



Factores para el Surgimiento Emprendedor

Enfoque de las identidades, la intencionalidad y la actuación emprendedoras

2004 © Mario Dehter

No es lo mismo...

"Eres tanta gente, que dime
con quién hablo ahora
¿no veis que no sois iguales?..."

... No es lo mismo ser que estar
no es lo mismo estar que quedarse,
¡qué va!

tampoco quedarse es igual que pasar
no es lo mismo.

... es distinto conformarse o pelear
no es lo mismo... es distinto...

... que no se trata del lado
que quieres estar
que estar de un lado
o echarte a un lado, verás...
ni es lo mismo, decir, opinar,
imponer o mandar...

... que hoy nadie quiere ser igual
que mas te da
no es como "ismo"...
es instinto"

SANZ, Alejandro (2003): "No es lo mismo"; [publicado en línea] Sitio Oficial del autor
<<http://www.alejandrosanz.com>>

Agradecemos la autorización del autor para reproducir imágenes y fragmentos de la canción "No es lo Mismo" con fines estrictamente académicos sin fines de lucro.

Permitida la reproducción. Citar como:

DEHTER, Mario. "Factores para el surgimiento emprendedor: enfoque de las identidades, la intencionalidad y la actuación emprendedoras" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Marzo 2004 Nº 28 Vol. VII. Disponible en Internet en: <<http://www.es24.tv>> [consulta: 8-05-2008]

Resumen

La simple observación de casos emprendedores razonablemente "exitosos", permite comprobar que las *presiones* del contexto para provocar la creación de emprendimientos (cursos, concursos, oferta de recursos, políticas promocionales, etc.) no producen ningún efecto por sí solas sin que los potenciales "emprendedores" reconozcan a-priori en sí mismos, en forma independiente, su propia «identidad emprendedora». En el sentido contrario, las personas que reconocen su deseo y voluntad para encarar su carrera profesional mediante la creación de su propio emprendimiento, necesitan condiciones ambientales que propicien la materialización de sus intenciones para emprender. El contexto no empuja, por sí mismo, a que los emprendedores emprendan. El proceso de *la actuación emprendedora se basa, siempre, en la intención de actuar como tal.*



Programas para dinamizar la cultura emprendedora y
promover la cultura cognitiva (pasión por aprender) en Iberoamérica
<http://www.es24.tv>

No es lo mismo empujar que tirar

Es muy importante distinguir entre *i*) los factores determinantes personales que traccionan a la intención emprendedora (*pull*), como el locus de control, la necesidad de logro, la autoeficacia, las capacidades creativas y/o la actitud proactiva, de los *ii*) factores determinantes externos que empujan a la actuación emprendedora (*push*), como las condiciones del contexto y los estímulos socioculturales incluyendo, entre otros, a las intervenciones del sector educativo y a las políticas públicas de promoción empresarial.

Tal como lo expresa el “Modelo de Actuación” de Shapero y Sokol (1982), algunos factores del contexto pueden convertirse en dislocamientos que provocan la actuación emprendedora (perder el empleo, mudarse de localidad, etc.); en general, los factores contextuales o dislocamientos operan concomitantemente con dos aspectos claves:

1. que la persona -o institución- emprendedora perciba la conveniencia y la viabilidad de la oportunidad que se le presenta; y
2. que perciba que tendrá éxito con su emprendimiento porque es capaz de llevarlo adelante y porque el contexto le ofrece las condiciones para que así sea.

Tanto para formular políticas, como para diseñar intervenciones educativas eficaces para animar a la cultura emprendedora (estimular a las iniciativas emprendedoras individuales y/o institucionales) es necesario clarificar la maraña de factores precipitantes —ya se traten de dislocamientos externos o precipitantes subjetivos— procurando no solo establecer su diferenciación cualitativa sino, además, identificando los efectos que producirían el juego de sus posibles (múltiples) combinaciones.

Por ejemplo, el surgimiento o desarrollo de un sector productivo (como ser el caso de la minería en la Provincia de Catamarca, Argentina), ligado a factores de mercado (como el surgimiento de nuevas demandas de servicios e insumos para la actividad minera) o la construcción de grandes

Los factores determinantes de la actuación emprendedora —desde la creación de una empresa, hasta la innovación producida por algún emprendedor corporativo o intraemprendedor— conforman un tejido complejo de diferentes conceptos y variables. Aún cuando es cuestionable el orden de causalidad entre los factores determinantes ambientales e individuales, hay suficiente evidencia que explica qué hay detrás de la acción de emprender.

obras de infraestructura (red caminera y gaseoducto en el NOA), pueden «ser» o «no-ser» factores de contexto que favorecen el surgimiento de oportunidades para los emprendedores, en la medida que las políticas regionales animen primero y apoyen luego la creación de emprendimientos que se integren a la cadena de valor ampliada.

