

JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ
CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ
(COORDS.)

LÍDERES AL SERVICIO
DE LA SOCIEDAD.
LIDERAZGO EN ENTORNOS
INTERNACIONALES

GRANADA

2013

El Centro Mixto UGR-MADOC no se responsabiliza de las opiniones de los autores

© LOS AUTORES

© UNIVERSIDAD DE GRANADA

LÍDERES AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD. LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

ISBN: 978-84-338-5536-7 Depósito legal: Gr./1540-2013

Edita: Editorial Universidad de Granada

Campus Universitario de Cartuja. Granada

Fotocomposición: García Sanchis, M.J., Granada

Diseño de cubierta: José María Medina Alvea

Imprime:

Printed in Spain

Impreso en España

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

INDICE

<i>PRÓLOGO.</i> FRANCISCO PUENTES ZAMORA	IX
<i>INTRODUCCIÓN.</i> EMILIO SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ y JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ	XI
1. <i>Desarrollo del liderazgo emprendedor en las organizaciones.</i> FRANCISCO DÍAZ BRETONES	1
2. <i>Influencia de la enseñanza superior militar en los estilos de pensamiento de sus alumnos.</i> JOSÉ MANDIÁ OROSA y CARLOS RUIZ LÓPEZ ...	17
3. <i>Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares.</i> CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ y RAFAEL TINAHONES GARCÍA	37
4. <i>El liderazgo de los presidentes del Gobierno de España, desde Adolfo Suárez A.J.L. Rodríguez Zapatero.</i> ALEJANDRO MUÑOZ GONZÁLEZ	53
5. <i>Ética y empresa ante los retos del contexto actual: Gianni Vattimo y la ética de la procedencia como filosofía empresarial.</i> FÉLIX FERNÁNDEZ CASTAÑO, LUIS FERNANDO LÓPEZ GARCÍA y MARÍA JESÚS SANTIAGO SEGURA	67
6. <i>El liderazgo ético en las instituciones educativas como criterio de eficacia organizativa.</i> ALFONSO CONDE LACÁRCEL y MARINA GARCÍA CARMONA	79
7. <i>Liderazgo y calidad en las organizaciones educativas.</i> MARINA GARCÍA CARMONA y ALFONSO CONDE LACÁRCEL	93

PRÓLOGO

*Líderes al servicio de la sociedad.
Liderazgo en entorno internacionales*

Para un militar como yo, ávido lector y firme defensor de la importancia y grandeza del conocimiento, constituye un verdadero placer presentar una obra que aborde dos conceptos clave de gran actualidad y que pueden ser de una inestimable ayuda para comprender mejor el cambiante mundo en que vivimos: liderazgo e internacionalización.

Ciertamente, el liderazgo constituye uno de los fenómenos humanos que siempre ha despertado una gran atracción, tanto en sus aproximaciones de estudio más científicas, como en las basadas en una literatura de tipo más divulgativo. Posiblemente, uno de los motivos que promueven dicho interés, es que los auténticos líderes son necesarios para evolucionar, innovar y permitir el apropiado desarrollo de sociedades, instituciones y organizaciones.

Necesitamos contar con personas íntegras, que miren al futuro con esperanza y decisión, capaces de afrontar los complejos retos que la realidad impone, que superen las dificultades que les plantea el ejercicio de sus responsabilidades. Los verdaderos líderes destacan porque ayudan a construir un mundo mejor y una sociedad más justa. Favorecen el progreso de las instituciones a las que sirven y son activos paladines de un eficiente funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas. Desempeñan sus cometidos en ámbitos tan variados como el económico, social, político, militar, educativo, deportivo entre otros.

El liderazgo, al igual que la sociedad y la tecnología, evoluciona convergiendo sobre los valores de las naciones y los derechos humanos vigentes. Por ello, todos aquellos interesados en seleccionar, formar y mejorar a los líderes, además de ampliar su conocimiento analizando pretéritos modelos ejemplares, deben mantener una activa conciencia de la situación presente y mirar permanentemente al futuro, con esperanza e iniciativa.

