

# INFLUENCIA DE LOS FACTORES CONDUCTUALES EN LA CAPACIDAD DE ACUMULACIÓN, GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO EN LOS *ENTREPRENEURIAL TEAM* DE LA ORGANIZACIÓN.

José Manuel Comeche Martínez  
Jose.M.Comeche@uv.es

## ABSTRACT

Nuestra investigación, pretende estudiar, desde la perspectiva de las variables conductuales, qué circunstancias son necesarias para la generación de los *Entrepreneurial Team* y para que ese conocimiento directivo del *entrepreneur* sea transmitido al equipo de trabajo y, por qué no, al conjunto de la organización. Nuestro propósito es conocer cuáles son y, que influencia tienen, los elementos facilitadores, que propician la aparición, existencia y mantenimiento del espíritu *entrepreneur* en un entorno de trabajo en equipo, pero sobre todo, cuáles y en qué grado deberían ser las variables que, desde el punto de vista conductual configuran la base necesaria para fomentar y desarrollar aquellas actividades emprendedoras grupales llevadas a cabo dentro del contexto de una pyme y expliquen, por tanto, la transmisión de ese conocimiento al resto de la empresa.

## LOS TEAM ENTREPRENEURSHIP

Una variedad enorme de conceptos describe los esfuerzos emprendedores dentro de una organización ya existente, pero la característica más interesante a nuestro entender, es la presencia de la innovación —entendida como acto de colaboración creativa— como condición necesaria para la generación de los denominados *Entrepreneurial Team* en la organización, término que simplificaremos a partir de ahora para denominarlo: “e” *TEAM*. Este término está relacionado tangencialmente con el denominado *Shopfloor Entrepreneurship*, (Johannisson, 2003, p. 96), aplicable a varios países escandinavos, los cuales tienen una larga tradición de organización en grupo *shopfloor*, en donde hay un alto grado de socialización interna y donde prevalecen conceptos como democracia y esfuerzo conjunto —social—. Nosotros utilizamos este término en castellano como Emprendedurismo Colectivo en el Equipo de Trabajo. En la actualidad, un mayor número de organizaciones diseñan sus ventajas competitivas, no en base a principales iniciativas de CEOs (*Chief Executive Officers*) y genios individuales, sino a la innovación continuada y creciente y al refinamiento de ideas, de hecho, las grandes empresas están reemplazado al empresario individual por “La Dirección”; en ellas, los “*top team*” son reconocibles por sus funciones más que por la personalidad de sus miembros (Cuervo, 2004, p. 769), por ejemplo, Reich (1987, p. 77) sugiere que muchas organizaciones deberían acabar con el “mito de los héroes emprendedores” y reconocer al *collective entrepreneurship* —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, dado que, lo que más cuenta sobre el genio individual es la información compartida y la estimulación mutua que resulta del trabajo conjunto. La imagen general del *entrepreneur* está ligada al empresario individual y a las pequeñas empresas, en forma de *start-ups* o ya en funcionamiento, pero casi siempre de escala familiar y sobre la base del esfuerzo de un único elemento, el emprendedor (Johannisson, 2003, p. 90). A pesar de ello, asistimos a la reconsideración de la relevancia de la función del empresario individual, al deseo de la dirección de las grandes empresas de crear una atmósfera empresarial dentro de la empresa “*intrapreneurship*” (Pinchot, 1985), lo que nos lleva al

actual “*Corporate Entrepreneurship*” entendido como la actitud y acción del directivo-empresario hacia el interior de la empresa (Cuervo, 2004, p. 773), y a la creación de equipos emprendedores de trabajo, los “*ENTREPRENEURIAL TEAM*”.

El término “*e*” *TEAM* se refiere a la existencia de grupos emprendedores de individuos en y para el desarrollo del negocio, pero manteniendo la organización y la libertad individual de la persona. La idea se halla más próxima del término “ayuda mutua” y solidaridad y sentimientos mutuos (Sjöstrand, 1997). Las formas adoptadas por los “*e*” *TEAM* pueden diferir con respecto a determinados factores, tales como la estructura organizativa, la profundidad y/o la formalización de las tareas entre las unidades organizativas, la importancia de la proximidad física y social de los agentes intervinientes, etc. (Johannisson, 2003, p. 91). No obstante, los “*e*” *TEAM* actuarían como acumuladores y transmisores del conocimiento organizativo, es decir, serían receptores de conocimiento directivo al venir influidos por la necesaria gestión directiva pero, al mismo tiempo, funcionarían como catalizadores y transmisores del mismo hacia el resto del componente organizativo, de forma similar a la función neuronal del cerebro, coadyuvando de esta forma, no sólo a la transmisión sino a la generación de nuevo y mayor conocimiento en la organización debido, justamente, al análisis y depuración del conocimiento recibido mediante el uso de las sinergias colectivas del equipo.

