

# Trabajadores emprendedores

Francisco Díaz Bretones<sup>1</sup>

## ABSTRACT

En el presente capítulo pretendemos analizar las características de los trabajadores emprendedores. Estos incorporan elementos dinámicos y de innovación, de superación y de adaptación constante, más allá del concepto tradicional ligado exclusivamente a los empresarios. En la literatura se han estudiado diferentes modelos explicativos de las conductas emprendedoras tanto con respecto a sus características personales, como con las características culturales de las sociedades a las que pertenecen las organizaciones. Además, hay también variables organizativas que pueden desarrollar comportamientos emprendedores. Ambos factores (individuales y organizacionales) constituyen en el futuro una prometedora área de estudio e investigación en el mundo de las organizaciones.

## INTRODUCCION

Tradicionalmente se ha asociado el concepto de “emprendedor” al de “empresario”, pero ambos conceptos, aunque puedan estar relacionados son totalmente independientes. El objetivo de este capítulo es tratar las variables asociadas al comportamiento emprendedor dentro de la organización, entre los propios trabajadores, como un rasgo positivo y enriquecedor de éstos.

El emprendimiento, se trata de una actitud, de una visión de entender el medio y de actuar consecuentemente. Se trata de una cualidad, de un adjetivo asociado a la persona que lo

---

<sup>1</sup> Prof. Francisco Díaz Bretones. University of Granada. Dept Social Psychology. Faculty of Work Sciences. C/ Rector López Argüeta s/n 18070 Granada (Spain). [fdiazb@ugr.es](mailto:fdiazb@ugr.es)

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

desempeña. Como adjetivo va, por tanto, vinculado a un nombre, a un sustantivo, en definitiva a una persona (un empresario, un trabajador, un voluntario en una ONG, etc.). Su naturaleza, por tanto, no está asociada a la figura del empresario, a pesar que obviamente hay muchos empresarios emprendedores (al igual que hay también un buen número de ellos que no son emprendedores y que dirigen toda su actividad exclusivamente a la gestión de su negocio).

Empresario y emprendedor se convierten, por tanto, en dos conceptos diferenciados. Mientras que el primero hace referencia a la propiedad sobre una actividad mercantil, el segundo describirá una forma de liderazgo, de relacionarse y entender el mundo circundante con el que interactuamos, en definitiva, de comportamiento.

Teniendo en mente estas características, en los últimos años se ha empezado a caracterizar a los trabajadores emprendedores a los que se les ha definido como “intrapreneurs” en contraposición a los empresarios que eran catalogados como “entrepreneurs”. Es obvio, que este tipo de trabajadores son altamente valiosos para las organizaciones ya que no solo contarán con trabajadores con buen desempeño sino que además aportarán un valor añadido a la misma (empuje, iniciativa, creatividad, etc). En este sentido, las organizaciones deberán crear estrategias tanto para atraer (y seleccionar) estos perfiles los cuales aportarán nuevas competencias extras a las requeridas al puesto de trabajo, como para retenerlos en la organización ya que su carácter emprendedor hace que sean personas con una alta tendencia al cambio y abandono.

Las características de estos trabajadores emprendedores en las organizaciones se caracterizará por incorporar un elemento dinámico y de innovación, de superación y de adaptación constante, superando el concepto tradicional de aventura, expedición y conquista.

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.

Sin embargo, no en todos los casos la existencia de estos perfiles será positivo para la organización. Esta deberá dotar a estas personas de mecanismos, herramientas, oportunidades y espacios donde desarrollar su actitud emprendedora ya que en el caso contrario pueden aparecer resultados negativos tales como burnout, desmotivación, descenso de bienestar y abandono.

Pero a pesar de la importancia de este tipo de trabajadores, existe poca literatura en la actualidad sobre el comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones por lo que en muchos casos se ha estudiado éste de una manera indirecta asimilando el comportamiento emprendedor con el empresarial y asumiendo las características de los empresarios como propias y extrapolables a los emprendedores.

Iniciemos por tanto este capítulo, revisando los estudios clásicos sobre empresarios y su extrapolación al mundo del trabajo por cuenta ajena.