Desde que el *emprendedorismo* surgió como un campo interdisciplinario de estudio científico acerca de los aspectos psicosociales y económicos vinculados al emprendedor y a la naturaleza de los eventos emprendedores, se está intentando identificar a las características de personalidad



que expliquen cómo promover *start-up* exitosos y cómo prevenir sus factores del fracaso. Sin embargo, frecuentemente sólo se procura formular un estereotipo suficientemente comprensivo para describir un perfil "universal" de emprendedor que pueda servir, a su vez, para contrastarlo con los perfiles "clásicos" de los gerentes o administradores de empresas.

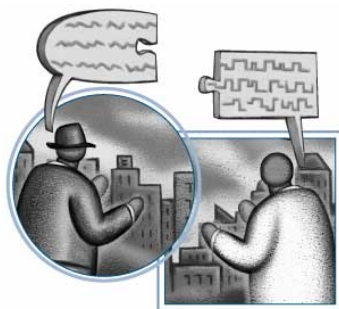
Proponemos una perspectiva, *menos academicista*, que intente el abordaje al conocimiento sobre el *emprendedorismo* con actitudes más permeables al ¡sentido común!; es decir, aceptando que no hay un perfil estereotipado, sino muchos perfiles que corresponden a diferentes personalidades, en diferentes contextos, con diferentes necesidades y expectativas.

En principio, hay que considerar que la creación de empresas es un proceso que involucra, además de capacidades y recursos, a las intenciones y a las necesidades de encontrar opciones alternativas para la propia carrera profesional del emprendedor (el individuo, equipo, o institución).

Si bien la identidad emprendedora se basa en cualidades de la personalidad forjada durante los años tempranos del individuo, cabe esperar que al facilitar experiencias de aprendizaje apropiadas se pueda ayudar a las personas -y a sus instituciones- a desarrollar sus cualidades emprendedoras

y a crear sus propios emprendimientos con razonables expectativas de éxito¹.

Este proceso de influencias recíprocas entre los estímulos del contexto ambiental y la autopercepción de la identidad de los individuos surge de las investigaciones de la psicología, la sociología, la pedagogía y la economía:



**Dos abordajes básicos del entrepreneurship:
(i) el contexto y (ii) la personalidad**

¹ Ver: DEHTER, Mario. "Nacer-Naturalmente Emprendedor" [publicado en línea]. Disponible en Internet en: <<http://www.mariodehter.com/?p=319>> [consulta: 9-09-2008]

1. Siempre son necesarios ambos factores, algo que estimula y alguien que acepta y aprovecha ser estimulado.
2. Los estímulos no siempre provocan los mismos resultados en todas las personas, ya que en definitiva depende de las peculiaridades personales de cada individuo; y
3. Cada clase de estímulo (curso, concurso, etc.) tiene que aplicarse con intensidades y frecuencias diferentes para cada clase diferente de individuos considerando sus factores socioculturales, los recursos disponibles, el nivel de conocimientos, habilidades desarrolladas y, sobre todo, sus intereses vinculados a sus necesidades personales y sus deseos de realización profesional. También, se deben considerar las características de las cadenas de valor del contexto donde la persona es estimulada.

Por un lado se argumenta que las empresas surgen como el efecto de condiciones culturales y estructurales del contexto, frecuentemente de carácter local, que estimulan al emprendedor *a emprender*. Reconocidos investigadores —como Reynolds y Johannisson, entre otros— enfocaron las características económicas y estructurales en diferentes países para comprobar las incuestionables relaciones entre las variables estructurales y la acción emprendedora.

Por otro lado, las líneas de investigación que ponen el énfasis en los factores de la personalidad del emprendedor, argumentan que este eslabón, entre contexto y actuación emprendedora, parece muy vago y no se percibe una relación estrictamente dependiente entre ellas: resultando que: la acción de “emprender” es una variable «independiente» del contexto.

En esta línea, por ejemplo, se inscriben las teorías del *locus de control interno* de Rotter, (1996) y la *teoría de la necesidad de logro* de McClelland (1961). No son ni los únicos, ni los últimos, intentos por explicar las cosas...