Un “*e*” *TEAM* se genera a partir del esfuerzo basado en el equipo al recurrir al talento y creatividad de cada uno de sus componentes (Stewart, 1989, p. 183), dado pues que el conocimiento no es “competencia única del fundador de la compañía o sus directores generales” (Reich, 1987, p. 81), sino una capacidad que debe extenderse a través de un colectivo, bien sea un equipo o una organización, a fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y edificación del conocimiento y experiencias acumuladas por sus miembros, los esfuerzos empresariales de un equipo de trabajo — “*e*” *TEAM* — estarían enfocados hacia incontables pequeñas ideas novedosas que ayuden a sus miembros a “sacar de sí mismos las habilidades adquiridas” con el fin de responder a las crecientes y cambiantes solicitudes del mercado (Stewart, 1989, p. 191). Construyendo la teoría científica descrita anteriormente, definimos la característica básica de los “*e*” *TEAM* en función del conocimiento colectivo, como un sinergismo emergente de un colectivo que impulsa a una organización hacia su estado actual, dimensionando las oportunidades sin tener en cuenta los recursos del momento bajo control (Stevenson y Jarillo, 1990, p. 21). El conocimiento colectivo está basado en un constante “mejorar” envolviendo a todos —directivos y trabajadores— al unísono (Imai, 1986, p. 87), de forma que el conjunto de la inteligencia individual en una organización les permite a ambos innovar y adaptarse de forma creativa. De acuerdo con esta definición, tanto la capacidad colectiva de identificar oportunidades como la capacidad colectiva de responder a dichas oportunidades son habilidades esenciales del conocimiento colectivo y, por tanto, de los “*e*” *TEAM*. Nuestro propósito es estudiar cuáles y cómo deberían ser las variables conductuales más significativas que la organización y sus directivos deberían potenciar para garantizar la eficiencia de los “*e*” *TEAM* en dicho propósito de acumulación y transmisión de conocimiento.

## REQUISITOS CONDUCTISTAS EN LOS “*E*” *TEAM*.

Como otros conceptos a nivel colectivo tales como “mentalidad colectiva” (Weick y Roberts, 1993, p. 362), “memoria transactiva” (Wegner, 1986, p. 197) y “afecto colectivo” (George, 1990, p. 112), el conocimiento organizativo es también un concepto que sólo existe a nivel colectivo, es decir, como equipo, como grupo o como empresa; el conocimiento colectivo no es simplemente la suma del conocimiento individual de cada miembro del equipo, de hecho, un equipo con un alto nivel de capacidad creativa o innovadora no necesita de todos los miembros del equipo para poseer un determinado nivel de conocimiento colectivo. No obstante, cuando trabajan juntos todos sus integrantes, el equipo se vuelve gestor y gestador de conocimiento, como fue el caso que estudió

Stewart (1989) sobre un grupo de personas no profesionales, con bajo nivel tecnológico, y bajo nivel formativo de los empleados, en referencia a los niveles de emprendedurismo individual y colectivo del grupo, trabajando juntos, el colectivo fue emprendedor, es decir, se convirtió en un “e” *TEAM*. En el “e” *TEAM*, las habilidades, la inteligencia y las experiencias del trabajo individual de los miembros del equipo están integradas, formando una fuerte capacidad colectiva para crear e innovar. Durante el tiempo de trabajo en equipo, los miembros del grupo trabajan sobre varios problemas y planteamientos, aprendiendo de las habilidades de cada uno. Aprenden cómo pueden ayudarse mutuamente para una mejor realización del trabajo, qué es lo que cada uno puede contribuir en un proyecto determinado, cómo sacar el mayor beneficio de las experiencias de los otros y, cuándo y cómo hacer un ajuste mutuo para aprovechar las oportunidades y maximizar los resultados colectivos de forma que se genera un mayor y nuevo conocimiento colectivo.

