv.es)

factores ambientales de orden externo que hacen que el clima social sea más o menos favorable a la decisión en cuestión (COVIN; SLEVIN, 1989, p. 82), incluso, el ambiente sociopolítico puede ser un factor poderoso para crear o destruir empresarios en un país, Aldrich y Wiedenmayer (1993, p. 152).

La falta de consenso sobre la definición de empresario y su función hay que buscarla en el hecho de que todos los autores antes mencionados y los actuales, que intentan elaborar una definición del empresario, se mueven en el marco de las llamadas definiciones esencialistas. La filosofía de la ciencia nos enseña que el esencialismo metodológico, que perdura hoy en día en la mente de muchos investigadores, pretendía identificar por medio de la intuición la o las características esenciales de un objeto y, evidentemente, cada autor considera más esencial y característico un rasgo u otro (VECIANA, 1999, p. 12). No es de extrañar, que en la actualidad, y en la literatura especializada en la función empresarial, se preste atención al proceso de creación de una empresa y se puedan reconocer diferentes tipos de empresarios en función de sus características personales, forma de acceso a esa condición y, por extensión, según las características de funcionamiento de sus empresas (LAFUENTE; SALAS, 1989, p. 21; RIPOLLÉS, 1995, p. 129; RIBEIRO, 2003). En este contexto se identifica al *entrepreneur*¹ como un tipo de empresario-emprendedor que está al frente de empresas que tienen éxito, tanto desde el punto de vista social como económico.

No obstante, existe discrepancia terminológica sobre este concepto, Veciana (1999, p. 15) confirma que, en el ámbito académico, no existe unidad de criterio sobre la definición, significado y ámbito del término anglosajón *entrepreneurship*. De hecho, rechaza la utilización del término *emprendedor* por el anglosajón *entrepreneur*, pues, según él (VECIANA 1999, p. 32), la traducción correcta de *entrepreneur* al castellano, ha sido siempre, y sigue siendo, la de empresario. Otros autores (RIPOLLÉS, 1995) han intentado introducir algún orden en este tema, a través de la mejora en los criterios de selección de muestras

de *entrepreneurs*, intentando con ello aclarar los términos que definen al mismo. Ripollés (1995, p. 133) propone que las variables que van a permitir distinguir a los *entrepreneurs* del resto de empresarios de PYMEs van a ser: “la predisposición favorable de los mismos hacia el crecimiento empresarial” y “su capacidad para dirigir con éxito el crecimiento de sus empresas”.

Como resumen, proponemos siguiendo a Ripollés (1995, p. 134) definir al *entrepreneur* como aquel tipo de empresario-emprendedor de PYMEs que tiene una voluntad favorable hacia el crecimiento empresarial, y que además, es capaz de dirigirlo con éxito porque utiliza un proceso de dirección que puede calificarse de estratégico. Sobre esta línea de trabajo vamos a analizar el fenómeno del *emprendedurismo*.

2 EL EMPRENDEDURISMO, UN CONCEPTO DE DIFÍCIL CONSENSO

El *emprendedurismo* en tanto que fenómeno existe desde hace largo tiempo. No obstante, como campo de estudio y de investigación, está todavía en pleno desarrollo y se le considera que es un “paradigma joven sin fundamento teórico sustancial” (BYGRAVE; HOFER, 1991, p. 13). Déry y Toulouse (1994, p. 4) hablan sobre todo de una “epistemología naciente de investigaciones en *emprendedurismo*”.

Este paradigma funcionalista ve el mundo en general y el *emprendedurismo* en particular como un fenómeno concreto, identificable y que existe independientemente de la percepción de los individuos que lo viven y que lo estudian. Se ve también al *emprendedurismo* como un fenómeno fundamentado sobre relaciones causales lineales, en evolución lenta, continua y previsible. Desde un punto de vista práctico, el *emprendedurismo* puede difícilmente limitarse a una perspectiva funcionalista, porque éste no es un fenómeno objetivo y lineal (SÉGUIN; CHANLAT, 1988), sino que tiene cambios continuos y progresivos que pueden detectarse, desmenuzarse y planificarse.

A pesar de que los especialistas del dominio² no coinciden sobre los estándares de definición del

¹ La palabra *entrepreneur* ha recibido diferentes tratamientos en la literatura económica. Si bien los economistas clásicos en su lugar utilizaban las palabras *undertaker* y *adventurer*, el término comienza a aparecer en el siglo XVI y se le asocia con el jefe de una expedición militar. En el siglo XVIII, el término se asocia con aquel que contrata obras públicas por cuenta del gobierno e incluso para designar a los arquitectos de aquella época (GONZÁLEZ, 1995, p. 27). Otros autores (CUERVO, 2001, p. 105) la utilizan para designar al empresario individual y distinguirlo del corporativo, a éste último lo denomina *enterpriser*. Por su parte, Veciana (1999, p. 15) acota el término *entrepreneur* como empresario, y su derivado *entrepreneurship*, en un sentido más amplio referido tanto al empresario, como a la función empresarial y a la creación de empresas.

² Incluimos este concepto como semejante a campo de estudio, trabajo e investigación ya que creemos que es el que mejor se ajusta semánticamente al objetivo de este trabajo.

emprededurismo y del emprendedor, ciertos consensos parecen surgir de los artículos más recientemente publicados sobre emprendedurismo. Gartner (1990) ha puesto de relieve ocho aspectos que permiten un consenso sobre una definición de emprendedurismo. Por su lado, Bygrave y Hofer (1991, p. 13) no dejan de señalar la necesidad de “definir claramente lo que es entendido por el término emprendedurismo cuando éste es utilizado”, y proponen estudiar conjuntamente al emprendedor, al desarrollo emprendedor y al proceso emprendedor.

Vistas las múltiples definiciones planteadas sobre el emprendedor y el emprendedurismo es difícil imaginar un modelo que permita estudiar el conjunto del fenómeno del emprendedurismo. Nosotros nos apoyaremos en los tres modelos propuestos por Moore (1986) con las adaptaciones de Bygrave (1989), Bygrave y Hofer (1991), y Blawat (1995), que nos pueden permitir el considerar una base de estudio más amplia para profundizar en el fenómeno del emprendedurismo colectivo que nosotros pretendemos defender en este trabajo.