#### Estudios clásicos sobre empresarios

Uno de los primeros debates en el campo de estudio de los empresarios, fue determinar la definición de dicho término. Así, aunque el concepto fue introducido por Richard Cantillon en el siglo XVIII tomado del vocablo francés *entrepreneur*, va a ser con la obra de J.A. Schumpeter donde tome la concepción tal como lo entendemos en la actualidad.

Schumpeter (1934) consideraba al emprendedor como un portador de mecanismo de cambio. Este cambio, según este autor, lo materializará mediante la introducción de un nuevo bien, de

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

un nuevo método de producción, de una nueva organización o de la apertura de nuevos mercados, lo que el autor denominará “nuevas combinaciones”.

Según este autor, el deseo de realización de estos cambios es una característica esencial y diferencial del empresario. Considera, por tanto, que éstos pertenecen a un tipo especial de persona, poseyendo unas cualidades personales (él lo denominará a veces liderazgo) que los distinguen del resto de la sociedad. Quizá sea éste el punto de partida de los posteriores estudios sociales sobre la figura del empresario.

A partir de aquí, diversos estudios han perfilado un conjunto de características necesarias para desarrollar la conducta emprendedora con éxito señalando diversas dimensiones.

Todas estas dimensiones no son ni excluyentes ni deterministas. Es decir, pueden existir emprendedores en los cuales podamos identificar la totalidad o bien algunas de ellas. Lo que sí nos permite tal taxonomía es señalar como el proceso de emprendizaje está influenciado por un conjunto de factores internos al propio emprendedor pero también, y sobre todo, externos a él, lo que se conoce como un proceso “pull and push”. Es decir, tendrá que ver tanto con variables internas del propio emprendedor (que lo “empujan”) como también con variables externas (que “tiran”, que lo motivan a emprender nuevas actividades).

#### Variables de empuje

Las relaciones entre determinadas características personales y la conducta emprendedora han sido bastante estudiadas en la literatura (Muller y Gappisch, 2005; Zhao y Seibert, 2006) considerándose como éstas tienen una gran dependencia de factores tales como la personalidad,

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

especialmente la motivación de logro y el locus de control (Lee y Tsang, 2001; Díaz y Rodríguez, 2003).

Uno de los primeros modelos clásicos en el estudio de rasgos de los emprendedores fue el elaborado por McClelland (1961) a partir de su teoría de motivación de logro.

Para McClelland toda conducta humana estará impulsada por tres necesidades: afiliación, poder y logro. De estas tres, la necesidad de logro será la más relevante para comprender y analizar cualquier conducta. La necesidad hacia el logro sería definida por McClelland como una preocupación por la excelencia (McClelland, Atkinson, Clark and Lowell, 1953). De acuerdo con este modelo teórico, las personas con mayor necesidad de logro estarán más interesadas en aquellas tareas que consideren cambiantes y difíciles, ya que su consecución o logro les reportará mayor satisfacción que otras tareas más sencillas (frente a las personas de baja necesidad de logro, que preferirán tareas más fáciles).

El paralelismo de esta idea con el emprendimiento era evidente, por lo que años más tarde el propio autor realizaría un estudio transcultural para observar la vinculación entre necesidad de logro y la conducta emprendedora (McClelland, 1961). Para McClelland el móvil del logro es, en parte, responsable del desarrollo económico de las naciones. Por tanto, aquellas sociedades que tengan un nivel generalmente alto de necesidad de logro (n logro) producirán un mayor número de emprendedores, los cuales darán un desarrollo económico más rápido.

La vinculación entre necesidad de logro y conducta emprendedora ha sido después ampliamente estudiado y confirmado por múltiples investigaciones (McClelland, 1965; Hornaday and

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.  
Aboud, 1981; Ahmed, 1985; McClelland, 1987; Sagie and Elizur, 1999; Collins, Hanges and Locke, 2004; Stewart and Roth, 2007).