La internacionalización es otro proceso fundamental en el que la sociedad está inmersa. Es necesario asumir la imparable dinámica de globalización que vivimos. Los estados deben desarrollar las necesarias transformaciones en sus estructuras sociales, económicas, políticas y de seguridad. El progreso de los países necesariamente está unido al desarrollo de organizaciones multinacionales y a una cooperación internacional, basada en el desarrollo de alianzas y la apertura de las naciones a mercados y actividades internacionales. Por ello, la formación y el ejercicio profesional debe de estar unido a una formación integral en competencias profesionales, basada en una apertura mental que proporciona la práctica y el desarrollo de relaciones interregionales e internacionales.

Me gustaría destacar también que los diferentes capítulos que integran la presente obra están firmados tanto por autores civiles como militares. Dicha iniciativa constituye una interesante contribución, propia de las sociedades abiertas y modernas, que resuelven los problemas complejos mediante aportaciones multidisciplinares, propias de los enfoques integrales. Este documento, fruto de una de las diversas iniciativas desarrolladas entre la Universidad de Granada y el Mando de Adiestramiento y Doctrina, refleja una renovada visión y un esfuerzo que ha permitido unir una vez más al mundo académico y profesional, civil y militar. Dicha colaboración permite, en definitiva, avanzar en el estudio de temas de patente interés para nuestra sociedad, colaborando en el impulso necesario para avanzar en el conocimiento y favorecer el desarrollo de nuestro país.

Como militar y máximo responsable de la formación de los líderes de nuestro Ejército, quiero destacar la importancia de colaborar en todos los campos de actividad en forjar profesionales responsables y decididos, con un espíritu de servicio incondicional hacia la ciudadanía, para construir una sociedad marcada por este nuevo mundo global en un entorno presidido en muchas ocasiones por la incertidumbre.

En definitiva, es una satisfacción presentarles y colaborar en una obra como la que tienen ante sus ojos, que tras haber visto la luz editorial, puede su lectura colaborar a profundizar en el conocimiento de los temas planteados y con la que estoy convencido el lector podrá disfrutar.

Granada, mayo de 2013

EL TENIENTE GENERAL

JEFE DEL MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA

FRANCISCO PUENTES ZAMORA

INTRODUCCIÓN

El origen del presente libro está en las colaboraciones y comunicaciones desarrolladas por los participantes en las Jornadas de Dirección de organizaciones y Liderazgo. Estas Jornadas han sido promovidas por el Centro Mixto Universidad de Granada y el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra y desarrolladas con la colaboración del Centro Mediterráneo y la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Granada durante los días 12 y 13 de noviembre de 2012.

Los objetivos que se perseguían en la actividad, que ha dado como fruto la presente obra, eran desarrollar una aproximación multidisciplinar e integral de fenómenos íntimamente relacionados en las organizaciones e instituciones, públicas y privadas, civiles y militares, sobre la dirección en organizaciones, el liderazgo, la ética, el emprendimiento, la formación y el desarrollo de competencias.

Una de las realidades con la que tenemos que convivir es que para alcanzar un adecuado desarrollo social y económico en entornos seguros nuestro país participa frecuentemente con diferentes organizaciones internacionales (Unión Europea, Naciones Unidas, OTAN) permitiendo desarrollar una economía y defensa en un mundo globalizado, abierto a mercados exteriores y alianzas. Por ello, se considera importante que los responsables de las organizaciones e instituciones desarrollen actividades que favorezcan el estudio de la dirección y el liderazgo en ambientes de continuo cambio, con procedimientos abiertos a la adaptación e innovación y frecuentemente desarrollados en complejos entornos internacionales.

El texto se encuentra dividido en varias áreas temáticas, tanto del ámbito civil como militar, centradas cada una de ellas en las aportaciones de los autores en torno a la dirección en las organizaciones y el liderazgo. Las disciplinas del conocimiento desde las

que se desarrolla la obra son la psicología social y de las organizaciones, la sociología, la filosofía, la ciencias política, las ciencias de la seguridad y defensa y las ciencias de la educación. Los capítulos analizan el fenómeno de la dirección y el liderazgo pero manteniendo las aproximaciones propias y enriquecedoras mutuamente de un conocimiento complementario de los temas abordados.

