



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

## **¿QUÉ MUEVE AL EMPRENDEDOR SOCIAL?**

**Un estudio fenomenológico de las experiencias de  
emprendedores sociales**

Alumna: Belén Martín de la Torre

Tutora: Amparo Merino de Diego

Madrid

Abril 2018



## **¿QUÉ MUEVE AL EMPRENDEDOR SOCIAL?**

Un estudio fenomenológico de las experiencias de emprendedores  
sociales

Belén  
Martín  
de la Torre

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. ESTRUCTURA.....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. EL EMPRENDEDOR SOCIAL .....</b>	<b>8</b>
2.1.1. Contexto actual.....	8
2.1.2. Concepto .....	10
2.1.2.1. El elemento “emprendedor” del concepto .....	11
2.1.2.2. El elemento social en la definición .....	13
2.1.3. Rasgos distintivos del emprendedor social .....	15
<b>2.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>18</b>
2.2.1. Teorías de contenido.....	19
2.2.1.1. Teoría de la necesidad de logros de McClelland .....	19
2.2.1.2. Teoría del empuje y de la atracción .....	21
2.2.1.3. Motivaciones intrínsecas vs motivaciones extrínsecas.....	22
2.2.2. Teorías de proceso .....	23
2.2.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom .....	23
2.2.2.2. Teoría de la definición de objetivos de Locke .....	24
2.2.2.3. Teoría de la eficacia personal de Bandura.....	25
<b>3. ¿QUÉ ES LO QUE MUEVE A LOS EMPRENDEDORES SOCIALES? .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. FACTORES DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES.....</b>	<b>30</b>
3.1.1. Altruismo o enfoque no monetario .....	30
3.1.2. Realización personal.....	32
3.1.3. Orientación al logro .....	34
3.1.4. <i>Locus</i> de control o “estado de alerta” ante las nuevas oportunidades.....	35
3.1.5. Compasión y compromiso con la sociedad.....	36
3.1.6. Cercanía al problema social por experiencias previas .....	37
<b>3.2. OBSTÁCULOS Y EXPECTATIVAS EN EL PROCESO E IMPACTO EN LAS MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. DIFERENCIAS ENTRE LAS MOTIVACIONES COMERCIALES Y LAS SOCIALES .....</b>	<b>41</b>

<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>46</b>

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1: fines del emprendimiento social.....</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 2: Tabla resumen de las teorías de la motivación.....</b>	<b>27</b>
<b>Ilustración 3: Tabla de participantes de la muestra y aspectos generales del proyecto social.....</b>	<b>29</b>

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación pretende arrojar luz sobre el conocimiento existente acerca de la dimensión personal del emprendimiento social. A través de una serie de entrevistas con ciertos implicados en este sector se identifican algunos factores motivacionales subyacentes a la hora de crear una empresa con un fin social, así como los conflictos, obstáculos o preocupaciones a los que se enfrentan este tipo de emprendedores.

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que la motivación del emprendedor social está compuesta de factores de motivación intrínseca como el altruismo, la compasión y las experiencias previas y otros de motivación extrínseca como la realización personal o la orientación hacia el logro. Las principales barreras a las que deben hacer frente este tipo de emprendedores están relacionadas con la obtención de recursos financieros y humanos para crear y mantener este tipo de empresas.

Palabras clave: emprendedor social, emprendimiento social, motivación, teorías de la motivación, estudio fenomenológico

## ***ABSTRACT***

*The purpose of this paper is to shed light on existing knowledge about the personal dimension of social entrepreneurship. Through a series of interviews with several people active in this industry, different underlying motivational factors are identified for creating a company with a social purpose, as well as some of the conflicts, obstacles or concerns commonly faced by this type of entrepreneurs.*

*The results obtained from this study show that the motivation of the social entrepreneur is made up both by intrinsic motivation factors such as altruism, compassion and previous experiences, as well as by other extrinsic motivation factors such as personal fulfilment or achievement orientation. The main barriers faced by this type of entrepreneurs are related to the financial and human resources to launch and manage these companies.*

*Key words: social entrepreneur, social entrepreneurship, motivation, motivation theories, phenomenological study.*

# 1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social, entendido como cualquier iniciativa de negocio que emplea herramientas económicas de mercado para resolver problemas sociales, se ha convertido en un objeto de estudio que atrae a los académicos e investigadores. Esta forma de negocio cuenta con dos objetivos distintos y potencialmente en conflicto: crear valor social y crear valor económico (Austin, Stevenson y Wei Skillern, 2006).