Pero la teoría de McClelland ha sufrido duras críticas, ya que considera que esta necesidad es un atributo aprendido sólo en las primeras etapas del desarrollo humano, sin tener en cuenta otros factores e influencias sociales posteriores (Sutherland and Veroff, 1985). Así, en la actualidad, se han formulado teorías basadas en el modelo de la motivación de logro, pero teniendo en cuenta otros componentes tales como expectativas, autoconcepto, percepciones, causalidad o valor de la tarea (Spence, 1983).

Otro de los modelos teóricos de rasgos asociados a la conducta emprendedora ha sido la teoría de locus de control (Rotter, 1966). La teoría establece una clasificación de las personas en función de la percepción que tengan de la contingencia de su propia conducta. Así, las personas que perciben que sus acciones son consecuencia principalmente de características personales, Rotter las clasificará con un alto control interno (y bajo externo). Por el contrario, si la percepción del individuo es que su acción es fruto de la suerte, de la oportunidad, del destino o del poder de otras personas distintas a él mismo, Rotter lo definirá como alto control externo (y bajo interno). En resumen, las personas con lugar de control interno, tienen la creencia de poder ejercer algún control sobre los hechos y sobre el entorno que les rodea por lo que tienden a tener más autoconfianza y a ser más independientes.

Obviamente, la relación entre el lugar de control y la conducta emprendedora ha sido bastante estudiada, de manera que en la mayoría de las investigaciones se ha comprobado que los emprendedores tienen una mayor puntuación en control interno, siendo el lugar de control

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.

interno un elemento distintivo de éstos (Brockhaus, 1982; Venkatapathy, 1984; Ahmed, 1985; Perry, 1990; Chay, 1993; Gatewood, Shaver, and Gartner, 1995; Schiller y Crewson, 1997).

Además diversos autores han encontrado que un alto locus de control interno no es un rasgo distintivo solo de empresarios, sino también de los líderes. Así, Brockhaus (1980) observó que los altos directivos de empresas mostraban altas puntuaciones de control interno. También Cummings et al. (1972) en otro estudio con 3.600 directivos de 14 países de Europa, América y Asia observaron dicha relación aunque encontraron diferencias culturales importantes por países.

Sin embargo, la teoría del locus de control también ha sufrido de críticas importantes, especialmente sobre el carácter estable del constructo al considerar que éste puede desarrollarse (Santiago and Tarantino, 2002; Hansemark, 2003) por lo que estaría sujeto a procesos culturales y de socialización en función del contexto social circundante (Smith, Trompenaars and Dugan, 1995; Kauffman, Welsh and Bushmarin, 1996; Mueller and Thomas, 2000).

Por lo tanto, estas características personales no sólo estarán influenciadas por variables de su entorno más cercano (familia, escuela, socialización), sino también por otras culturales del del macroentorno, la cultura y sociedad local en la que habitan los emprendedores. Es decir, los condicionamientos de la cultura y sociedad local en la que habitan los emprendedores influirán también en los mecanismos cognitivos y decisionales de éstos (Mueller y Thomas, 2000; Rotefoss y Kolvereid, 2005).

En consecuencia, otro de los rasgos estudiados en el comportamiento emprendedor ha sido su relación con los valores y su jerarquía. Los valores son un tema central en el campo de las

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

ciencias sociales ya que su análisis es fundamental para la comprensión de la conducta humana, jugando un papel central en la configuración de la personalidad. Desde este punto de vista, nuestros valores serán los que determinen nuestras actitudes, las cuales, a su vez, guiarán nuestra conducta. Sin embargo, la naturaleza no observable directamente de los valores dificulta su estudio así como su conceptualización.

Uno de estos primeros modelos fue el elaborado por Rokeach (1973). La teoría de Rokeach ha condicionado en gran medida los posteriores modelos de valores. Para este autor, los valores se integrarían en una estructura jerarquizada denominada sistema de valores (“organización duradera de creencias relativas a modos de conducta o estados finales de existencia preferibles a lo largo de un continuo de importancia relativa”). Estos valores serán iguales y universales, aunque con diferentes grados de intensidad en cada país o territorio, es decir, todas las personas compartimos los mismos valores, aunque con distinta jerarquía en función de condicionamientos sociales y culturales.