En el primer capítulo «Desarrollo del liderazgo emprendedor en las organizaciones», Díaz Bretones aborda el tema de creciente interés en la sociedad española como es el desarrollo de la figura de los emprendedores. Se plantea que los emprendedores son un elemento dinámico, de innovación necesario para una continua superación y adaptación de las organizaciones, tanto de manera interna como externa, en las sociedades actuales cada vez más globales. Se aborda un análisis de diferentes autores que han estudiado la influencia para los emprendedores de las características personales y las variables del entorno como son la familia, la educación, la sociedad y la cultura local. También se aportan diferentes modelos que centran el estudio de las conductas de los emprendedores relacionándose con las características culturales de las sociedades a las que pertenecen las organizaciones. Se plantea, como conclusión por parte del autor, la existencia tanto de unos factores individuales como los organizacionales y sociales que son clave para entender el desarrollo y potenciación de los comportamientos emprendedores, tan necesarios en la sociedad actual y que constituye una interesante área de estudio e investigación en el mundo de las organizaciones.

En el segundo capítulo, «Influencia de la enseñanza superior militar en los estilos de pensamiento de sus alumnos», Mandía y Ruiz López llevan a cabo un estudio empírico para analizar si durante la formación de los cadetes militares en la Academia General Militar de Zaragoza se modifican sus estilos de pensamiento, hacia qué estilo y si existe un estilo de pensamiento predominante entre estos cadetes y los profesores de la Academia.

En el tercer capítulo, «Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares», García-Guiu y Tinahones, desde una perspectiva psicosocial, describen la cohesión militar destacando las características de las misiones militares actuales como son el desarrollo de la actividad en entornos potencialmente peligrosos, la identificación organizacional multinivel, la preparación para la polivalencia y la necesaria adaptación a la multiculturalidad. También se describe un modelo de cohesión militar y moral en el que se propone considerar unos antecedentes (liderazgo,

confianza, instrucción y adiestramiento realista, tiempo/experiencia compartido) y unos consecuentes (desempeño, motivación, efectividad, dedicación, retención y reducción del estrés).

En el cuarto capítulo, Muñoz aborda desde el prisma del análisis político los diferentes tipos de liderazgo ejercidos por los presidentes del gobierno español en las últimas décadas con «El liderazgo de los presidentes del Gobierno de España, desde Adolfo Suárez a José Luis Rodríguez Zapatero». En dicho capítulo se estudia las fortalezas y debilidades en relación con el liderazgo de los diferentes presidentes de gobierno democráticos hasta la actualidad. También se efectúa una propuesta para un liderazgo político actual, basado en la ética y como factor clave para enfrentarse a los posibles problemas que pueden rodear a la democracia española.

En el quinto capítulo de Fernández, López y Santiago, «Ética y empresa ante los retos del contexto actual: Gianni Vattimo y la ética de la procedencia como filosofía empresarial», los autores centran su atención, siguiendo los planteamientos de Vattimo, en las relaciones de la ética y la empresa bajo una visión filosófica de la sociedad y las organizaciones. Se plantea un cambio del paradigma ético y de la praxis empresarial destacándose la humanización de la empresa, la relación entre las prioridades empresariales y la localización, el replanteamiento de los tipos de beneficios en las organizaciones o la necesaria adaptación a la cambiante realidad a la que debemos enfrentarnos en las organizaciones.

En el sexto capítulo, «El liderazgo ético en las instituciones educativas como criterio de eficacia organizativa», elaborado por Conde y García, se efectúa una revisión del término liderazgo ético en las organizaciones y su influencia dentro de la cultura organizacional. Dicho trabajo está centrado en las instituciones educativas considerándose el liderazgo ético como un elemento determinante para desarrollar equipos de trabajo efectivos.

En el séptimo y último capítulo, de García y Conde, «Liderazgo y calidad en las organizaciones educativas», se describen la multitud de teorías y definiciones del término liderazgo planteando la necesidad de investigar y definir tanto los límites como los ámbitos del liderazgo en las organizaciones educativas. Se efectúa una aproximación del liderazgo desde un punto de vista grupal con la existencia de un importante trabajo colaborativo, basado en un trabajo conjunto de equipo, que busca la consecución de metas comunes.