Así, resulta innegable la importante contribución que los emprendedores de carácter social están teniendo a nivel social, cultural y medioambiental, implementando propuestas innovadoras de respuesta a desafíos tanto económicos como sociales (Shaw y Carter, 2007). Resulta abundante la literatura relativa al concepto de emprendimiento social, sus características, las principales formas de empresa social y, desde hace unos años, la medición del impacto social (Steyaert y Dey, 2010; Maas y Liket, 2011).

Sin embargo, con respecto a la figura del emprendedor social, necesitamos continuar explorando las muchas motivaciones que subyacen a este fenómeno complejo ya que faltan estudios en el área de la motivación (Miller, Grimes, McMullen, y Vogus, 2012). Además, el emprendimiento es un proceso dinámico y, por tanto, las motivaciones pueden cambiar con el tiempo (Krueger, Reilly y Carsrud, 2000), por lo que faltan investigaciones que busquen comprender estos cambios potenciales (Hessels, Gelderen, y Thurik, 2008; Shane, Locke, y Collins, 2003). Estudiar la motivación humana es de suma importancia si queremos comprender, por ejemplo, cómo motivar a las personas a ser más emprendedoras (Shane et al., 2003). El objetivo de esta investigación es explorar el perfil del emprendedor, así como las motivaciones que llevan a los individuos a crear, desarrollar y mantener un proyecto de emprendimiento social, es decir, explorar lo que la gente quiere lograr con el proyecto y los procesos o dinámica motivacional para construirlo, es decir, las expectativas iniciales, los apoyos que buscan obtener, los obstáculos enfrentados y lo que sucedió de manera diferente a lo esperado.

## 1.1. OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar la figura del emprendedor social. Esto es, a través del testimonio y experiencia de personas impulsoras

de diversas empresas sociales, se busca ampliar el conocimiento existente acerca de la dimensión personal del emprendimiento social. Se pretende identificar los factores motivacionales subyacentes a la hora de crear una empresa con un fin social, examinar la influencia de la biografía en la dirección de la carrera profesional y conocer los conflictos internos, miedos o preocupaciones a los que se enfrentan este tipo de emprendedores.

Tras el análisis de una serie de entrevistas con algunos implicados en este sector, serán identificados una serie de temas concretos que arrojarán luz sobre todas estas cuestiones.

## 1.2. METODOLOGÍA

Con el fin de abordar la totalidad de los objetivos planteados, resulta necesario comenzar con un marco conceptual que establezca las bases teóricas sobre el tema objeto de estudio.

El desarrollo de este marco teórico se ha basado en una revisión de la literatura. Las fuentes revisadas han sido, en su mayoría, documentos académicos (tesis, ensayos, informes de investigación, monografías, etc.) obtenidos a través de herramientas de búsqueda tales como *Google Scholar*, *ProQuest*, *ScienceDirect*, *Scientific Research* o *EBSCO*. Además, se han tenido en cuenta otras fuentes como artículos de revista, noticias de prensa o informes elaborados por organismos en relación con el emprendedor social y las motivaciones sociales.

Por su parte, el análisis o trabajo de campo se ha llevado a cabo a partir de la interpretación y análisis de una serie de entrevistas de carácter experiencial. Esta clase de entrevistas se conoce como “fenomenológicas” y, como señala Cherrier (2012), ofrece uno de los enfoques más completos acerca de la experiencia de la persona. Si bien es cierto que abunda la literatura sobre el concepto de emprendimiento social, sus características principales o el impacto social en números, parecen escasos los recursos que versan sobre la dimensión más personal de este tipo de emprendimiento. Por ello, parece conveniente abordar el estudio desde un punto de vista distinto, de manera que el examen de las experiencias personales y vivencias de varios emprendedores sociales puedan ayudar a descubrir las motivaciones subyacentes al emprender de forma social, los conflictos internos, los miedos y obstáculos, etc. En definitiva, quién hay detrás de la actividad o proyecto social.

### 1.3. ESTRUCTURA

El trabajo está dividido en cinco capítulos principales.

El primero de ellos corresponde al capítulo introductorio en el que se presenta de forma breve el tema, así como los objetivos que persigue la investigación y la metodología empleada.