El modelo de Moore, revisado y adaptado por Bygrave (1989), propone observar el emprendedurismo tanto desde el punto de vista del emprendedor como de aquellas variables medioambientales que entran en el proceso emprendedor (Figura 1).

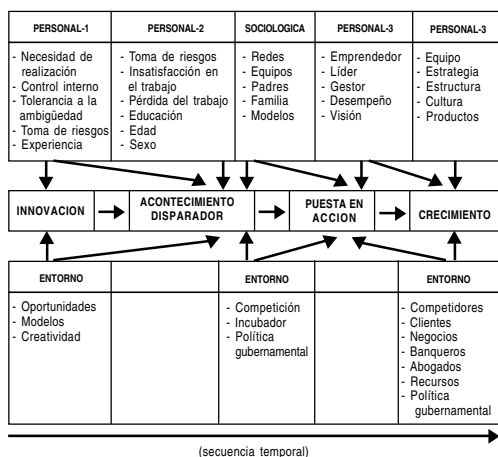


Figura 1 - Un modelo del proceso emprendedor
Fuente: Moore (1986), Bygrave (1989) y elaboración propia

Bygrave y Hofer (1991) han llevado más lejos este modelo al utilizar los trabajos de Gartner (1988)

y Shapiro y Sokol (1982) para dejar atrás el estudio del emprendedor exclusivamente y observar, también, el acontecimiento emprendedor y el proceso emprendedor. De esta forma, el emprendedor es visto como aquél que percibe una oportunidad y que crea una organización para conseguir dicha oportunidad. El acontecimiento emprendedor implica, según ellos, la creación de una nueva organización para perseguir una oportunidad (BYGRAVE; HOFER, 1991, p. 18). El proceso emprendedor³ (KANTIS et al., 2002) implica todas las funciones, tareas y actividades asociadas a la percepción de oportunidades y a la creación de organizaciones para perseguirlas (BYGRAVE; HOFER, 1991, p.21). Analizado el modelo, se puede reseñar las semejanzas del mismo con los modelos citados con anterioridad, entre otros, los de Moore (1986) y el de Bygrave y Hofer (1991). Todos confirman la necesidad de estudiar el fenómeno del emprendedurismo observando conjuntamente al emprendedor y a su actividad empresarial.

Aparece aquí la inevitable presencia del individuo *creador de empresas*, el emprendedor, así como las ideas de creación de empresas y de reconocimiento de oportunidades que están necesariamente asociadas al emprendedurismo.

No obstante, parece no ser suficiente la existencia de un único emprendedor (individuo creador) para optimizar la función creativa, Hampden-Turner y Trompenaars (1995) demostraron que simplemente poniendo individuos creativos en un equipo no se desencadenarán necesariamente resultados de equipo creativos. La mayoría del tiempo la realización emprendedora de tales equipos estuvo por debajo de la media. El principal argumento esgrimido por Hampden-Turner y Trompenaars (1995) es que los estilos de trabajo individualistas de creatividad y de los miembros emprendedores del equipo, crean una buena comunicación y una colaboración efectiva pero, una disposición a la mutua adaptación durante el trabajo en equipo casi imposible.

En tales equipos, los individuos no tienen una buena disposición para escuchar las ideas de los otros, trabajar con la propuesta de otra persona, hacer adaptaciones para otros miembros, así como para colaborar, por lo tanto las ideas creativas no se materializan en los niveles del equipo. Además, “un buen grupo es más que una colección de mentes de

³ Para ampliar sobre el tema, ver Veciana, J.M. (2002), “Comentarios sobre los resultados de la investigación comparada sobre la empresarialidad entre América Latina y el Este de Asia”, en Kantis, H.; Ishida, M. y Komori, M. (2002).

primera categoría" (BENNIS; BIEDERMAN, 1998, p. 197).

3 UNA DEFINICIÓN DE EMPRENDEDURISMO COLECTIVO

Como otros conceptos a nivel colectivo tales como "mentalidad colectiva" (WEICK; ROBERTS, 1993), "memoria transactiva" (WEGNER, 1986), y "afecto colectivo" (GEORGE, 1990), el emprendedurismo colectivo es también un concepto que sólo existe a nivel colectivo: un equipo, un grupo o una empresa. El emprendedurismo colectivo no es simplemente la suma del emprendedurismo individual de cada miembro del equipo. Un equipo con un alto nivel de emprendedurismo colectivo no necesita de todos los miembros del equipo para ser emprendedor individualmente. A veces, no es emprendedor un miembro sólo, pero cuando trabajan juntos, el equipo se vuelve emprendedor.

En la actualidad, más y más organizaciones diseñan sus ventajas competitivas, no en base a principales iniciativas de CEOs y genios individuales, sino a la innovación continuada y creciente y al refinamiento de ideas. Por ejemplo, Reich (1987) sugiere que muchas organizaciones deberían acabar con el "mito de los héroes emprendedores" y reconocer el emprendedurismo colectivo - emprendedurismo organizacional- que emerge de las contribuciones sinérgicas de los empleados. De igual modo, Bennis y Biederman (1998) incorporan el término "grandes grupos", sugiriendo que los grandes grupos sacrificarán a la individualidad - incluso si él o ella es un genio - si se necesita asegurar una atmósfera de cooperación; lo que más cuenta sobre el genio individual es la información compartida y la estimulación mutua que resulta del trabajo conjunto.

El emprendedurismo colectivo se produce cuando "el total del esfuerzo es mayor que la suma de las contribuciones individuales" (REICH, 1987, p. 78). El emprendedurismo colectivo es un esfuerzo basado en equipo que recurre al talento y creatividad de cada uno (STEWART, 1989). Así, el emprendedurismo no es "competencia única del fundador de la compañía o sus directores generales" (REICH, 1987, p.81), si no una capacidad que se extiende a través de un colectivo, bien sea un equipo o una organización, que experimenta y desarrolla nuevos sistemas de captura y edificación del conocimiento y experiencias

acumuladas por sus miembros. Los esfuerzos empresariales de un equipo de trabajo están enfocados hacia incontables pequeñas ideas novedosas que ayudan a los miembros a "sacar de sí mismos sus habilidades adquiridas" con el fin de responder a las crecientes y cambiantes solicitudes de los clientes, a lo que Stewart (1989) llama "correr caliente" "running hot".