Como forma de superar estas discusiones nosotros sugerimos un acercamiento interactivo que intente explicar a la actuación emprendedora como una función del comportamiento personal del emprendedor (considerando su personalidad y sus actitudes) influenciado, pero no estrictamente sujeto, a las condiciones medioambientales particulares de sus contextos.



Lo que desencadena la actividad emprendedora es el reconocimiento del individuo de aquello que puede estructurar sobre sus propias creencias y sus capacidades para operar en la realidad que le circunda, y no sólo “lo que ocurre” en su contexto



Sostenemos que la «interpretación subjetiva» que el individuo elabora de su «realidad objetiva» puede, bajo determinadas circunstancias y con estímulos precisos, provocarle un impulso emprendedor; pero ese impulso se basa en que el individuo reconozca, por sí mismo, su capacidad para lograr lo que se propone emprender.

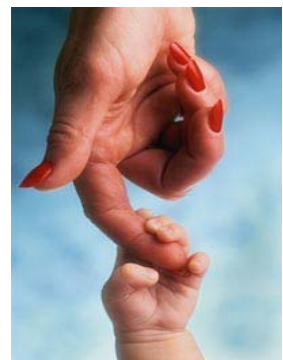
Si bien son incuestionables las observaciones que las creencias y las actitudes de las personas son formadas por su contexto se debe considerar que, análogamente, “las actitudes y las creencias influyen en la visión del potencial empresario cuando éste analiza sus alternativas de carrera en términos de crear su propia empresa o en términos de no-emprender” (Huuskonen, 1992).

Este enfoque, de los factores precipitantes ambientales que se deben ligar a impulsos personales para producir las intenciones de crear emprendimientos, implica considerar a los valores ideológicos como los factores determinantes más importante del comportamiento emprendedor. Desde los autores clásicos, como Weber y McClelland, se ha demostrado la estrecha relación entre los valores ideológicos de los individuos y sus instituciones con su comportamiento emprendedor o no-emprendedor.

En consecuencia, para ponderar el potencial emprendedor de una persona, grupo o institución es muy importante conocer cómo las personas se autoperciben como empresarios y cuál es el eslabón que vincula su identidad (percibida), sus actitudes, sus rasgos e intenciones.

Tal como profundizamos más adelante, al abordar las diferencias entre las identidades del emprendedor y de su emprendimiento: el proceso emprendedor, en sí mismo, siempre es un «proceso personal» en el que la persona está subjetivamente involucrada en él y ningún estímulo externo puede

el proceso emprendedor, en sí mismo, siempre es un «proceso personal» en el que la persona está subjetivamente involucrada en él y ningún estímulo externo puede desencadenarlo a menos que la persona lo quiera



el empujón externo, de los factores que impulsan al proceso emprendedor dentro de una institución o en una comunidad, tiene que ser aplicado a través de sus individuos, discriminando sus identidades personales

de desencadenarlo a menos que la persona lo quiera.

En otros términos, el empujón externo, de los factores que impulsan al proceso emprendedor dentro de una institución o en una comunidad, tiene que ser aplicado a través de sus individuos, discriminando sus identidades personales, ya que los factores determinantes no funcionan sobre quienes no poseen identidad emprendedora.



Intención emprendedora

La discusión aún no claramente resuelta es si todos los emprendedores (individuos, equipos o instituciones) emprenden deliberadamente o si sus emprendimientos son el resultado de una acción fortuita... Nosotros creemos y somos enfáticos en asegurarlo, que existe **intención previa** (innata o inducida) de ser emprendedor y, consecuentemente, de emprender.

La intencionalidad es un estado mental que dirige la atención de una persona, y por consiguiente su actuación, hacia un objetivo específico (meta) y lo conduce a través de un camino para lograr algo (medios) (Bird, 1988: 442). De esta manera, el comportamiento emprendedor es el resultado de actitudes basadas en creencias y valores que impulsan intenciones de emprender. Fishbein y Ajzen (1975) han ilustrado esta relación de la siguiente manera:

Creencias → Actitudes → Intenciones → Conducta

Los hechos que se destacan en esta relación de factores son:

1. **La meta dirige al comportamiento**, de manera tal que si se pretenden provocar comportamientos emprendedores hay que comenzar proponiendo metas de independencia que los individuos y sus instituciones crean y comprueben que pueden alcanzar por sí mismos;
2. **La necesidad para el logro (McClelland, 1961) y la necesidad de mando (Brockhaus, 1981)** predisponen en los individuos sus intenciones de emprender, de manera tal que si se pretende que una institución o una comunidad se inflame de espíritu emprendedor es necesario que sus miembros sientan explícitamente que pueden tomar control de las situaciones y modificar su contexto para tornarlo propicio para materializar exitosamente sus iniciativas;
3. **La percepción de la autoeficacia** es un importante factor determinante para alentar o inhibir la intencionalidad de emprender (*teoría social cognitiva* de Albert Bandura), lo que sugiere que los atributos y aptitudes em-

prendedoras se basan en el cultivo de las cualidades, rasgos y actitudes a nivel individual y los estímulos culturales a nivel social;

4. **Las intervenciones del sector educativo y las políticas de incentivo para la creación de nuevas empresas** (que deben estar) **ligadas a las cadenas de valor locales.**

Estrategias Competitivas

Nociones sobre la genética emprendedora

Se destina mucho esfuerzo a la descripción de las “tipologías emprendedoras” con el propósito de diseñar formas eficaces para motivación y formar a los emprendedores; pero una discusión pendiente de resolver es: ¿cómo influenciar en la formación de las identidades de los emprendimiento y si esto es o no dependiente de la naturaleza personal del emprendedor?



El concepto de "**identidad del emprendimiento**" (innovadora, tecnológica, autoempleo, micro, servicio, industrial, etc.) se diferencia de la definición de la "**identidad del emprendedor**" (independiente, intraemprendedor o corporativo y sus respectivas variantes de perfil).

La *identidad individual (personal) del emprendedor* se modela por la concesión del patrón genético parental (dado por los padres y antecesores biológicos) de cada persona y la adquisición de las experiencias acumuladas tanto durante los procesos cognitivos de su inclusión cultural (socialización), por los que transita cada persona durante su constante maduración física, emocional e intelectual, como por su aprendizaje y experiencias profesionales y/u ocupacionales.

De los distintos aspectos de la identidad personal, el más importante para comprender el proceso de la actuación emprendedora es la manera en como nuestra identidad emprendedora nos moviliza -¡o nos inmoviliza!- para forjarnos nuestro propio destino asumiendo el control de nuestras actuaciones y haciéndonos enteramente responsables por los riesgos y nuestros resultados (Waterman, 1982).

La "**identidad del emprendedor**" se integra por tres aspectos personales, descritos por Schein (1978), y es sobre lo que se funda la "identidad del emprendimiento" que crea la persona "anclada" en sus i) valores, ii) preferencias y iii) experiencias profesionales.

La Teoría del Anclaje de Schein, referida a las carreras profesionales, sostiene que las personas avanzan en sus respectivas carreras según:

1. Los talentos y habilidades: las personas descubren para lo que son buenos y para lo que no son buenos.
2. Los motivos y necesidades: las personas determinan lo que están buscando

de su carrera (por ejemplo: un buen ingreso, seguridad, un trabajo interesante o una oportunidades para expresar su creatividad).

3. Los valores: las personas comprenden con qué tipo de compañía, ambiente de trabajo, producto o servicio ellos se quieren asociar para desarrollarse.

"Los talentos, los motivos y los valores se interrelacionan en un único concepto (totalizador) a través del proceso de aprendizaje" (Schein).

Por su parte, la "**identidad del emprendimiento**" es una función de la personalidad del emprendedor, pero no es una extensión lineal de su propia identidad aún cuando pudiera parecerlo. Las identidades empresarias se fundan en las identidades de sus emprendedores; pero cuando madura la fase de la planificación se van modelando aspectos centrales del emprendimiento los que, a su vez, inciden directamente sobre la identidad de su emprendedor.

La incidencia del perfil de la empresa sobre el perfil del emprendedor es cada vez mayor a medida que se materializa la fase del start-up; Sam Walton, reconoce haber dejado de ser el *emprendedor fundador* para transformarse en un *socio-gerente* de su «tienda de descuentos» Wal-Mart en la medida que ese emprendimiento fue creciendo hasta convertirse en una cadena mundial.

No es lo mismo «querer ser» que «ser»

Variables mediadoras entre la identidad y la intencionalidad



No es lo mismo querer ser
emprender algo, que ser
emprendedor

Aclarar las diferencias entre (i) las identidades «emprendedora» y «empresaria» y (ii) la intencionalidad de emprender, permite identificar cómo pueden provocarse factores que incentiven y sostengan a las iniciativas emprendedoras dentro de una comunidad o institución.

En definitiva, la claridad conceptual brinda mejores oportunidades para optar qué hacer y, sobre todo, para qué hacerlo.