El segundo capítulo engloba el marco teórico, que incluye, en primer lugar, un análisis del concepto de emprendimiento social separando los dos términos que dan nombre a este fenómeno, así como los rasgos distintivos del emprendedor social en relación con el emprendedor convencional o comercial, poniendo el énfasis en los elementos que puedan estar más relacionados con las motivaciones. Por otro lado, se ofrece una exposición de las teorías existentes sobre la motivación prosocial. La posterior investigación será interpretada a la luz de las bases teóricas que sienten este marco conceptual.

Por su parte, el tercer capítulo se corresponde con el trabajo de campo en sí. Esto es, la investigación fenomenológica. En este apartado se recogen diversas cuestiones emergidas de las entrevistas realizadas, una vez han sido interpretadas y analizadas a la luz de la literatura y teoría existentes.

A continuación, se recogen en un apartado las conclusiones principales de la investigación, así como las limitaciones encontradas y, en último lugar, las fuentes bibliográficas utilizadas.



## 2. MARCO TEÓRICO

El presente apartado pretende ofrecer al lector las bases teóricas sobre las que posteriormente se interpretará el análisis fenomenológico. Así, este primer punto engloba, por un lado, el desarrollo de cuestiones tales como los conceptos de emprendimiento social y emprendedor social, sus características principales y las que les diferencian de los emprendedores convencionales, y algunas de las teorías existentes sobre la motivación prosocial.

### 2.1. EL EMPRENDEDOR SOCIAL

#### 2.1.1. Contexto actual

El emprendimiento social como una práctica que integra la creación de valor económico y social tiene un largo legado y una presencia global. Los esfuerzos globales de Ashoka, fundada por Bill Drayton en 1980, para proporcionar fondos iniciales a empresarios con una visión social (Ashoka, s.f.); las múltiples actividades del Grameen Bank, establecido por el profesor Muhammad Yunus en 1976 para erradicar la pobreza y empoderar a las mujeres en Bangladesh (Grameen Bank, s.f.); o el uso de las artes para desarrollar programas comunitarios en Pittsburgh por el Manchester Craftsmen's Guild, fundado por Bill Strickland en 1968 (Manchester Craftsmen's Guild, s.f.) son varias de las manifestaciones contemporáneas del fenómeno que conocemos como emprendimiento social.

Si bien los fenómenos empresariales dirigidos al desarrollo económico han recibido una gran cantidad de atención académica, el emprendimiento como un proceso para fomentar el progreso social ha atraído recientemente el interés de los investigadores (Alvord, Brown y Letts, 2004; Dees, 1998). También de manera similar este fenómeno está convirtiéndose en una cuestión de gran consideración para los gobernantes, responsables políticos y la propia sociedad.

Cada vez surgen más iniciativas como Ashoka Changemaker Schools, Social Nest o la School for Social Entrepreneurs, que ofrecen recursos para promover la creación de empresas sociales a través de cursos de aprendizaje. En un mundo en constante transformación, este tipo de escuelas prepara a los estudiantes para convertirse en agentes

de cambio, otorgándoles las herramientas para generar valor positivo a la sociedad (Ashoka, s.f.).

Por su parte, los gobiernos de numerosos países han fomentado el diseño y la implementación de programas de apoyo para los emprendedores sociales. Por ejemplo, en España, la legislación introducida durante 2011 ha mejorado las condiciones para que florezca el emprendimiento social. Esta normativa favorece que, aquellas cuestiones relacionadas con la creación de valor social tengan un mayor peso en la toma de decisiones tanto económicas y comerciales del gobierno. También existen subsidios y ayudas económicas a quienes otorgan beneficios u oportunidades de empleo a grupos socialmente excluidos. En última instancia, el marco legal español incentiva a las empresas sociales a poner mayor énfasis en el logro de sus objetivos sociales. En Reino Unido, líder mundial en el campo del emprendimiento social, también existe un gran apoyo por parte de los responsables políticos. El Ministro de Asuntos Sociales destacó en un informe de 2016 las tendencias clave entre los inversores sociales y señaló, como uno de los principales compromisos asumidos por el gobierno, "utilizar la inversión social para transformar los servicios públicos". Otras manifestaciones del auge de este fenómeno es el certificado de B-corp a todas aquellas compañías consideradas compañías buenas para el mundo. Tal reconocimiento es de carácter global y ya lo han recibido más de 2.000 empresas en 50 países (BCorporation, s.f.).