Construyendo la teoría de investigación descrita anteriormente, definimos el emprendedurismo colectivo como un sinergismo emergente de un colectivo que impulsa a una organización hacia el estado actual, dimensionando las oportunidades sin tener en cuenta los recursos del momento bajo control (STEVENSON; JARRILLO, 1990). Como Kaizen, el emprendedurismo colectivo significa un constante mejorar envolviendo a todos -directivos y trabajadores- al unísono (IMAI, 1986). El conjunto de la inteligencia individual en una organización o en un equipo les permite a ambos innovar y adaptar de forma creativa. De acuerdo con esta definición tanto la capacidad colectiva de identificar oportunidades y la capacidad colectiva de responder a dichas oportunidades son componentes importantes del emprendedurismo colectivo.

4 EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO EN UN ENTORNO DE EQUIPO

El emprendedurismo colectivo existe en todo tipo de colectivo. Reich (1987) y Stewart (1989) estudiaron el emprendedurismo colectivo en un entorno de trabajo. Imai (1986) estudió el conjunto de la organización "KAIZEN". Jelinek y Litterer (1995) propusieron un modelo de "emprendedurismo organizacional". Nonaka (1988) y Mourdoukoutas (1999) extendieron la noción de emprendedurismo colectivo al nivel de red de trabajo, que es la capacidad empresarial colectiva de una red (de trabajo) de organizaciones.

En este trabajo, exploramos el concepto de emprendedurismo colectivo en un entorno de equipo de trabajo, lo que es emprendedurismo en equipo (STEWART, 1989); para ello, hacemos uso indistintamente de los términos equipo y grupo (COHN; BAILEY, 1997) a pesar de que algunos investigadores argumentan que éstos no son la misma cosa (KATZENBACH; SMITH, 1993).

Pocos investigadores de grupos se refieren al

factor de emprendedurismo colectivo como una capacidad o resultado del grupo. Sin embargo, Hackman (1987), en su modelo de eficiencia de grupo, discute la noción de sinergia negativa o positiva. Argumenta que la sinergia puede estar considerada como energía o esfuerzo para los miembros de un grupo que, si es positiva lleva a un rendimiento creativo e innovador y, si es negativa, lleva a un rendimiento inhibido. En el modelo de Hackman, la sinergia proviene de la naturaleza del proceso de interacción del grupo. El emprendedurismo colectivo es similar a la sinergia positiva tratada por Hackman.

En los siguientes puntos, trataremos en detalle dos tipos de requisitos esenciales del emprendedurismo colectivo. Primero, trataremos los requisitos de actitud esenciales en el emprendedurismo colectivo; esto es, la “energía” de un equipo para un “RUN-HOT” “carrera caliente” (STEWART, 1989), y tener “fusión” (HASKINS et al. , 1998). Después trataremos los comportamientos conductistas y de liderazgo que son esenciales para transferir la energía en un resultado sinérgico positivo (HACKMAN, 1987) siendo la característica para el emprendedurismo colectivo.

Llamaremos a estos procesos internos y conductas interaccionadas “mecanismos esenciales” para el emprendedurismo colectivo, como son el motor, la transmisión y las ruedas para un coche.

4.1 REQUISITOS DE ACTITUD

Una revisión en análisis y bibliografía muestra que al menos dos tipos de actitudes en los miembros del equipo están estrechamente relacionadas con el nivel de emprendedurismo colectivo de un grupo de trabajo, la satisfacción en el trabajo y el compromiso hacia el equipo.

4.1.1 La satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es el conjunto de impresiones y creencias que las personas tienen acerca de sus trabajos actuales. Una persona con una elevada satisfacción en el trabajo generalmente le gusta éste; siente que él o ella está siendo justamente tratado, y cree que el trabajo tiene muchas características deseables (JONES; GEORGE; HILL, 1999).

Los estudios muestran que hay muchos factores

que influyen en el nivel de satisfacción del trabajo, normalmente en un contexto organizacional; factores como el trabajo en sí mismo, pagas, promociones, supervisión, trabajo en grupo y las condiciones del trabajo (SMITH; KENDALL; HULIN, 1969). En este trabajo, estamos más interesados en los factores que son relevantes en un contexto de equipo que pueden ser influenciados por los comportamientos de los líderes de un equipo. En general, es deseo de los miembros de un equipo estar satisfechos con sus trabajos por, al menos, dos razones. Primero, miembros satisfechos es más probable que aporten más al equipo y se comprometan en los comportamientos cívicos de la organización, comportamientos que no son requeridos, pero que contribuyen y son necesarios para la eficiencia de un equipo (ORGAN, 1988). Los miembros de un equipo satisfechos con su trabajo son más capaces de cumplir la llamada del deber por encima de todo, lo cual puede oscilar entre hacer horas extras cuando sean necesarias y presentarse con verdaderas ideas creativas, así como superar los obstáculos para realizarlos (incluso cuando el hacerlo no forme parte de su trabajo), saliéndose de su camino para ayudar a un colaborador, un subordinado o a un superior (incluso cuando el hacerlo implique un considerable sacrificio personal) (GEORGE; BRIEF, 1992). Así, la satisfacción en el trabajo es un importante requisito de actitud, esencial para el “extendimiento de sus habilidades previas” (STEWART, 1989).

Una segunda razón para satisfacer a los empleados es que así será menos probable que dejen el trabajo (MOBLEY, 1977). Así, la excesiva desvinculación (turnover) limita la información de la capacidad sinérgica que es crucial para el incremento continuo del proceso de emprendedurismo colectivo (SLEVIN; COVIN, 1992).

Según Stewart (1989) el emprendedurismo en equipo se basa en una labor informal interna de mercado, la cual depende de las contribuciones voluntarias de los empleados. Una falta de satisfacción en el trabajo entre los miembros del equipo puede hacer el desarrollo de tal labor interna de mercado imposible. Las labores internas de mercado ayudan a los miembros a aprender cómo trabajar en equipo; también ayudan a generar habilidades específicas en equipo. Son estos “equipos nutridos internamente” los más colectivamente empresariales.

En resumen, la satisfacción en el trabajo no sólo

ayuda a preparar la necesaria "pasión" (STEWART, 1989) para el sinergismo colectivo, sino también ayuda a poner los cimientos en los miembros del equipo para el desarrollo de un conocimiento único compartido acerca de ellos mismos, de los otros, de su trabajo, del equipo en conjunto, y del mercado de trabajo. Más importante, la satisfacción en el trabajo proporciona oportunidades a los miembros del equipo de acumular experiencia y de aprender las habilidades necesarias para una efectiva y eficiente cooperación con otros. Todo esto es indispensable para un ultimado "efecto gestación" en el nivel colectivo (Haskins et al., 1998).