Tanto para formular políticas de incentivo, como para diseñar contenidos pedagógicos y metodologías didácticas para dinamizar a las culturas emprendedoras regionales —particularmente en Iberoamérica— y formar emprendedores, es un factor fundamental tomar en cuenta estos hechos:

1. A cada una de las categorías de la extensa tipología de identidades emprendedoras (fundador independiente clásico o intraemprendedor y todas sus respectivas modalidades o exoemprendedores), le corresponde identidades empresariales diferentes, generalmente más ligadas a la adecua-

- ción entre las preferencias y experiencias del emprendedor que entre oportunidades y recursos disponibles en el contexto inmediato; los emprendedores corporativos son más propensos a motivarse en algún aspecto de su vocación profesional, ligada a una oportunidad de mejorar con sus competencias un proceso o un producto, que en una oportunidad de negocio percibida en el mercado de la compañía para la que trabajan.
2. Cuanto más alta es la formación académica de los individuos, estos son más propensos a ser emprendedores corporativos que emprendedores independientes; por otra parte, los emprendedores fundadores clásicos, o independientes, de menor cualificación profesional suelen aceptar y sortear con más soltura situaciones de mayor riesgo e incertidumbre.
 3. La especialización de funciones y de las responsabilidades que se asignan, dentro de las grandes corporaciones, está promoviendo la identidad de emprendedores corporativos o intraemprendedores; sobre todo en personas con formación profesional superior.
 4. Las personas más jóvenes son más propensas a aprovechar ideas de autoempleo (como una ocupación independiente) cuando procuran establecer un equilibrio entre su ocupación en relación de dependencia, sus estudios y/o su tiempo libre. Este hecho ofrece un campo fértil para las intervenciones que promuevan a las iniciativas emprendedoras, en términos de explorar y explotar el “descontento” de las personas jóvenes sobre sus ocupaciones rutinarias.
 5. Con relación a lo anterior, el «descontento» con "las condiciones prevalecientes" (en el trabajo y/o con la profesión) es un factor operacional muy importante para promover y desarrollar identidades emprendedoras adentro de una comunidad o una organización. Actuar sobre la insatisfacción del ingreso que se logra y la función que se desempeña habitualmente ofrece, estadísticamente, una muy importante oportunidad para motivar y profundizar la intencionalidad de emprender. Es decir, si las personas están descontentas con sus condiciones profesionales y/u ocupacionales, aumentan significativamente las probabilidades que emerjan sus intenciones de emprender.



**Incentivar la entidad
empresarial a través
de la activación de la
identidad emprendedora**

¿Cómo provocar eventos emprendedores?

Hay que comenzar considerando que las relaciones descriptas no son “leyes universales” que permitan prescribir fórmulas empíricas para provocar conductas emprendedoras en personas diferentes, en contextos territoriales diferentes y con culturas diferentes.

Según nuestra experiencia, los factores (externos e internos) determinantes de la actuación emprendedora en el colectivo “estudiantes o recién egresados universitarios”, por ejemplo, no producen el mismo efecto en los grupos con identidades emprendedoras (clásicamente) independientes.

Estas personalidades (independientes) no requieren estímulos externos para emprender, ya que cuando perciben una oportunidad, quizás en algo que simplemente les molesta o no los satisface como lo hace otro, crean una solución que puede resultar, además, en un próspero negocio.

En estos casos, las intervenciones más eficaces suelen ser los instrumentos financieros, normativa que facilite el inicio de las actividades, sistemas de apoyo a la innovación, procesos de incubación de empresas, la simplificación burocrática para iniciar actividades comerciales, o un simple incentivo tributario.

¿Pero qué hacer sobre las personas sin identidad emprendedora (ni independiente, ni corporativa)?

Los estímulos contextuales, hemos dicho, no producen ninguna clase de efecto al proponerles que asuman la intencionalidad de emprender y mucho menos que desempeñen, en forma deliberada, comportamientos emprendedores.

Se despilfarran enormes cantidades de recursos en todo tipo de programas, sin resultados sustentables en el tiempo, ofreciendo formación y asistencia técnica «para emprendedores» sin analizar en profundidad la naturaleza de su *identidad emprendedora*.

Muchos “beneficiarios” de la mayoría de los “programas para formar emprendedores”, son personas que buscan *un empleo*, sin intereses genuinos por crear una empresa propia; en muchos casos no se encuentran íntimamente motivadas para asumir los riesgos empresarios por su propia cuenta y riesgo.