Los “e” *TEAM*, son impulsados por una alta calidad en la comunicación y por un alto nivel de colaboración entre los miembros del equipo (Stewart, 1989), produciendo una alta calidad en la utilización del “pensamiento colectivo” compartido (Weick y Roberts, 1993, p. 378) o de la “memoria transactiva” (Wegner, 1986, p. 191). Así, el conocimiento organizativo requiere: orientación colectiva, orientación de objetivos y adaptación mutua. En los “e” *TEAM*, cada participante está constantemente al acecho de los pequeños ajustes que acelerarán y prepararán el terreno en la evolución del equipo en su conjunto. El resultado neto de tales adaptaciones, a pequeña escala, que afecta a todo el equipo u organización, es propulsar a la empresa hacia adelante (Reich, 1987, p. 77). Gracias al compromiso de los miembros del equipo hacia su trabajo y hacia el grupo, se obtiene la motivación colectiva necesaria para mantener unas relaciones interpersonales armoniosas, que son las bases para alcanzar un alto nivel de comunicación, una buena colaboración y una resolución de conflictos efectiva (Sorenson, *et al.*, 1999, p. 31).

Hampden-Turner y Trompenaars (1995) demostraron que el hecho de simplemente poner individuos creativos en un equipo no desencadenará necesariamente en resultados de equipo creativos. El principal argumento esgrimido por estos autores es que los estilos de trabajo individualistas de creatividad e innovación, crean una buena comunicación y una colaboración efectiva, no obstante, la 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 colaborar. Por lo que podemos deducir que el conocimiento individual no se transforma automáticamente en conocimiento colectivo. Es a partir de la interacción y cooperación conjunta entre los empleados, Reich (1987), como se define la base para la generación de conocimiento colectivo. Afirmamos pues que la sinergia colectiva debe contar con una alta calidad en: comunicación, constante colaboración y efectividad en los conflictos directivos entre los miembros del equipo (Hackman, 1987).

## LA COLABORACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL “E” *TEAM*.

De entre los mecanismos más importantes que transforman la “energía” almacenada en los miembros individuales del equipo en sinergia colectiva, destaca la colaboración como un importante proceso interno que afecta a la actuación y efectividad del equipo, tal y como se muestra en los trabajos de Cohn y Bailey (1997). Mientras que la competencia es el principal valor, guiando aptitudes y comportamientos hacia el trabajo en los entornos plácidos que caracterizan las sociedades preindustrial e industrial (Emery y Trist, 1973, p. 85), 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, p. 270). La importancia de la colaboración en el marco del trabajo moderno ha sido extensamente discutido (Appley y Winder, 1977). La colaboración refleja un deseo de alinear los propósitos propios con aquellos que son de otros, negociando mutuamente unos resultados

aceptables en lugar de coaccionar y dominar con el fin de conseguir lo que se quiere (Trist, 1977, p. 271). La colaboración es también una de las fuerzas más importantes que destaca el “efecto gestación” del conocimiento en el nivel colectivo desde el punto de vista de la liberación de su “energía creativa” colectiva, es decir, la colaboración ayuda a los miembros del equipo a lograr las ambiciones individuales y colectivas, aprender y crecer constantemente en el desarrollo propio (Haskins *et al.*, 1998, p. 41).

## LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL “E” TEAM.

La comunicación es el intercambio de información entre un emisor y un receptor, y la creación de acepciones comunes entre los individuos implicados (Bowditch y Buono, 1994, p. 132). Con el fin de maximizar los niveles de conocimiento colectivo, los miembros del “e” TEAM requieren de una constante y efectiva comunicación interpersonal. En un ambiente de trabajo en equipo la comunicación interpersonal produce el entendimiento y la comprensión no sólo de uno a otro sino también de todo el equipo de trabajo (O’Reilly y Pondy, 1979, p. 124). 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 y Roberts, 1993, p. 373) o memoria transferible (Wegner, 1986, p. 199). La comunicación entre los miembros del equipo también contribuye a la “redundancia de información” (Nonaka, 1988, p. 12), que es fundamental para el proceso de innovación continuo y creciente, eje central del conocimiento colectivo.

## EL CONFLICTO ENTRE LOS MIEMBROS DEL “E” TEAM.

El manejo de conflictos ha sido desde hace tiempo un tema de investigación importante en los estudios de equipo (Cohn y Bailey, 1997), 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). Compartimos las ideas de Jehn (1995, p. 251) y Amason (1996, p. 137) de 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, pues el conflicto de tareas contribuye a la diversidad cognitiva del equipo, lo cual está relacionado con las innovaciones y destrezas del equipo para resolver problemas complejos y no habituales (Bantel y Jackson, 1989; Murray, 1989).