También en la sociedad se percibe una creciente disconformidad con el capitalismo contemporáneo y una demanda de un sistema económico de corte más social que ha reavivado el interés en formas alternativas de emprendimiento. Los individuos exigen con mayor intensidad que las empresas, tanto públicas como privadas, tengan un objetivo social de manera que realicen una contribución positiva a la sociedad a través de su actividad. De esta forma, las empresas públicas, sociales, sostenibles, ecológicas o transformadoras se consideran cada vez más como agentes de cambio, capaces de trascender los descarados excesos del capitalismo.

En lo que respecta a la literatura académica, además de un aumento notable en el número de escritos sobre emprendimiento social, también ha proliferado la creación de centros de investigación que abordan este fenómeno (*EMES Research Network, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, The Initiative on Social Enterprise*). La mayoría de las investigaciones actuales examinan cuestiones de índole teórica y de fondo o estudios de

casos. Sin embargo, se observa la falta de estudios empíricos que investiguen la figura del emprendedor social. Específicamente, Mair y Martí (2006) plantearon que se deberían hacer esfuerzos para aclarar la definición del concepto y, en consecuencia, llegar a una mejor comprensión de sus motivaciones para involucrarse en el cambio social. Esto está respaldado también por Jayawarna et al. (2013) quienes afirman que, una parte integral de entender qué mueve a un emprendedor para iniciar un negocio, son sus características personales, actitudes y motivaciones.

### 2.1.2. Concepto

Siendo el término “emprendimiento social” uno de los más concurridos y populares en el sector de la actividad sin fines de lucro, resulta verdaderamente sorprendente que todavía no exista una definición consensuada (Hemingway, 2005). Muy al contrario, este concepto todavía se encuentra en debate (Franco, 2016) y no hay ninguna definición que sea aceptada de forma universal por la doctrina (Dacin, Dacin, y Matear, 2010). Esta ausencia de consenso resulta en una variedad de significados para distintas personas e investigadores (Dees, 1998).

Quizás por tratarse de un fenómeno relativamente reciente, el concepto de emprendimiento social todavía está poco definido y sus límites a otros campos de estudio siguen siendo confusos (Dacin, Dacin, y Tracey, 2011).

Un sector académico se refiere al emprendimiento social como aquellas iniciativas con o sin fines de lucro en busca de estrategias de financiación alternativas o esquemas de gestión para crear valor social (Austin, Stevenson, y Wei-Skillern, 2006; Boschee, 1998). Un segundo grupo de investigadores lo entiende como la práctica socialmente responsable de las empresas comerciales que participan en asociaciones intersectoriales (Sagawa y Segal, 2000; Waddock, 1988). Y un tercer grupo considera el emprendimiento social como un medio para aliviar los problemas sociales e impulsar la transformación social (Alvord, Brown, y Letts, 2004).

Es importante notar las diferencias conceptuales entre las definiciones. Las definiciones de *emprendimiento social* normalmente se refieren a un tipo de proceso o comportamiento; las definiciones de *emprendedor social* se centran en cambio en el fundador de la iniciativa; y las definiciones de *empresas sociales* se refieren al resultado

tangible del emprendimiento social. A pesar de la gran cantidad de definiciones, aún no existe una imagen completa del fenómeno y no tenemos una comprensión clara de cómo debe estudiarse.

La tarea se complica porque el término en sí mismo combina dos palabras ambiguas con diferentes significados para diferentes personas (Mair y Marti, 2004). Los desacuerdos persisten sobre el dominio de la iniciativa empresarial (Shane y Venkataraman, 2000; Zahra y Dess, 2001) y añadir el sufijo “social”, cargado de valores, agrava aún más este debate definatorio.

Sin embargo, para la presente investigación nos inclinaremos por una amplia definición que relaciona el emprendimiento social a personas o iniciativas de negocio que tienen un objetivo social. Más específicamente, el enfoque adoptado se parece mucho a la opinión de Mair y Martí (2006) como un proceso que involucra el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades e impulsar el cambio social y/o abordar las necesidades sociales. En primer lugar, vemos el emprendimiento social como un proceso de creación de valor al combinar recursos de forma innovadora. En segundo lugar, estas combinaciones de recursos están destinadas principalmente a explorar y explotar oportunidades para crear, además de valor económico, un valor social mediante la estimulación del cambio social o la satisfacción de las necesidades sociales. Y tercero, cuando se lo considera un proceso, el emprendimiento social implica la oferta de servicios y productos, pero también puede referirse a la creación de nuevas organizaciones.