Sin embargo el modelo de Rokeach también ha sido criticado por su etnocentrismo, al no tener en cuenta aspectos culturales diferenciales (Holt, 1997). Es evidente que valores y cultura mantienen una relación de interdependencia, de manera que existen diferentes valores entre países o territorios. De igual modo, la cultura de un país estará, asimismo, condicionada por los valores predominantes de sus integrantes.

Bajo la asunción de la existencia de valores culturales diferenciados, debemos enmarcar los modelos enunciados años más tarde en la década de los 80 por Hofstede (1980) o Triandis et al. (1988). En ambos casos, la innovación de éstos se basa en la asunción de diferencias

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

culturales, así como la incorporación de nuevas dimensiones, especialmente, el continuo individualismo/colectivismo.

Hofstede (1980) construyó su modelo a partir de una macro-encuesta realizada a 116.000 trabajadores en delegaciones de 64 países distintos de la empresa multinacional IBM. Tras el análisis de los datos, el autor propuso que existían valores compartidos en todos ellos, aunque con diferencias en los rangos de cada uno, según los países.

Estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en cuatro grandes dimensiones: individualismo-colectivismo; evitación de la incertidumbre; distancia de poder; y masculinidad-feminidad (posteriormente añadiría una quinta dimensión que denominó “orientación a largo y corto plazo”). Cada una de estas dimensiones ha sido relacionada con la conducta emprendedora, aunque ha sido sobre todo la dimensión individualismo-colectivismo la más estudiada. Veamos más en detalle cada una de ellas y su relación con la conducta emprendedora.

Individualismo-colectivismo es el grado en que en la cultura se enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo en el que se enfatiza la satisfacción de necesidades grupales. En las sociedades individualistas se esperan conductas dirigidas al fomento del individuo frente a sociedades colectivistas donde las personas están organizadas dentro de fuertes lazos que protegerán a sus miembros a lo largo de su vida, desarrollándose a cambio todo un sistema de lealtades. Para este autor, una cultura tenía un predominio de valores individualistas cuando apoyaba a las personas a cuidar de sí mismas mientras que, por el contrario, en las culturas colectivistas el individuo esperaba ser cuidado por el intra-grupo más cercano. En diversos estudios se ha demostrado que los emprendedores tienen una mayor

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.

tendencia hacia los valores individualistas (Fageson, 1993; Holt, 1997; Thomas and Mueller, 2000).

Distancia de poder, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto. En las culturas con alto grado de distancia, las relaciones están basadas en la jerarquía, frente a culturas con bajo grado de distancia, sustentadas más en la participación y en la delegación en la toma de decisiones. Diversos autores han encontrado una relación entre la baja distancia de poder y la conducta emprendedora (Shane, Kolvereid y Westhead, 1991; Scheinberg y McMillan, 1988). Según este supuesto, en aquellas organizaciones donde la distancia de poder es más cercana, se desarrollarían estilos de liderazgo más participativos que favorecerán la aparición de comportamientos más emprendedores entre todos los integrantes de la organización. También parece razonable pensar que aquellas estructuras con menor distancia de poder, fomentarán más el empoderamiento de sus miembros así como la iniciativa de éstos, propios de las personas emprendedoras.

Masculinidad-feminidad, será conceptualizado por Hofstede como el grado en que una cultura enfatiza la asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad). McGrath et al. (1992) encontraron una relación entre la actitud emprendedora y los valores masculinos, según la tipología de Hofstede. Aquellas culturas donde se enfatiza el sentimiento de independencia frente al grupo favorecerían el desarrollo de actividades emprendedoras.

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

Evitación de la incertidumbre es el grado en el que la cultura tolera la desviación de normas y valores establecidos. No se ha encontrado evidencia de relación entre esta dimensión de valor y la conducta emprendedora.