Sin embargo, los conflictos de relación o disfuncionales van en detrimento de las actuaciones en equipo (Jehn, 1995, p. 247; Amason, 1996, p. 131), dando como resultado relaciones personales pobres que dañan la sinergia en equipo (Hackman, 1987) que, si no son resueltas, destruyen el conocimiento colectivo (Stewart, 1989, p. 187). Dirigir adecuadamente el conflicto puede ayudar a reducir el consumo innecesario de recursos, a aumentar la capacidad sinérgica y a construir recursos relacionales en la red de relaciones interorganizativas (Stevenson y Gumpert, 1985, p. 89). 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, p. 25). 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, p. 37). Estas aportaciones sugieren que el conflicto de tareas dentro de los “e” TEAM puede ayudar a forjar una buena base para el conocimiento colectivo; mientras que el conflicto de relaciones actuaría negativamente entre los miembros del equipo.

Basándonos en la anterior discusión acerca de la colaboración, la comunicación dentro de los miembros del equipo y el nivel de conflicto individual de colectivización contrastaremos la hipótesis:

Hipótesis 1: La colaboración, la comunicación y el conflicto de tareas entre los miembros del “e” TEAM se asocia directa y positivamente con la capacidad de acumulación, generación y transmisión de nuevo conocimiento colectivo en la organización.

Hipótesis 2: El conflicto de relaciones entre los miembros del “e” TEAM se asocia directa y negativamente con la capacidad de acumulación, generación y transmisión de nuevo conocimiento colectivo en la organización.

## METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

La selección de la población que da acogida a la muestra de empresas estudiada se realizó a partir del Directorio de Empresas ARDÁN 2004-2005, proporcionado por el IMPIVA, donde se incluyen más de 12.500 empresas “pymes” valencianas. Entre los criterios cuantitativos que se pueden considerar para clasificar las empresas según su tamaño, se ha utilizado el criterio que establece la Unión Europea. Una clasificación muy utilizada es la propuesta por la Comisión de las Comunidades Europeas, que utiliza como variables clasificatorias el número de empleados, el balance general anual (en millones de Euros) y el volumen de negocio (también en millones de Euros) en su recomendación de mayo de 2003. Atendiendo a ello, todas las empresas pertenecientes a la muestra seleccionada se encuadran dentro del criterio de pyme pues cumplen exactamente los tres apartados exigidos. De hecho, el 97% de las empresas encuestadas se encuadraría bajo la denominación de “pequeña empresa” ya que, tanto el volumen de facturación como el número de empleados no supera los límites establecidos para tal caso.

A fin de cubrir los objetivos del estudio, se ha recogido la opinión de 342 empresarios y colaboradores (miembros de los equipos directivos) de dichas empresas, dicho proceso se realizó durante los meses de septiembre a diciembre de 2005. El cuestionario, diseñado mediante el apoyo en criterios, cuya metodología había sido ya probada con éxito en otras ocasiones y, utilizados por otros autores [Kantis *et al.* (2002); Ribeiro (2003)], fue pretestado antes de su utilización por un grupo de expertos compuesto por profesores e investigadores del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” y del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de València, expertos en la materia analizada y en el ámbito de la estadística aplicada a las ciencias sociales. Sólo una vez depuradas las modificaciones y sugerencias aportadas por este grupo de expertos se procedió a poner en marcha el trabajo de campo.

## ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO.

Las variables latentes consideradas en nuestra investigación no pueden ser observadas directamente para una organización. Sin embargo, es posible definir, a priori, una serie de variables observables que actúen como mediciones indirectas de las latentes. La forma más adecuada de seleccionar las variables de medida para cada factor consiste en la realización de una serie de análisis factoriales confirmatorios. En este tipo de análisis, se fija a priori el factor latente a estudiar (obtenido a partir de consideraciones teóricas relativas al problema considerado) y las variables observables que pueden actuar como mediciones suyas. Una vez fijados estos conjuntos, se estima un tipo muy concreto de modelo de ecuaciones estructurales simultáneas (LISREL), denominado submodelo Lisrel de medición, que incluye una sola variable latente (el factor a analizar) y todas las variables observables asociadas con él.