A continuación, desarrollaremos la definición presentada examinando por separado los dos términos del concepto, a saber, "emprendedor" y "social". Este enfoque nos permitirá capturar la esencia del emprendimiento social y explorar las posibles diferencias entre el emprendedor social y el emprendedor tradicional o comercial.

#### *2.1.2.1. El elemento “emprendedor” del concepto*

Aunque los economistas franceses lo acuñaron hace aproximadamente 200 años, el término “emprendedor” ha evolucionado tanto en significado como en importancia a lo largo de los años. Estos cambios han creado una fuerte tradición que refleja la fuerza inherente del espíritu emprendedor.

En su francés original, *entrepreneur* significa literalmente alguien que se compromete, alguien que emprende una tarea o proyecto importante. El término pronto se empezó a asociar con individuos que estimulaban el progreso económico al encontrar formas nuevas y mejores de hacer las cosas (Dees, Emerson, y Economy, 2002).

El economista francés Jean Bapiste Say describió al emprendedor como aquel que traslada los recursos económicos de un área de menor importancia a un área de mayor productividad y mayor rendimiento (Say y Steiner, 1996). En otras palabras, los emprendedores crean valor.

A principios del siglo XX, el economista Joseph Schumpeter (1942) declaró audazmente que:

La función de los empresarios es reformar o revolucionar los patrones de producción [...] explotando una invención o, más generalmente, una posibilidad tecnológica no probada para producir una nueva mercancía o produciendo una vieja de una nueva manera, abriendo una nueva fuente de suministro de material a una nueva salida para productos, reorganizando una industria y así sucesivamente. (p.132)

En la mente de Schumpeter, los emprendedores crean valor a través de la innovación (Mercado, Ortiz, y Scotti, 2015).

Más recientemente, el gurú de la administración Peter Drucker (1985) describió a los emprendedores y al emprendimiento de esta manera: "el emprendedor siempre busca cambios, responde a ellos y los explota como una oportunidad". Los emprendedores ven antes las oportunidades que los problemas, riesgos o dificultades.

Por su parte, Howard Stevenson, un destacado teórico de la iniciativa empresarial de la Harvard Business School, añadió un elemento a la definición, basado en una investigación realizada para determinar qué distingue a la gestión empresarial de las formas más comunes de gestión "administrativa" (Mercado, Ortiz, y Scotti, 2015). Sugiere definir el corazón de la gestión empresarial como la búsqueda de oportunidades sin tener en cuenta los recursos actualmente controlados (Stevenson, 2000). La mentalidad emprendedora se basa más en las oportunidades que en los recursos (Castillo, 1999). Esto implica que los emprendedores no permiten que sus recursos iniciales les impidan alcanzar sus objetivos empresariales.

Aunque no existe en la literatura una definición unívoca del emprendedor (Kickull y Lyons, 2012), muchos de los autores incluyen en sus definiciones elementos en común. Los emprendedores son agentes de cambio innovadores, orientados a las oportunidades, ingeniosos, dispuestos a asumir riesgos y que crean valor. Son un poderoso motor de crecimiento en nuestra economía.

La investigación sobre emprendimiento social ha replicado hasta cierto punto la evolución empírica y teórica del emprendimiento (Mercado, Ortiz, y Scotti, 2015). Los investigadores se han centrado en la personalidad del emprendedor social, el comportamiento o proceso particular involucrado, o la oportunidad social para enfatizar su naturaleza emprendedora y así diferenciarla de otros fenómenos. Una corriente popular de investigación reciente se ha centrado en la personalidad del emprendedor social. Según estudios que siguen este enfoque, los emprendedores sociales se caracterizan por rasgos muy especiales (Drayton, 2002), habilidades especiales de liderazgo (Thompson, Alvy, y Less, 2000), una pasión por realizar su visión (Bornstein, 1998) y una fuerte responsabilidad ética (Drayton, 2002).

#### *2.1.2.2. El elemento social en la definición*

Como señalan Mair y Martí (2006), posiblemente el mayor desafío para entender el emprendimiento social sea señalar los límites en lo que respecta al término “social”. La razón principal de ello puede encontrarse en la diversidad existente entre las escuelas de pensamiento y las tradiciones divergentes entre los mundos europeo y anglosajón.