Sin embargo, el modelo de Hofstede ha sido criticado por su parcialidad al utilizar para la construcción del modelo los datos recogidos entre trabajadores de IBM, lo cual no puede ser tomado como una representación de la totalidad de las muestras nacionales. Además, la agrupación hecha por algunos autores en grandes categorías enmascara las diferencias que existen entre países (¿es igual un norteamericano que un australiano?, y ¿un mexicano es igual que un argentino?). De ahí que en los últimos años se hayan desarrollado toda una serie de investigaciones transculturales tendentes a analizar el comportamiento emprendedor entre países. Los trabajos de Mitchell y otros autores (Mitchell, Smith, Morse, Seawright, Peredo and McKenzie, 2002; Mitchell, Smith, Seawright y Morse, 2000) se enmarcarían dentro de esta tendencia.

Posteriormente Triandis et al. (1988) introducirán un nuevo enfoque psicológico al concepto de individualismo/colectivismo de Hofstede, al diferenciar entre la dimensión cultural y la dimensión psicológica. A esta segunda la denominará idiocentrismo/alocentrismo. De esta manera, según este autor, habrá culturas individualistas y colectivistas e individuos idiocentristas y alocentristas. Bajo este nuevo enfoque, podremos encontrar que una persona idiocéntrica puede desarrollarse bien en culturas individuales o en culturas colectivas. Según el planteamiento de Triandis, en una cultura colectivista, las personas alocéntricas encontrarán congruencia cognitiva al existir una identificación entre su jerarquía de valores personales y los culturales, lo que le llevará a una mayor satisfacción en general. Lo mismo ocurrirá con las personas idiocéntricas en culturas individualistas. Pero ¿qué ocurrirá con estas personas en

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

culturas colectivistas? En este caso, en el modelo se pronostica una incongruencia cognitiva (o choque entre la jerarquía de valores personales y culturales) que llevará aparejada la insatisfacción. Triandis señala, incluso, que esta incongruencia será mayor con personas idiocéntricas en culturas colectivistas, que con personas allocéntricas en culturas individualistas.

Por último, una estructura fundamental favorecedora de comportamientos emprendedores será la escuela la cual, junto con la familia, serán los espacios donde se producen gran parte de los procesos iniciales de socialización y adquisición de conductas. Esta ha sido otra de las variables estudiadas en la literatura sobre emprendedores, aunque más desde un punto de vista demográfico y descriptivo que como un proceso de socialización y adquisición de valores.

Diversos autores (Carr, 1996; Jacobowitz y Vidler, 1982) han demostrado que los emprendedores tienden a tener un mayor nivel educativo que el resto de la población en general. Sin embargo, no es bien conocido todavía cómo la educación afecta a los procesos psicosociales de desarrollo de la conducta emprendedora (Carter, 2003); es decir, se desconoce si el nivel formativo de los emprendedores influye en los procesos cognitivos que van a desarrollar tal conducta emprendedora. Algunos investigadores consideran que la educación ofrece a la persona una mayor auto-confianza en sus propias capacidades y recursos, con la consecuente internalización de las percepciones de éxito, generando, además, una mayor motivación hacia la consecución y logro de metas (Khanlou y Crawford, 2006; Singh, 1989).

Hemos visto, por tanto, diversas variables personales que conforman y empujan el comportamiento emprendedor. Es obvio, que tales características, dado su carácter interno

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.

serán mucho más difíciles de desarrollar desde las organizaciones. Sin embargo, deberemos tenerlas presentes en nuestras políticas de captación y selección de talento humano, con el fin de identificarlas y medirlas entre los distintos candidatos.

### Variables de atracción

Pero junto con estas variables de “empuje” deberíamos considerar también otras de “atracción” que hacen que las personas desarrollen más o menos conducta emprendedora. Se trata, por tanto, de variables organizativas que favorecen (o inhiben) la aparición de comportamientos emprendedores en el interior de la organización.

Dicho esto, y considerando que todas las personas tenemos cierta capacidad para emprender y promover diversas acciones (desde empresariales, hasta deportivas, benéficas o simplemente lúdicas), una de las responsabilidades fundamentales de las distintas organizaciones deberá ser el proveer de los medios necesarios que alienten a “tirar” de estos potenciales emprendedores.