4.1.2 El compromiso con / hacia el equipo

El compromiso en el equipo es similar al compromiso organizacional. El compromiso organizacional se define como: (1) Un fuerte deseo de permanecer en una particular organización; (2) la buena voluntad de ejercer un alto nivel de esfuerzo en nombre de la organización; y (3) la aceptación de los valores y objetivos de la organización (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Muchos factores influyen al compromiso en la organización, incluyendo edad, ocupación, afectividad, lugar de control, proyectos de trabajo y estilo de las relaciones (LUTHANS; BAACK; TAYLOR, 1987).

En este trabajo, adaptaremos la definición de compromiso organizacional para definir el compromiso del equipo. El compromiso del equipo es visto como el grupo de sentimientos, sensaciones y creencias que los miembros tienen de su equipo como un todo. Los miembros del equipo que se comprometen con éste, creen en lo que el equipo esta haciendo, están orgullosos de lo que el equipo significa, muestran un alto nivel de lealtad hacia él, y experimentan a conciencia un sentido intencionado de compañerismo (HASKINS et al., 1998). Es más probable que los miembros comprometidos actúen a la llamada del deber por encima de todo para ayudar a su equipo y es menos probable que dejen el trabajo (MATHIEU; ZAJAC, 1990).

Los estudios realizados sobre las relaciones entre el compromiso y la efectividad del / en el grupo son poco convincentes (BETTENHAUSEN, 1991). No obstante, muchos estudios muestran relaciones

positivas entre el compromiso y el absentismo (ZACCARO; COLLINS, 1988), y entre compromiso y cohesión grupal, otro componente importante en el proceso grupal (BETTENHAUSEN, 1991; COHN; BAILEY, 1997). El compromiso es también un vínculo emocional entre una persona y un grupo.

En términos del emprendedurismo en equipo, "correr caliente" (RUNNING HOT) debe ser una actividad voluntaria y apasionada originada de una "comunidad de trabajo moralmente valorada" (STEWART, 1989), que no sólo puede estar provista de oportunidades para el crecimiento personal de los miembros del equipo, sino que también puede satisfacer sus necesidades (MASLOW, 1943). El emprendedurismo colectivo no surge de la coacción y de los contratos. Si no de los individuos que están altamente comprometidos, y constantemente "trabajan por encima de sus posibilidades" (STEWART, 1989). Nosotros argumentamos que tal pasión surge de la satisfacción y del compromiso individual del equipo, lo cual lleva al individuo a ir "más allá de la llamada del deber" (GEORGE; BRIEF, 1992, p. 310-329) y a "ampliar sus habilidades anteriores" (STEWART, 1989, p. 12) para servir al equipo. Así, el compromiso de los miembros del equipo hacia éste y hacia su satisfacción en el trabajo, son dos requisitos de actitud esenciales en el emprendedurismo colectivo del trabajo en equipo.

4.2 REQUISITOS CONDUCTISTAS Y DE LIDERAZGO

El sinergismo colectivo es el resultado del compromiso de los miembros del equipo hacia su trabajo y hacia el grupo. Este compromiso proporciona la motivación para mantener unas relaciones interpersonales armoniosas que son la base para alcanzar un alto nivel de comunicación, una buena colaboración, y una resolución de conflictos efectiva (SORENSEN; MORSE; SAVAGE, 1999). El emprendedurismo colectivo es propulsado por una alta calidad en la comunicación y por un alto nivel de colaboración entre los miembros del equipo (STEWART, 1989), produciendo un alto rendimiento en la utilización del "pensamiento colectivo" compartido (WEICK; ROBERTS, 1993), o de la "memoria transactiva" (WEGNER, 1986). Así, el

emprededurismo colectivo requiere, orientación colectiva, orientación de objetivos y adaptación mutua.

4.2.1 La comunicación entre los miembros del equipo

Con el fin de conseguir el emprendedurismo colectivo, los miembros del equipo requieren una constante y efectiva comunicación interpersonal. La comunicación es el intercambio de información entre un remitente y un receptor, y la creación de acepciones comunes entre los individuos implicados (BOWDITCH; BUONO, 1994).

Definimos la comunicación interpersonal como el intercambio de comunicación entre los miembros de un grupo para alcanzar un entendimiento común (O'REILLY; PONDY, 1979). El intercambio de comunicación es una parte esencial para el "KAIZEN" japonés (IMAI, 1986) y en la "colaboración creativa" en los "grandes grupos" de Bennis y Bierdman (1998).

En un ambiente de trabajo en equipo, tal comunicación interpersonal, produce el entendimiento y la comprensión no sólo de uno a otro, sino también de todo el equipo de trabajo (O'REILLY; PONDY, 1979). La comunicación actualiza información acerca de los individuos y el equipo, y asegura la completa comprensión. La comunicación eficaz entre los miembros del equipo fija los cimientos para una mente colectiva de alta calidad (WEICK; ROBERTS, 1993) o memoria transferible (WEGNER, 1986). La comunicación entre los miembros del equipo también contribuye a la "redundancia de información" (NONAKA, 1988), que es fundamental para el proceso de innovación continuo y creciente, eje central del emprendedurismo colectivo.

4.2.2 La colaboración entre los miembros del equipo

De entre los mecanismos más importantes que transfieren la "energía" almacenada en los miembros individuales del equipo en sinergia colectiva, la colaboración destacó como un importante proceso interno que afecta a la actuación y efectividad del equipo (COHN; BAILEY, 1997; VINOKUR-KAPLAN, 1995; PINTO; PINTO; PRESCOT, 1993).

Mientras que la competencia fue el principal valor guiando aptitudes y comportamientos hacia el trabajo

en los entornos plácidos que caracterizaron las sociedades preindustrial e industrial (EMERY; TRIST, 1973), actualmente, la colaboración es el valor alternativo para afrontar los retos de los ambientes turbulentos de la sociedad post-industrial a la que en la actualidad nos enfrentamos (TRIST, 1977). La colaboración refleja un deseo de alinear los propósitos propios con aquellos que son de otros y negociar, mutuamente, unos resultados aceptables, en lugar de coaccionar y dominar con el fin de conseguir lo que se quiere (TRIST, 1977).