El modelo tiene tantas ecuaciones como variables observables y cada una de ella tiene la siguiente forma:

$$OBSERVABLE_i = \lambda_{x1i} * LATENTE + \delta_i$$

donde  $\delta_i$  son variables normales independientes e idénticamente distribuidas.

**Verificación-ajuste del modelo.** En esta etapa se calcula el grado de ajuste entre el modelo y los datos, una vez que se ha estimado los parámetros. Este análisis se realiza, fundamentalmente, a través de los indicadores clave de bondad de ajuste:

- Índice de bondad de ajuste (*GFI, Goodness-of-fit index*)<sup>(\*)</sup>

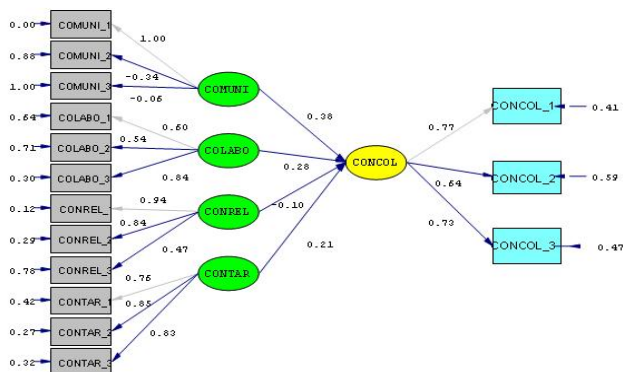
(\*) Índice de bondad de ajuste (*GFI*): definido como:

$$GFI = 1 - \frac{\text{Tr}(W^{-1} * S - I)^2}{\text{Tr}(W^{-1} * S)^2}$$

**FINDINGS**

Como indicábamos anteriormente, para desarrollar con éxito un modelo que incluya variables latentes resulta necesario considerar un conjunto muy amplio de potenciales medidas de los factores para, a continuación, seleccionar un número muy reducido de ellos (de dos a tres por variable) que recojan toda la información relevante relativa al factor latente, sin introducir un número excesivo de variables. La forma más adecuada de seleccionar las variables de medida para cada factor — variable latente — consiste en la realización de una serie de análisis factoriales confirmatorios, cuyos resultados se plantean en un modelo de ecuaciones estructurales que permita cuantificar el impacto de las variables latentes conductuales (comunicación, colaboración, conflicto de relaciones y conflicto de tareas) sobre el conocimiento colectivo en los “e” TEAM:

**Figura 1.-** modelo de relaciones entre las variables conductuales y el conocimiento colectivo (varcon-concol).



Centrándonos en la parte estructural del modelo, podemos escribir

$$CONCOL = \gamma_{11} * COMUNI + \gamma_{12} * COLABO + \gamma_{13} * CONREL + \gamma_{14} * CONTAR + \zeta_1$$

y a partir de los datos de nuestra muestra se obtiene que:

$$CONCOL = 0.38 * COMUNI + 0.28 * COLABO - 0.1 * CONREL + 0.21 * CONTAR \zeta_1$$

(1.98)
(2.31)
(-1.78)
(2.01)

donde, entre paréntesis y debajo de cada coeficiente, se muestra el valor del estadístico *t* asociado al contraste de nulidad de dicho coeficiente que se distribuye, asintóticamente, como una *t* de student con 86 grados de libertad.

Lo primero que podemos observar es que los cuatro factores estudiados tienen un impacto significativo sobre la capacidad de acumulación, generación y transmisión de nuevo conocimiento colectivo en los “*e*” *TEAM*, si bien para el caso de la comunicación y el conflicto de relaciones vemos unos valores del estadístico *t* cercanos a 1.96, por lo que nos encontraríamos en la frontera (de hecho ligeramente por debajo en el caso del conflicto de relaciones) de aceptación de la hipótesis de no nulidad de los coeficientes (para  $\alpha=0.005$ ). Dado que la información sobre la distribución del estadístico es asintótica, preferimos mantener ambos parámetros en nuestro modelo.