Los diferentes autores han abordado temas que son de interés para organizaciones públicas y privadas. Vivimos en una sociedad

que debe enfrentarse a nuevos desafíos y a la incertidumbre a través del afán de progresar, crear y promover iniciativas para favorecer el desarrollo socioeconómico del país. Emprendimiento, ética, liderazgo, competencias profesionales, responsabilidad, cohesión, esfuerzo, innovación, tecnología, internacionalización y alianzas son solo algunas de las palabras clave que tiene que orientar el trabajo día a día de instituciones y organizaciones para jalonar el camino de proyectos futuros.

Al inicio de este capítulo se señalaba que uno de los objetivos de estas Jornadas era la aproximación multidisciplinar al estudio de la dirección en las organizaciones y el liderazgo. Otro objetivo que se ha cumplido, aunque sus frutos se podrán apreciar más adelante, está relacionado con el conocimiento mutuo de realidades diferentes, desde el ámbito civil y militar, desde las organizaciones privadas e instituciones públicas, desde el mundo académico y el contexto empresarial. El desarrollo de estas Jornadas ha dado la oportunidad no sólo de conocer perspectivas diferentes y ámbitos organizacionales diversos, sino también de aportar un valor añadido mediante el establecimiento de vínculos de trabajo conjuntos que podrán hacerse realidad en un futuro.

Por lo anterior, entendemos que con estas Jornadas se ha contribuido a uno de los fines del Centro Mixto Universidad de Granada-Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ministerio de Defensa. Gracias a ellas se ha trabajado en la promoción de una cultura de diálogo y de cooperación entre ambas instituciones y se ha contado con la participación de otros actores, como en este caso han sido personas que desempeñan su labor en organizaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales, administración pública, otras universidades españolas, etc.

Finalmente, se espera por parte de los autores que la presente publicación sirva para la difusión de ideas, experiencias, reflexiones y propuestas, dirigidas a un amplio abanico de la población, que favorezca la mejora la Dirección y el Liderazgo en las organizaciones contemporáneas, tanto civiles como militares.

EMILIO SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA. *Universidad de Granada*
CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ. *Mando de Adiestramiento y Doctrina*
JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ. *Universidad de Granada*

CAPÍTULO 1
DESARROLLO DEL LIDERAZGO EMPRENDEDOR
EN LAS ORGANIZACIONES

FRANCISCO DÍAZ BRETONES

*Facultad de Ciencias del Trabajo
Departamento de Psicología Social. fdiazb@ugr.es
Universidad de Granada*

Resumen. En los últimos años se está desarrollando un creciente interés por la figura de los emprendedores, cuyo concepto no debe ser asociado en exclusiva a la actividad empresarial. Las características de los nuevos emprendedores en las organizaciones se caracterizan por incorporar un elemento dinámico y de innovación, de superación y de adaptación constante, superando el concepto tradicional de aventura, expedición y conquista.

Diferentes autores han estudiado la influencia para los emprendedores de las características personales, existiendo también una influencia de variables del entorno más cercano (familia, escuela, socialización) como de las características culturales del macroentorno, la cultura y sociedad local en la que habitan los emprendedores.

Existen también diferentes modelos que centran el estudio de las conductas de los emprendedores con las características culturales de las sociedades a las que pertenecen las organizaciones. Tanto el estudio de los factores individuales como los organizacionales y sociales, como el desarrollo y potenciación de los comportamientos emprendedores, se considera que constituyen en el futuro una prometedora área de estudio e investigación en el mundo de las organizaciones.

Palabras clave: Empoderamiento, intraemprendedor, locus de control, motivación, valores.

En los últimos años estamos asistiendo a un creciente interés por la figura de los emprendedores. En estos años hemos visto aparecer diversas revistas de difusión general con esta denominación, inaugurarse programas de radio y televisión sobre esta temática, publicarse libros u organizarse cursos, congresos y conferencias

sobre el fenómeno, etc. Sin embargo este interés es nuevo sobre todo en nuestro país aunque no así en otros países occidentales donde existe una mayor tradición en el estudio de los emprendedores (podemos remontarnos por ejemplo a los estudios de Weber de la primera década del siglo XX o los de McClelland en los años 50), y consecuentemente un notable desarrollo científico: publicación de diferentes revistas especializadas, asociaciones científicas, congresos específicos así como diversos observatorios sobre el fenómeno.

Pero insistimos que el interés acerca del estudio de los emprendedores en nuestro país es relativamente reciente (no más de una década).