Appley y Winder (1977b) definen la colaboración como un sistema relacional en el que:

(1) Individuos de un grupo comparten aspiraciones mutuas y una estructura conceptual común.

(2) Estas aspiraciones y concepciones se caracterizan por el conocimiento que tiene cada individuo de sus motivos hacia los demás; cuidando o preocupándose de los otros y mediante el compromiso de trabajar con los demás más de la cuenta con tal de que esta cuestión sea de libre elección.

Nosotros definimos la colaboración como un comportamiento interactivo que satisface los intereses de todos los miembros del equipo implicado y que conduce a resultados integrales.

4.2.3 El conflicto entre los miembros del equipo

El conflicto es reconocido como un concepto básico que debe ser manejado dentro de las organizaciones. Como otros conceptos en ciencias de la conducta, hay una falta de acuerdo en la definición de conflicto (FINK, 1968; LEWICKI; WEISS; LEWIN, 1992; PUTNAM; POOLE, 1987). En este trabajo, usamos la definición de Thomas (1992, p. 653), en la que conflicto es "el proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado, o está a punto de afectar, negativamente en algo que él o ella estima".

El manejo de conflictos ha sido, desde hace tiempo, un tema de investigación importante en los estudios de equipo (BETTENHAUSEN, 1991; COHN; BAILEY, 1997). El cómo sea dirigido o manejado un conflicto tendrá un impacto directo en la actuación y resultados del equipo. Los equipos deberían superar eficazmente dos tipos de conflictos: Conflictos de tareas o conflictos funcionales (desacuerdo entre los

miembros del grupo acerca del contenido de la tarea) y conflictos de relación o conflictos disfuncionales (incompatibilidades interpersonales, tensión, estados de ánimo y molestias) (AMASON, 1996; JEHN, 1992, 1995; PRIEM; PRICE, 1991). Los estudios demuestran que los conflictos de tareas o funcionales son beneficiosos para el desarrollo del equipo, especialmente sobre la creatividad del equipo y la calidad de decisión (AMASON, 1996; JEHN, 1995). El conflicto de tareas contribuye a la diversidad cognitiva del equipo, lo cual se ha comprobado estar relacionado a las innovaciones y destrezas del equipo para resolver problemas complejos y no habituales (BANTEL; JACKSON, 1989).

Sin embargo, los conflictos de relación o disfuncionales van en detrimento de las actuaciones en equipo (AMASON, 1996; JEHN, 1995), dando como resultado relaciones personales pobres que dañan la sinergia en equipo (HACKMAN, 1987) y, si no son resueltas, destruyen el emprendedurismo colectivo (STEWART, 1989). Dirigir adecuadamente el conflicto puede ayudar a reducir el consumo innecesario de recursos, a aumentar la capacidad sinérgica y construir recursos relacionales (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Un nivel moderado de conflicto de tareas debería fomentarse para prevenir consecuencias sinérgicas negativas para el grupo, como puede ser el pensamiento agrupado (JANIS, 1972). Cuando se controlan adecuadamente, los conflictos de tareas deberían beneficiar al equipo, por lo menos en términos de liberación de la "energía creativa" de los miembros del equipo (HASKINS et al., 1998).

Esta discusión sugiere que el conflicto de tareas puede ayudar a forjar una buena base para el emprendedurismo colectivo.

5 EL EFECTO DEL LIDERAZGO EN ACTITUD Y COMPORTAMIENTO

El emprendedurismo colectivo no elimina la necesidad de liderazgo en equipo. Como argumentamos anteriormente, el liderazgo puede ayudar a cultivar tanto las condiciones de actitud como de comportamiento del emprendedurismo colectivo. Los líderes de un equipo juegan un papel importante ayudando a fomentar el contexto favorable del equipo para el emprendedurismo colectivo.

Stewart (1989, p. 16) posteriormente afirma que

"el liderazgo individual es una parte crucial en el proceso emprendedor (del equipo)". Similarmente, aunque argumentando que la rapidez de cambio y la complejidad tecnológica en el mundo empresarial moderno, pone fin a la idea de que podemos depender de un gran héroe o líder para lograr grandes cosas, Bennis y Biederman (1998) declaran en sus estudios que "los grandes líderes" son importantes para la creación de grandes grupos. Pero aquí, los líderes son grandes, no porque sean inconformistas, individuales y héroes emprendedores (REICH, 1987), sino porque son líderes que pueden dirigir a su gente para crear grandes resultados mediante "colaboración creativa".

En realidad, en tales equipos altamente sinérgicos, el liderazgo no "se quita del medio". Simplemente cambia sus estilos, del estereotipo tradicional de "héroes individuales" rodeado de un equipo de "zánganos" cuya única responsabilidad es servir las órdenes e instrucciones (REICH, 1987) al "genio organizador", quien está dispuesto a sacrificarse para asegurar una atmósfera de cooperación (BENNIS; BIEDERMAN, 1998).

En este trabajo, nos centramos en el liderazgo en equipo, es decir, los comportamientos de liderazgo de los líderes de los equipos de trabajo.

5.1 EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES

Los estudios demuestran que los líderes que se orientan hacia las relaciones (BLAKE; MOUTON, 1964; LIKERT, 1961, 1967; SORENSON, 2000) están interesados en la gente, tendiendo a incrementar la colaboración y el trabajo en equipo, subordinándose al trabajo satisfactorio e identificándose con la organización y equipo. Comportamientos de componentes clave o liderazgo orientado hacia las relaciones incluyen el apoyo, desarrollo, reconocimiento y consulta con los individuos (YUKL, 1998).

Al analizar los tipos de comportamientos del liderazgo basado / orientado hacia las relaciones, se ha descubierto que el apoyo está relacionado con la actitud y comportamiento positivo del subordinado, y con los comportamientos interactivos entre los colaboradores / compañeros de trabajo (STOGDILL, 1974). Al mostrar consideración, respeto, aceptación, y preocupación por las necesidades y sentimientos

de sus subordinados, los líderes que apoyan el trabajo en equipo ayudan a construir y mantener relaciones interpersonales efectivas y ayudan a sus subordinados a reducir y vencer el estrés, lo cual puede ayudar a reducir conflictos intrapersonales innecesarios, principalmente conflictos relacionales que pueden dañar el emprendedurismo colectivo (AMASON, 1996; JEHN, 1995; WHETTEN; CAMERON, 1991). Además, el subordinado puede imitar los comportamientos de apoyo del líder (WEISS, 1977) para así ofrecer apoyo de interacción positiva y relaciones de trabajo, muy próximo a dirigirse a la colaboración creativa (HASKINS et al., 1998; BENNIS; BIEDERMAN, 1998).