Una de estas variables de fomento del comportamiento emprendedor serían los procesos de empoderamiento.

Kanter (1977, 1993) conceptualizó el empoderamiento como aquellas prácticas llevadas a cabo por la dirección de la empresa dirigidas a dar mayor autonomía, control y auto-eficacia a los trabajadores. Sin embargo, autores posteriores han empezado a considerar que el empoderamiento no solo debe ser conceptualizado desde la perspectiva de la estructura organizativa sino también como un estado psicológico que los empleados deben experimentar cuando las intervenciones de empoderamiento de la dirección son adecuadas (Spreitzer, 1995)

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.

estableciéndose así dos tipos de empoderamiento: estructural y psicológico. El *empoderamiento estructural* hará referencia a una serie de técnicas de dirección las cuales pueden ser aplicadas universalmente a través de todas las organizaciones con un significado de acción efectiva con las necesidades modernas de las organizaciones modernas (Lashey, 1999). Por otro lado, bajo la denominación de *empoderamiento psicológico* incluiremos todas aquellas creencias que tiene un trabajador en base a su desempeño, al nivel de autonomía que posee y a los resultados que su trabajo pueden tener en la organización (Spreitzer, 1995).

Uno de los primeros modelos sobre el empoderamiento psicológico fue el desarrollado por Conger y Kanungo (1988). Su aportación más importante fue el concebir el empoderamiento más como un constructo motivacional que una simple delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la realización de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal.

Posteriormente Thomas y Velthouse (1990) diseñaron el constructo empoderamiento psicológico el cual estaría compuesto por cuatro cogniciones básicas:

- impacto
- competencia
- significado, y
- autonomía o autodeterminación

La cognición *impacto* hace referencia a la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). En cuanto a variable *competencia* sería el grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. *Significado* sería el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.

estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Hackman y Oldham, 1980). Finalmente, *autonomía o autodeterminación* sería la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones (Deci, Connell y Ryan, 1989).

En resumen, vemos como existen varias características, tanto de empuje como de atracción que favorecen el desarrollo de comportamientos emprendedores dentro de la organización. Estos serán tanto factores internos propios del trabajador como externos. Para la implementación de los primeros, sería aconsejable el mejorar los procesos de reclutamiento y selección, incorporando la evaluación del comportamiento emprendedor como una competencia a medir y tener en cuenta. En cuanto a los procesos externos, el desarrollo de medidas que favorezcan el empoderamiento, mediante políticas de recursos humanos de descentralización, autonomía, y apoyo van a ejercer de espoleta en aquellos intraemprendedores que tengamos al interior de nuestras organizaciones.

Solo la combinación de ambas estrategias, puede conseguir la aparición de comportamientos emprendedores de manera no espontánea consiguiendo la organización, de esta manera, trabajadores no solo con un alto desempeño sino que aporten nuevos elementos creativos e innovadores que la enriquecerán. Posiblemente en los próximos años veremos nuevos desarrollos en este sentido.

Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.

## Referencias bibliográficas

- Ahmed, S.U. (1985). Nach, risk taking, propensity, locus of control and entrepreneurship. *Personality and Individual Differences*, 6, 781-782.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Brockhaus, R.H. (1980). Psychological and environmental factors which distinguish the successful from the unsuccessful entrepreneur: A longitudinal study. *Proceedings Academy of Management*, 368-372.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. En C. A. Kent, D. L. Sexton y K. H. Vespers (Eds.) *Encyclopaedia of entrepreneurship*. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
- Carr, D. (1996). Two paths to self-employment. *Work and occupations*, 23(1): 26-53.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. y Locke, E. (2004). The relationship of Achievement Motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis. *Human Performance*, 17, 95-117.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Cummings, L. L., Barnett, D. L., Stevens, O. J. y Veciana, J. M. (1972). Riesgo, determinación, espíritu conciliador y confianza. *Alta Dirección*, marzo-abril, 13-25.
- Chay, Y. W. (1993). Social support, individual differences and well-being: A study of small business entrepreneurs and employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 285-302.
- Deci, E. L.; Connell, J. P.; Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

- Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave McMillan. p. 53-61.
- Díaz, F. y Rodríguez, A. (2003). Locus of control, nach and values of community entrepreneurs. *Social Behavior and Personality*, 31, 739-748.
- Fagenson, E. A. (1993). Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. *Journal of Business Venturing*, 8, 409-430.
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., y Gartner, W. B. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of Business Venturing*, 10, 371-391.
- Hackman, J. R. y Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hansemark, O. C. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24, 301-319.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holt, D. H. (1997). A comparative study of values among Chinese and U. S. Entrepreneurs: pragmatic convergence between contrasting cultures. *Journal of Business Venturing*, 12, 483-505.
- Hornaday, J. A. y Aboud, J. (1981). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24, 141-153.
- Jacobowitz, A. y Vidler, D. C. (1982). Characteristics of entrepreneurs: implications for vocational guidance. *Vocational Guidance Quarterly*, 30, 252-257.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Kaufmann, P. J., Welsh, D. H. y Bushmarin, N. V. (1996). Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 20, 43-56.

- Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Laschinger, H., Finegan, J. E. y Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39, 228-235.
- Lee, D. Y. y Tsang, E. W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38, 583-602.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21, 219-223.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. y Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York, NY: Appleton.
- McGrath, R. G., McMillan, I. C., Yang, E. A. y Tsai, W. (1992). Does culture endure, or is it malleable? *Journal of Business Venturing*, 7, 441-458.
- Mitchell, R. K., Smith, J. B., Seawright, K. W., y Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43, 5, 974-993.
- Mitchell, R. K., Smith, J. B., Morse, E. A., Seawright, K. W., Peredo, A. M. y McKenzie, B. (2002). Are entrepreneurial cognitions universal?. Assessing entrepreneurial cognitions across cultures. *Entrepreneurship theory and practice* summer, 9-32.
- Muller, G. F., y Gappisch, C. (2005). Personality types of entrepreneurs. *Psychological Reports*, 96, 737-746.

- Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.
- Mueller, S. L., y Thomas, A. S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16, 51-75.
- Perry, C., 1990. After further sightings of the Heffalump. *Journal of Managerial Psychology*, 5, 22-31.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Rotefoss, B. y Kolveried, L. (2005). Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: an investigation of the business start-up process. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17, 109-127.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 609.
- Sagie, A. y Elizur, D. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375-387.
- Santiago, J. H. y Tarantino, S. J. (2002). Individualism and collectivism: cultural orientation in locus of control and moral attribution under conditions of social change. *Psychological Reports*, 91, 1115-1168.
- Scheinberg, S. y McMillan, I. C. (1988). An 11 country study of motivation to start a business. En B. Kirchoff, W. Long, K. H. Vesper y W. Wetzel (Eds.) *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Schiller, B. R., y Crewson, P. E. (1997). Entrepreneurial origins: a longitudinal inquiry. *Economic Inquiry*, 35, 523-531.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shane, S. Kolvereid, L. y Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6, 431-446.

- Citar: Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In Amelia Manuti and Pasquale Davide de Palma (Eds.) *Why Human Capital is Important for Organizations: People Come First*. London: Palgrave MacMillan. p. 53-61.
- Smith, P. B., Trompenaars, F. y Dugan, S. (1995). The Rotter Locus of Control Scale in 43 countries: a test of cultural relativity. *International Journal of Psychology*, 30, 377-400.
- Spence, J. T. (1983). *Achievement and achievement motives*. San Francisco, CA: W.H. Freeman and Company.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Stewart, W. H. y Roth, P. L. (2007). A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45, 401-421.
- Sutherland, E. y Veroff, J., (1985). Achievement motivation and sex roles. En V.E. O'Leary, R.K. Unger y B.S. Wallston, eds., *Women, gender and social psychology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, A. S. y Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31, 287-301.
- Thomas y Velthouse (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M. y Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- Venkatapathy, R. (1984). Locus of control among entrepreneurs: a review. *Psychological Studies*, 29, 97-100.
- Zhao, H., y Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.