Todo ello ha llevado a un cambio de paradigma que está propiciado una lenta revolución en las relaciones laborales de manera global que Drucker (1990) ha definido como la mayor revolución del siglo XX.

Pero ¿que es un emprendedor? Una primera dificultad la tenemos en su conceptualización ¿Es sinónimo de empresario? ¿Hay una relación entre liderazgo y emprendimiento?

En la actualidad, el concepto de emprendedor no está ya asociado en exclusiva a la actividad empresarial. 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. Ambos conceptos no son antagónicos, de manera que podemos encontrarnos con empresarios emprendedores (al igual que empresarios no emprendedores). Pero, de igual manera, al interior de las organizaciones, podremos encontrar trabajadores emprendedores y otros que no lo son, aunque todos ellos se trataría de personas que trabajan por cuenta ajena.

Sin embargo, existe poca literatura sobre el comportamiento emprendedor dentro de las organizaciones (lo que podría denominarse intra-emprendedores) por lo que en muchos casos se ha estudiado este 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.

Así, en el caso de los empresarios en las teorías económicas clásicas, éstas no hacían distinción entre capitalista y empresario,

de manera que uno era sinónimo del otro, aunque bien es cierto que la realidad histórica y social de esa época tampoco permitía discernir entre ambas acepciones. Será con la evolución del capitalismo cuando empiezan a diferenciarse ambos conceptos. Las obras de J.A. Schumpeter (1883-1950) y Frank Knight (1885-1972) sentarán las bases de los futuros modelos de emprendimiento. Ambos autores no fueron los primeros en considerar al empresario como una realidad económica y social independiente ya que existen antecedentes de estudios económicos sobre el tema tales como Richard Cantillon (1680-1734) el cual fue el primero en utilizar el término «entrepreneur».

Knight (1947), en su obra clásica *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, justificó la función del empresario y, más concretamente el beneficio de éste, como contrapartida al riesgo el cual, junto con la incertidumbre, eran considerados por Knight como características esenciales del emprendedor. Para Knight, por tanto, serán el riesgo y la incertidumbre las características propias del emprendedor.

Schumpeter (1934), por su parte, 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 un nuevo método de producción, de una nueva organización o de la apertura de nuevos mercados, lo que el autor denominará «nuevas combinaciones»

Los nuevos emprendedores se caracterizarán, por tanto, por su aportación a la organización, incorporando a ésta un elemento dinámico y de innovación, de superación y adaptación constante (el concepto *emprender* conlleva históricamente un componente de aventura, expedición y conquista).

Los distintos estudios sobre el emprendizaje han perfilando un conjunto de características necesarias para desarrollar la conducta emprendedora con éxito.

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). 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.

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, 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 (incluida la empresarial). La necesidad hacia el logro sería definida por McClelland como una preocupación por la excelencia (McClelland et al., 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; Warner y Rubín,

1977; Hornaday y Aboud, 1981; Ahmed, 1985; McClelland, 1987; Sagie y Elizur, 1999; Lee y Tsang, 2001; Collins, Hanges y Locke, 2004; Muller y Gappisch, 2005; Zhao y Seibert, 2006).

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 y 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). Este autor clasifica a 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 interno un elemento distintivo de éstos (Brockhaus, 1982; Venkatapathy, 1984; Ahmed, 1985; Perry, 1990; Chay, 1993; Gatewood, Shaver, y Gartner, 1995; Kauffman, Welsh y Bushmarin, 1996; Schiller y Crewson, 1997; Stewart y Roth, 2007). Además el locus de control no es un rasgo distintivo solo de empresarios, sino también de los líderes. Así, Brockhaus (1980) encontró que los altos directivos de empresas también mostraban altas puntuaciones de control interno. Por otra parte, Cummings et al. (1972) en su estudio sobre 3.600 directivos de empresas de 14 países de Europa, América y Asia observaron diferencias culturales en el control externo, de forma que era mucho más alta, por ejemplo, entre

los directivos españoles que los resultados de las muestras centroeuropeas o norteamericana. Por último, críticas más recientes han arremetido sobre el carácter estable del constructo al considerar que éste puede desarrollarse (Santiago y Tarantino, 2002; Hansemark, 2003) por lo que estaría sujeto a procesos culturales y de socialización en función del contexto social circundante (Smith, Trompenaars y Dugan, 1995; Kauffman, Welsh y Bushmarin, 1996; Mueller y Thomas, 2000).