5.2 EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LAS TAREAS

Los estudios demuestran que los líderes orientados hacia las tareas no pierden tiempo trabajando con sus subordinados. Los líderes orientados hacia las tareas definen y estructuran sus propias reglas y las de sus subordinados, supervisan de cerca a sus subordinados en el establecimiento y consecución de metas u objetivos formalmente preestablecidos (KATZ; KAHN, 1952; LIKERT, 1961, 1967; HEMPHILL; COONS, 1957), ignorando los sentimientos y actitudes de los mismos. Estos líderes definen las reglas de los otros, explican qué hacer y porqué, determinan los modos en cómo se han de ejecutar las tareas (HERSEY; BLANCHARD, 1977), y ofrecen cualquier nuevo enfoque a los problemas, aspectos todos que incrementan la probabilidad de que el subordinado dependa del líder. Negando, de esta forma, su iniciativa y creatividad.

Los líderes orientados hacia las tareas pueden ayudar a sus subordinados con su colaboración a través del diseño del trabajo, coordinación y otras medidas (YUKL, 1998). Sin embargo, la colaboración bajo la forma de la coordinación, a menudo es más funcional que relacional (BENNIS; BEIRDERMAN, 1998; HASKINS *et al.*, 1998). Ellos son, a menudo, los "héroes individuales" (REICH, 1987), quienes se caracterizan por tener una alta necesidad de logro (McCLELLAND, 1961), personalidad agresiva (DOWNTON, 1973), y alta necesidad de autonomía. Contribuyendo al nivel de emprendedurismo del equipo -empresa- como empresarios individuales, pero no como emprendedurismo colectivo (MILLER,

1983).

5.3 EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

La mayoría de investigadores del liderazgo consideran el liderazgo participativo como un aspecto distinto del liderazgo orientado hacia las tareas y el liderazgo basado en las relaciones (HOUSE; DESSLER, 1974; LIKER, 1961, 1967; FINCH, 1977; BASS, 1990).

El liderazgo participativo implica los esfuerzos del líder para motivar y facilitar la participación de sus subordinados en la toma de decisiones, que, de otro modo, podrían ser tomadas sólo por el líder. En general, los líderes participativos motivan a sus subordinados a asumir responsabilidades en su propio trabajo. Así, el liderazgo participativo incluye procesos de compartir fuerza, autorización e influencia recíproca (VROOM; YETTON, 1973).

Extensivamente, los líderes participativos utilizan grupos que ayudan a incrementar la interacción personal entre los miembros del equipo, la obligación mutua y la responsabilidad, haciendo al equipo más "agrupado" (McGRATH, 1984). En este trabajo, nuestro enfoque no radica en cómo el liderazgo participativo afectará a la calidad de la decisión, una pregunta de investigación bien estudiada en la literatura del liderazgo (PETERS; WATERMAN, 1982; VROOM; YETTON, 1973; VROOM; JAGO, 1988), si no en cómo los comportamientos de un líder participativo influenciarán las actitudes e interacciones del equipo, lo cual, en consecuencia, influencia el emprendedurismo colectivo.

Muchos estudios empíricos, (YUKL, 1998) demuestran el efecto positivo de la participación en actitudes y comportamiento interpersonal (BRADFORD; COHEN, 1984; KANTER, 1983). Como se indicaba anteriormente, creemos que cuando un líder participativo estimula actitudes positivas hacia la empresa, el trabajo y la relación interpersonal, el resultado será un incremento muy probable del emprendedurismo colectivo (STEWART, 1989).

También creemos que, de forma similar al liderazgo orientado hacia las tareas, el liderazgo participativo influenciará a los miembros del equipo para que estén abiertos a las opiniones, ideas y sugerencias de los demás (WEISS, 1977). Un líder que abre el dominio de la autoridad de decisión al

grupo, favorecerá a los miembros del equipo para que abran sus dominios de trabajo a otros miembros, haciendo así todo el equipo de trabajo más integrado y más orientado en su totalidad (holísticamente). En tales circunstancias, el ajuste mutuo es relativamente fácil. Compartir poder con el líder puede, también, favorecer a que los subordinados compartan poder entre ellos (McGRATH, 1984).

6 CONCLUSIONES

En la actualidad, más y más organizaciones diseñan sus ventajas competitivas, no en base a las principales iniciativas de CEOs y genios individuales, sino a la innovación continuada y creciente y al refinamiento de ideas. Por ello, las empresas de éxito buscan el esfuerzo global del equipo de trabajo como variable maximizadora de la eficiencia organizativa, pero, para ello, deben darse las condiciones adecuadas, - el campo de cultivo necesario – y éstas, sólo se lograrán si los miembros del equipo perciben que su contribución es tenida en cuenta por el grupo.

De esta forma, la satisfacción en el trabajo y el compromiso con y hacia el equipo, fundamentan las actitudes básicas de los miembros, induciendo hacia unos comportamientos basados en la alta calidad de la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo. No obstante lo anterior, es necesario que la actitud y comportamiento del líder ayude a cultivar tanto las condiciones de actitud como de comportamiento del emprendedurismo colectivo. Por otro lado, los líderes de un equipo juegan un papel importante, ayudando a fomentar el contexto favorable del equipo para el emprendedurismo colectivo y dirigiendo a su gente para crear grandes resultados mediante "colaboración creativa".

Consideramos, tal como muestra la **figura 2** que, determinados comportamientos del líder influenciarán de determinada forma en las variables actitudinales y conductistas de los miembros del equipo y ello repercutirá de diferente forma sobre el emprendedurismo colectivo grupal. Sólo el liderazgo participativo incide de forma global sobre todos los aspectos que propician la aparición de ideas creativas e innovadoras por parte de los miembros del equipo, haciendo así todo el equipo de trabajo más integrado y más orientado en su totalidad.

En próximas investigaciones se estudiarán el grado y el signo de influencia con que estas variables

y las actitudes y comportamientos del líder inciden sobre el emprendedurismo colectivo.