**Validación del modelo.** En este caso, según los valores de la tabla adjunta, aceptaríamos la hipótesis nula de bondad de ajuste del modelo (*p*-valor = 0.05). Igualmente, el índice de bondad de ajuste también es elevado (0.71), lo que confirma la validez del modelo:

**Tabla 1.-** contraste y bondad de ajuste.

|   |       |
|---|-------|
| Valor del estadístico <i>Chi-cuadrado</i>           | 109.3 |
| Grados de libertad                                  | 86    |
| <i>P</i> -valor del estadístico <i>Chi-cuadrado</i> | 0.05  |
| Índice de bondad de ajuste                          | 0.71  |
| Raíz de error cuadrático medio                      | 0.12  |

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se han alcanzado, tras la evaluación de los resultados obtenidos en la misma, se pueden resumir de la siguiente forma:

Para el grupo de hipótesis planteadas y, a partir de la estimación del modelo (ver FIGURA 1), podemos concluir que, al trabajar con coeficientes estandarizados, es posible comparar el impacto de los distintos factores observándose que es la comunicación (con un coeficiente asociado de 0.38) el factor con mayor magnitud de impacto, seguido por la colaboración (0.28) y el conflicto de tareas (0.21). Respecto al conflicto de relaciones, si bien éste reduce el nivel de capacidad de acumulación y generación de nuevo conocimiento colectivo en los “*e*” *TEAM*, tal y como afirmábamos en nuestra hipótesis 2, el impacto de esta reducción (coeficiente = -0.10) tiene menor magnitud que el del resto de los factores. Lo cual nos induce a observar estos resultados con cierta cautela y a proponer nuevas vías de investigación en este sentido, a fin de profundizar en el análisis de los mismos.

Y dado que:

- Es posible aceptar que los coeficientes de la ecuación estructural son diferentes de cero (muestran valores del estadístico t superiores a 1.96, con la única excepción del conflicto de relaciones, que aun así se encuentra muy próximo a este valor).
- El signo de los coeficientes de las variables latentes explicativas comunicación, colaboración y conflicto de tareas es positivo en la ecuación estructural asociada al conocimiento colectivo. El signo del conflicto de relaciones en esta misma ecuación es, sin embargo, negativo.

Podemos aceptar que la comunicación, la colaboración con el equipo y el conflicto de tareas, son factores que inciden directa y positivamente sobre la capacidad de acumulación, generación y transmisión de nuevo conocimiento colectivo en los “e” *TEAM*, mientras que el conflicto de relaciones incide negativamente sobre éste, CONFIRMANDO de este modo nuestras hipótesis de partida.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

Hemos pretendido explicar la variable dependiente “capacidad de acumulación y generación de nuevo conocimiento colectivo” existente en los *Entrepreneurial Team* (“e” *TEAM*) a través de una serie de los factores conductuales del mismo (variables latentes en nuestro modelo), los cuales, a su vez, no son observables directamente. Ello nos ha obligado a utilizar otras variables en las que apoyarnos y que, por aproximación, nos pudiesen aportar una medida de cuáles serían esas variables latentes a fin de analizar la capacidad de acumulación, generación y transmisión de conocimiento colectivo en la empresa. En este contexto, nuestros modelos recogen la estructura de relaciones de “causalidad” entre dichas variables latentes, suponiendo que las variables observadas son indicadores o síntomas de aquellas otras variables. Otro aspecto a considerar, como posible limitación a nuestro trabajo, es el hecho de no haber considerado como variables explicativas del conocimiento colectivo a otras variables diferentes, o incluso, adicionales, a las consideradas —latentes— en nuestro modelo. Creímos en nuestro planteamiento que las aquí contempladas soportaban suficientemente los impactos necesarios para explicar la variable dependiente definida. No obstante, somos conscientes de la posibilidad de ampliar, tanto el número de variables latentes como la posibilidad de sustituir a algunas de las variables aquí utilizadas por otras con mayor poder de explicación. Por ello, estimamos que ésta podría ser, efectivamente, una nueva línea de investigación que mejoraría la visión general que del conocimiento colectivo se tiene en la actualidad, tal y como ya hemos afirmado en alguna parte de las conclusiones. Igualmente, señalar que puede haber existido algún tipo de incidencia, no contemplada, sobre la “variabilidad” de los resultados, la idiosincrasia cultural del país. Por ello, sería deseable poder realizar otros estudios comparativos para desestimar, en su caso, desequilibrios imputables al factor “local”.