Pero estas características personales no sólo estará influenciada por variables de su entorno más cercano (familia, escuela, socialización), sino también por otras culturales del macroentorno que lo promueven escenarios concretos. 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).

Así, otro de los rasgos estudiados ha sido los valores y su jerarquía en los emprendedores. Los valores son un tema central en el campo de las 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, de todas las críticas, probablemente sea el no tener en cuenta aspectos culturales diferenciales (Holt, 1997) la más importante del modelo. 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 cul-

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

Hofstede (1980) construyó su modelo a partir de una macroencuesta 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 tendencia hacia los valores individualistas (Fageson, 1993; Holt, 1997; Thomas y Mueller, 2000).

Sin embargo, para otros autores, las relaciones entre individualismo y conducta emprendedora no están del todo claras. Así,

Wu (2007) sostiene que el emprendimiento está inversamente relacionada con aquellas sociedades individualistas, de manera que, por ejemplo, la actividad emprendedora era inferior en países pertenecientes al antiguo Imperio Británico (incluido Estados Unidos) de culturas individualistas que en países latinoamericanos o asiáticos (Carragher, 2005; Reynolds, Bygrave, Autio y Hay, 2002) con culturas más colectivistas.

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.

Masculinidad-feminidad, es 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, Mc Millan, Yang y Tsai (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.

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 y 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 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 alocéntricas en culturas individualistas.

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.

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

Podemos definir 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» (Kanter 1977, 1993). Autores posteriores comienzan a hablar del empoderamiento no solo 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) estableciéndose así dos tipos de empoderamiento: estructural y psicológico. El *Empoderamiento Estructural* hace 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, el *Empoderamiento Psicológico*, hace referencia a las 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). La aportación más importante de estos autores es que proponen que el empoderamiento es un constructo motivacional para habilitar a los trabajadores, más 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

Por *Impacto* harían referencia a la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo (Ashforth, 1989). La variable *Competencia* se referirían al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando él o ella lo intentan. En cuanto a *Significado*, sería el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas o estándares del individuo (Thomas y Velthouse, 1990) involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos (Brief y Nord, 1990; 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).

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).

En resumen, vemos como existen varias características, tanto de empuje como de atracción que favorecen el desarrollo de comportamientos intraemprendedores dentro de la organización. Estos serán tanto factores internos de personalidad propios del trabajador como externos organizacionales y de socialización. 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 nue-

vos elementos creativos e innovadores que la enriquecerán. Posiblemente en los próximos años veremos nuevos desarrollos en este sentido.

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.
- BHATNAGAR, J. (2012) Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 928-951.
- 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.
- CARRAHER, S. M. (2005). An examination of entrepreneurial orientation: a validation study in 68 countries in Africa, Asia, Europe and North America. *International Journal of Family Business*, 2, 95-100.
- CARTER, N. M. (2003). The career reason of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 13-39.
- CHANG, L. C., SHIH, C. H. y LIN, S. M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- 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.
- 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.
- KHANLOU, N. y CRAWFORD, C. (2006). Post-migratory experiences of newcomer female youth: self-esteem and identity development. *Journal of Immigration and Minority Health*, 8, 45-56.
- KNIGHT, F. H. (1947). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar.
- 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: Appletton.
- 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.
- 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.
- REYNOLDS, P. D., BYGRAVE, W. D., AUTIO, E. y HAY, M. (2002). *Global Entrepreneurship Monitor 2002 Summary Report*. Babson Park MA: Babson College.
- 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.
- SINGH, S. (1989). Personality characteristics, work values, and life styles of fast- and slow-progressing small-scale industrial entrepreneurs. *The Journal of Social Psychology*, 129, 801.
- 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.
- WARNER, H. A. y RUBIN, I. M. (1977). Motivación del empresario-gerente en la investigación y el desarrollo: determinantes del éxito de la compañía. En D. A. Kolb, I. M. Rubin y J. M. McIntyre *Psicología de las Organizaciones. Problemas contemporáneos*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- WU, S. (2007). The relationship between national culture and national entrepreneurial activity. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 3, 127-141.
- 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.