COLLECTIVE ENTREPRENEURSHIP: A DYNAMIC LOOK

Abstract: *This paper analyses individual entrepreneurship and its relationship with environmental factors that affect the entrepreneurial process. We analyze two essential requirements for the collective entrepreneurship. First we approach attitudinal requirements and then the leadership and procedural behaviors, essential to a synergic positive result. It seems not to be sufficient the existence of entrepreneur individuals to optimize team creativity. It was demonstrated that creative individuals did not result necessarily in creative teams. The main reason for that is that individualist creative styles create a good communication but also creates an almost impossible willingness to mutual adaptation during teamwork. In such teams, individuals are not willing to listening ideas, to work with other people propositions, to make adaptations for other members and to collaborate. In such environment creative ideas do not materialize.*

Key words: *collective entrepreneurship; teamwork; intrapreneurship.*

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; WIEDENMAYER, G. **From traits to rates:** an ecological perspective on organizational foundings. CT: JAI, Press, 1993.

AMASON, A.C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. **Academy of Management Journal**. v. 34, n. 1, p. 123-148, 1996.

ANDRÉS, P.; FUENTE, J.M. de L.; GARCÍA, T. Incidencia del marco ambiental en la creación de empresas. **Economía Industrial**. Valencia, n. 318, p. 1-14, May. 1997

_____; _____. La creación de empresas en el período 1981-1995: un estudio comparado Castilla y León – España. **Dirección y Organización**. n. 20, pp. 70-82. 1998

- APPLEY, D.G.; WINDER, A.E. Introduction. **The Journal of Applied Behavioral Science**. v. 13, n. 3, p. 279-303, 1977b.
- BANTEL, K.; JACKSON, S. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**. v. 10, n. 2, p.107-124, Apr. 1989.
- BASS, B.M. **Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. New York: Free Press, 1990.
- BENNIS, W. **Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration**. Reading: Addison-Wesley, 1998.
- BETTENHAUSEN, K.L. Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed, **Journal of Management**. Boston, v. 17, n.2, p. 345-381, Apr. 1991.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. **The managerial grid**. Houston: Gulf, 1964.
- BLAWATT, K. Defining the entrepreneur: a conceptual model of entrepreneurship. **Actes du Colloque CCSBE-CCPME**. n.2, p. 13-37, Feb. 1995.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **A primer on organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- BRADFORD, D.L.; COHEN, A.R. **Managing for excellence: the guide to developing high performance organizations**. New York: John Wiley, 1984.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 14, n.2, p. 7-26, 1989.
- BYGRAVE, W.D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.16, n. 1, p. 7-30, Jan.1991.
- COHN, S.C.; BAILEY, D.E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of Management**. v. 23, n. 3, p. 239-290, Mar. 1997.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. The strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**. v.10, n.1, p.75-87, Jan. 1989.
- CUERVO, A. **Introducción a la administración de empresas**. Madrid: Civitas, 2001.
- DÉRY, R.; TOULOUSE, J.M. **La structuration sociale du champ de l'entrepreneurship le cas du Journal of Business Venturing**. Montreal (Quebec), Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des Hautes Études Commerciales-HEC, 1994.
- DOWNTOWN, J.V. **Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process**. New York: Free Press, 1973.
- DURÁN, J.J. Apoyo financiero a la creación y desarrollo de la empresa. Un sistema incompleto. **Economistas**. n.69, p.116-122, Mar. 1995.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. **Towards a social ecology: contextual appreciation of the future in the present**. New York: Plenum Press, 1973.
- FINCH, F.E. Collective leadership in work settings. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 13, n. 3, p. 292-301, Mar.1977.
- FINK, C.F. Some conceptual difficulties in the theory of social conflict. **Journal of Conflict Resolution**. v. 12, n. 4, p. 412-460, 1968.
- GARTNER, W.B. Who is an entrepreneur? is de wrong question. **American Journal of Small Business**. v. 12, n.4, p. 11-32, 1988.
- GARTNER, W.B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**. v. 5, n.1, p. 15-28, 1990.
- GENESCÁ, E. VECIANA, J.M. Actitudes hacia la creación de empresas. **Información Comercial Española**. Valencia, n. 611, p. 147-155, Mar.1984.

GEORGE, J.M. Persolacity, affect and behaviour in groups. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 2, p. 107-116, 1990.

GEORGE, J.M.; BRIEF, A.P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-Organizational spontaneity relationship. **Psychological Bulletin**. v. 112, n. 2, p. 310-329, 1992.

GONZÁLEZ, J. **Curso de Economía**. Madrid: Debate y Ministerio de Obras Públicas, 1995.

HACKMAN, J.R. **The design of work teams, handbook of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.

HAMPDEN-TURNER, C.; TROMPENAARS, A. **The Seven Cultures of Capitalism**. Hainan: Hainan Publishing Company, 1995.

HASKINS, M.E.; LIEDTKA, J.; ROSENBLUM, J. Beyond teams: toward an ethic of collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 4, p. 34-50, 1998.

HEMPHILL, J.K.; COONS, A.E. **Development of the leader behaviour description questionnaire, leader behavior: its description and measurement**. Ohio: Ohio State University, 1957.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **The management of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.

HOUSE, R.J.; DESSLER, G. **The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests**. Carbondale: Southern Illinois Press, 1974.

IMAI, M. **Kaizen: The key to Japan's competitive success**. New York: Random House Business Division, 1986.

JANIS, I.L. **Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes**. Boston: Houghton Mifflin, 1972.

JEHN, K. The impact of intragroup conflict on effectiveness: a multimethod examination of the

benefits and detriments of conflict. Evanston: Northwestern University, 1992.

JEHN, K. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, n.2, p. 245-282, 1995.

JELINEK, M; LITTERER, J.A. Toward entrepreneurial organizations: meeting ambiguity with engagement. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v.19, n. 3, p. 137-168, 1995.

JONES, G.R.; GEORGE, J.M.; HILL, C.W. **Contemporary Management**, Boston: McGraw-Hill, 1999.

KANTER, R.M. **The change masters**. New York: Simon & Schuster, 1983.

KANTIS, H.; ISHIDA, M.; KOMORI, M. **Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia**. New York: Banco Interamericano de desarrollo, 2002.