Es altamente improbable que encuentre a un empresario que haya fundado su primera empresa como resultado de haber participado en un curso para emprendedores. Es mucho más difícil aún, sobre todo en Iberoamérica, encontrar a alguien que primero haya formulado un plan de negocios para crear su empresa después.



Los estímulos ambientales vinculados a las necesidades, con impacto sobre la identidad y la intención emprendedoras

Es posible influir con estímulos ambientales para animar y fortalecer el comportamiento emprendedor cuando las personas pueden identificar la adecuación entre sus necesidades, lo que tienen que hacer para satisfacerlas y los recursos necesarios para hacerlo.

Las intervenciones que *provocan* la dinamización de la cultura emprendedora —personal, institucional y/o regional— primero requieren que las personas acepten ser impactadas y que, antes de impactar sobre su intencionalidad de emprender, se les ayude a recomponer o reenfocar su identidad.

¿Cómo lograrlo? Ofreciendo modelos de rol que inspiren modelos alternativos de vida, otras formas posibles más satisfactorias de llevar adelante una carrera profesional o, simplemente, que puedan demostrar que hay dos clases básicas de condiciones entre las que se puede optar para vivir en este mundo: a) las que se sufren sin poder evitarlas y b) las que se crean deliberadamente.

Esto conduce a enfatizar que si bien tanto la educación, como las políticas públicas, pueden fortalecer las intenciones individuales y/o colectivas de emprender dentro de cualquier contexto sociocultural, sus intervenciones tienen que ser diseñadas partiendo del exhaustivo reconocimiento de los “*anclajes*” individuales (preferencias, conocimientos y valores), las *cadena de valor* locales y extraterritoriales vinculadas, los recursos disponibles o de fácil acceso y las oportunidades que presenta el contexto en el mediano y largo plazo.

Proponemos que:

1. La educación ayude a desarrollar y consolidar identidades personales de carácter emprendedor; y
2. que las políticas públicas promuevan, mediante estímulos razonables (vinculados con realismo a las necesidades, expectativas y valores de la gente), las identidades empresarias que ofrezcan oportunidades sustentables de desarrollo individual y colectivo.

La cuestión, entonces, es despertar la intencionalidad de emprender mediante el aliento de identidades que no deben contradecir la naturaleza de las personas involucradas.



Bibliografía

- Bird, B. (1988):** "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention"; Academy of Management Review, 13(3)
- Brockhaus, R.H. (1981):** "The Psychology of Entrepreneur". Conference on Entrepreneurship Education; Baylor University, pp. 22-34. Citado por Amar Bhidé en "The Origin and Evolution of New Business", Oxford University Press (2000), Pág. 87
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975):** "Belief Attitude, Intention, and Behavior: An Introductory to Theory and Research"; New York: Addison-Wesley
- Huuskonen, V. (1992):** citado en "Entrepreneurial Identity, Intentions and The Effect Of The Push-Factor" por Jukka Vesalainen; University of Vaasa, Finlandia. Academy of Entrepreneurship Journal, Vol. 5, N° 2, 1999
- Krueger, N. F., M. D. Reilly & A. L. Carsrud (1996):** "Competing models of entrepreneurial intentions"; en "Evaluation of Two Approaches to Entrepreneurship Education Using an Intention-Based Model of Venture Creation", de Josée Audet; Academy of Entrepreneurship Journal, Vol. 6 N° 1, pp. 58-63
- McClelland, D. (1961):** "The Achieving Society"; Princeton: New Jersey, Van Nostrand
- Rotter, J. B. (1966):** "Generalised Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement"; Psychological Monographs Whole No. 609, 80
- Shapero, A. & Sokol, L. (1982):** "The social dimensions of entrepreneurship". En Kent, Sexton y Vesper (Eds), The Encyclopedia of Entrepreneurship; Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 72-90
- Schein, E. H. (1978):** "Career dynamics. Matching Individual and Organizational Needs"; Reading, MA: Addison-Wesley
- Waterman, A.S. (1982):** "Identity Development from Adolescence to Adulthood: An Extension of Theory and a Review of Research"; Developmental Psychology, 18

Si va a reproducir parcial o totalmente este artículo debe figurar la siguiente Referencia:

DEHTER, Mario. "Factores para el surgimiento emprendedor: enfoque de las identidades, la intencionalidad y la actuación emprendedoras" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Marzo 2004 N° 28 Vol. VII. Disponible en Internet en: <<http://www.es24.tv>> [consulta: 8-05-2008]