## BIBLIOGRAFIA.

- Amason, A.C. (1996), “Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams”, *Academy of Management Journal*, VOL. 34, núm. 1, pp. 123-148.
- Appley, D.G. y Winder, A.E. (1977), “An evolving definition of collaboration and some implications for the world of work”, *Journal of Applied Behavioural Science*, VOL. 13, núm. 3, pp. 279-303.
- Bantel, K. y Jackson, S. (1989), “Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?”, *Strategic Management Journal*, VOL. 10, núm. 2, pp. 107-124.
- Bennis, W. y Biederman, P.W. (1998), *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.



- Bowditch, J.L. y Buono, A.F. (1994), *A primer on organizational behaviour*, New York: John Wiley & Sons.
- Cohn, S.C. y Bailey, D.E. (1997), "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite", *Journal of Management*, VOL. 23, núm. 3, pp. 239-290.
- Cuervo, A. (2004), "Creación empresarial: sobre los empresarios", en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A. y Cerver, E. (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, pp. 761-792, Valencia: Universitat de Valencia.
- Emery, F.E. y Trist, E.L. (1973), *Towards a social ecology: Contextual appreciation of the future in the present*, New York: Plenum Press.
- George, J.M. (1990), "Personality, affect and behaviour in groups", *Journal of Applied Psychology*, VOL. 75, núm. 2, pp. 107-116.
- Hackman, J.R. (1987), "The design of work teams", en Lorsh, J.W. (Ed), *Handbook of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hampden-Turner, C. y Trompenaars, A. (1995), *The seven cultures of capitalism*, Hainan, P.R. China: Hainan Publishing Company.
- Haskins, M.E.; Liedtka, J. y Rosenblum, J. (1998), "Beyond teams: Toward an ethic of collaboration", *Organizational Dynamics*, VOL. 26, núm. 4, pp. 34-50.
- Imai, M. (1986), *Kaizen: The key to Japan's competitive success*, New York: Random House Business Division.
- Janis, I.L. (1972), *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, VOL. 40, núm. 2, pp. 245-282.
- Johannisson, B. (2003), "Entrepreneurship as a collective phenomenon" en Genescà, E. y otros (Coords.), *Creación de empresas. Entrepreneurship. Homenaje al profesor José María Veciana*, pp. 87-109, Barcelona: Servei de Publicacions de la UAB.
- Kantis, H.; Ishida, M. y Komori, M. (2002), *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*, New York: Banco Interamericano de desarrollo.
- Murray, A.I. (1989), "Top management group heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal*, VOL. 10, núm. 2, pp. 125-141.
- Nonaka, I. (1988), "Toward middle-up-down management: Accelerating information creation", *Sloan Management Review*, VOL. 29, núm. 3, pp. 9-18.
- O'Reilly, C.A. y Pondy, L.R. (1979), "Organizational communications" en Kerr S. (Ed.), *Organizational behaviour*, pp. 119-150, Columbus, Ohio: Grid Publishing Inc.
- Pinchot III, G. (1985), *Intrapreneuring*, New York, N.Y.: Harper & Row
- Reich, R.B. (1987), "Entrepreneurship reconsidered: The team as hero", *Harvard Business Review*, VOL. 65, núm. 3, pp. 77-83.
- Ribeiro, D. (2003a), "Modeling the enterprising character of European firms", *European Business Review*, VOL. 15, núm. 1, pp. 29-37.
- Ribeiro, D. (2003b), "The impact of consulting service on spanish firms", *Journal of Small Business Management*, VOL. 41, núm. 4, pp. 409-416.
- Sjöstrand, S.E. (1997), *The two faces of management. The janus factor*, London: Thomson.
- Sorenson, R.L. (1999), "Conflict management strategies used by successful family businesses", *Family Business Review*, VOL. 12, núm. 2, pp. 133-146.
- Stevenson, H.H. y Jarillo, J.C. (1990), "A paradigm on entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, VOL. 11, summer special issue, pp. 17-27.
- Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E. (1985), "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, VOL. 63, núm. 2, pp. 85-94.
- Stewart, A. (1989), *Team entrepreneurship*, Newbury Park, CA: Sage
- Trist, E. (1977), "Collaboration in work settings: A Personal Perspective", *Journal of Applied Behavioural Science*, VOL. 13, núm. 3, pp. 269-278.
- Wegner, D.M. (1986), "Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind", en Mullen, G. y Goethals, G. (Eds.), *Theories of group behaviour*, pp. 185-208, New York: Springer-Verlag.
- Weick, K.E. y Roberts, K.H. (1993), "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, VOL.38, núm. 3, pp. 357-381.