KATZ, D.; KAHN, R.I. Some recent findings in human relation research. **Readings in Social Psychology**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1952.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. **The wisdom of teams: creating the high performance organization**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

LAFUENTE, A.; SALAS, V. Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms. **Strategic Management Journal**. v.10, n.1, p. 17-30, 1989.

LAFUENTE, A.; SALAS, V.; PÉREZ, R. Tipos de empresario y de empresa. El caso de las nuevas empresas españolas. **Economía Industrial**, n. 246, p. 139-151, 1985.

LEWICKI, R. J.; WEISS, S. E.; LEWIN, D. Models of conflict negotiation and third party intervention: A

- review and synthesis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 209-255, 1992.
- LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LIKERT, R. **The human organization: its management and value**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. **Human Relations**, v. 40, n. 4, p. 219-236, 1987.
- MASLOW, A.H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, n. 50, p. 370-396, 1943.
- MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- McCLELLAND, D.C. **The achieving society**. Toronto: D. Van Nostron, 1961.
- McGRATH, J.E. **Groups: interaction and performance**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MOBLEY, W.H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employ turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.
- MOORE, C.F. Understanding entrepreneurial Behavior; **Academy of Management Best Papers Proceedings**. Chicago: p. 66-70, Forty-sixth, 1986.
- MOURDOUKOUTAS, P. **Collective entrepreneurship in a global economy**. Westport: Quorum Books, 1999.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-Organization Linkages**. New York: Academic Press, New York, 1982.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 3, p. 9-18, 1988.
- O'REILLY, C.A.; PONDY, L.R. **Organizational communication: organizational behavior**. Columbus: Grid, 1979.
- ORGAN, D.W. **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.Jr. **Search of excellence: lessons from american's best run companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- PINTO, M.B.; PINTO, J.K.; PRESCOTT, J.E. Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. **Management Science**, v. 39, n. 10, p. 1281-1297, 1993.
- PRIEM, R.L.; PRICE, K.H. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. **Group and Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 206-225, 1991.
- PUTNAM, L. L.; POOLE, M. S. Conflict and negotiation, en JABLIN, F.M.; PUTMAN, L.L.; ROBERTS, K.H.; Porter, L.W. (eds.), **Handbook of organizational communication**, Newbury Park: Sage, 1987, p. 549-599.
- REICH, R.B. Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. **Harvard Business Review**, v. 3, n. 65, p. 22-83, 1987.
- RIBEIRO, D. Modeling the enterprising character of European firms. **European Business Review**, v. 15, n. 1, p. 29-37, 2003.
- RIPOLLÉS, M. Una propuesta de definición del entrepreneur. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 3, n. 3, p. 127-136, 1995.
- SANCHIS, J.R.; RIBEIRO, D. **Creación y dirección de pymes**. Madrid: Díaz de Santos, 1999.

- SÉGUIN, F.; CHANLAT, J.F. **L'analyse des organisations, une anthologie sociologique.** Montreal: Gaëtan Morin, 1988.
- SHAPIRO, A.; SOKOL, L. The social dimension of entrepreneurship, in KENT, S.; VESPER, K.H (eds.), **Encyclopedia of Entrepreneurship.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 72-90, 1988.
- SLEVIN, D.P.; COVIN, J.G. Creating and maintaining high-performance teams. **Encyclopedia of Entrepreneurship.** Sexton, pp. 358-386, 1992.
- SMITH, P.C.; KENDALL, L.M.; HULIN, C.L. **The Measure of Satisfaction in Work and Retirement.** Chicago: Rand McNally, 1969.
- SORENSEN, R.L. The contribution management strategies used by successful family businesses. **Family Business Review.** v. 8, n. 3, p. 183-200, 2000.
- SORENSEN, R.L.; MORSE, E.A.; SAVAGE, G.T. **A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model.** Chicago: Printice Hall, 1999.
- INTERNATIONAL JOURNAL OF CONFLICT MANAGEMENT, v. 10, n. 1, p. 25-44, 2002.
- STEVENSON, H.H.; GUMPERT, D.E. The heart of entrepreneurship. **Harvard Business Review.** v. 63, n. 2, p. 85-94, 1985.
- STEVENSON, H.H.; JARRILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal,** v.11, p. 17-27 summer special issue, 1990.
- STEWART, A. **Team Entrepreneurship.** Newbury Park: Sage, 1989,1989.
- STOGDILL, R.M. **Handbook of leadership:** a survey of the literature. New York: Free Press, 1974.
- THOMAS, K.W. Conflict and negotiation processes in organizations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** Palo alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., p. 651-718, 1992
- TRIST, E. Collaboration in work settings: a personal perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science,** v.13, n. 3, p. 269-278, 1977.
- VECIANA, J.M. Empresari i creació d'empreses. **Revista Económica de Catalunya.** v.3 n.8, Oct. 1988.
- VECIANA, J.M. Creación de empresas como programa de investigación científica. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.** v. 8, n. 3, p. 11-36, 1999.
- VECIANA, J.M. Comentarios sobre los resultados de la investigación comparada sobre la empresarialidad entre América Latina el Este de Asia, en Kantis, H. New York: Banco Interamericano de desarrollo, 2002, p.101-106
- VECIANA, J.M.; LLONCH, J. La creación de nuevas industrias en el sector metalúrgico en Cataluña. Periodo 1967-1976. **Revista de Economía Industrial.** n.154, p. 31-45, 1979.
- VINOKUR-KAPLAN, D. Treatment teams that work (and those that don't): an application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals. **Journal of Applied Behavioral Science.** v. 31, n. 3, p. 303-327, 1995.
- VROOM, V.H.; JAGO, A.G. **The New Leadership: Managing Participation in Organizations,** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- VROOM, V.H.; YETTON, P.W. **Leadership and Decision Making.** Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973.
- WEGNER, D.M. Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. **Theories of Group Behavior,** p. 185-208,1986.
- WEICK, K.E.; ROBERTS, K.H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly,** v. 38, n. 3, p. 357-381,1993.
- WHETTEN, D.A. ; CAMERON, K.S. **Developing Management Skills.** New York: HarperCollins, p. 397-399, 1991

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

ZACCARO, S.J.; COLLINS, T.T. Excused and unexcused absenteeism in normative organizations: effects of organizational commitment, rank, and interaction process. **Group and Organization Studies**, v. 13, n. 1, p. 81-99, Mar. 1988.

Data do recebimento do artigo: 23/09/03

Data do aceite para publicação: 24/03/04