De primeras, resulta común pensar que el emprendimiento social difiere del emprendimiento comercial tradicional en que este último se asocia con el afán de lucro, mientras que el emprendimiento social es una expresión de altruismo. Sin embargo, esta línea de pensamiento dicotómica debería ser rechazada por dos razones.

En primer lugar, aunque el motor del emprendimiento social sea la motivación ética o moral, los emprendedores sociales también pueden tener ánimos menos altruistas tales como el compromiso con la sociedad (Mair y Martí, 2006). Del mismo modo, existen otros aspectos ajenos al retorno económico que impulsan al emprendedor convencional a llevar a cabo su proyecto (Schumpeter, 1942).

Por otro lado, Santos (2012) sugiere que muchas dificultades para definir al "emprendedor social" surgen de una trampa tautológica recurrente. De hecho, la mayoría de las explicaciones de "social" se refieren al valor social, la riqueza social, la misión social, el cambio social, el impacto social... sin explicar qué significa realmente "social" cuando se aplica al espíritu emprendedor.

Sobre esta cuestión, el mismo autor argumenta que resulta infructuoso presentar lo "social" como antónimo de lo "económico", avanzando hacia una conceptualización más holística del valor social. Para él, tal dicotomía es engañosa, ya que "toda creación de valor económico es intrínsecamente social" en el sentido de que la creación de valor económico mejora el bienestar de la sociedad a través de una mejor asignación de recursos o mediante la creación de empleos. Venkataraman (1997) también apoya este argumento señalando que el emprendimiento es particularmente productivo desde una perspectiva de bienestar social cuando, en el proceso de perseguir fines egoístas, los empresarios también mejoran la riqueza social creando nuevos mercados, nuevas industrias, nuevas tecnologías, nuevas formas institucionales y aumentos netos de la productividad real.

Siguiendo la línea de pensamiento de Santos (2012), el aspecto social del emprendimiento debería interpretarse como la preferencia por la creación de valor sobre la apropiación de valor.

El análisis de diversos casos exitosos de emprendimiento social en todo el mundo - Grameen Bank en Bangladesh, Ecoalf en España, el Aravind Eye Hospital en India y Pirika en Japón- revela una característica común: todos ellos combinan recursos de forma creativa para abordar un problema social y de ese modo alterar las estructuras sociales existentes. El Banco Grameen, fundado por el profesor Muhammad Yunus en 1976, ha cambiado la vida de millones de personas. Al brindar servicios financieros a los pobres, especialmente a las mujeres, les ayuda a establecer negocios rentables para luchar contra la pobreza (Yunus, 1999). Ecoalf, creada por Javier Goyeneche en 2009, es una empresa española líder mundial en innovación social en la industria del reciclaje que ha logrado fabricar ropa de alta calidad a partir de materiales como plásticos o redes para peces. Además, colabora en con campañas de recolección de basura en ambientes costeros. Por su parte, el Aravind Eye Hospital, establecido por el Dr. Venkataswamy en India, ofrece servicios de atención ocular y cirugía de cataratas para curar la ceguera a una fracción muy pequeña del coste de dichos servicios en el mundo desarrollado. Finalmente, Pirika,

creada por el japonés Fujio Kojima como una aventura social, es una app revolucionaria. A través del uso de las tecnologías, esta empresa social rastrea la basura de las calles, crea mapas de calor que comparan las distintas áreas y mide el impacto de las campañas de limpieza para dirigir programas específicos de retirada de residuos.

En resumen, estos ejemplos muestran cómo el emprendimiento social impulsa la transformación social al satisfacer las necesidades sociales. La creación de valor en los tres casos abarca aspectos sociales y económicos. Sin embargo, debe notarse que es peligroso asimilar este estado de ánimo "social" al mero altruismo. De hecho, el impulso de "hacer el bien" abordando cuestiones desatendidas podría estar impulsado por la necesidad de una satisfacción personal egoísta más que por el verdadero interés en los demás (Santos, 2012).

### 2.1.3. Rasgos distintivos del emprendedor social

De forma similar al emprendedor convencional, el rol de emprendedor social involucra el reconocimiento, la evaluación y la explotación de oportunidades (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006) y demuestra "tolerancia al riesgo, capacidad de innovación y proactividad", pero lo hace en el ámbito social (Peredo y McLean, 2006). Específicamente, la premisa fundamental del emprendedor social es utilizar el conocimiento del negocio y los principios emprendedores para resolver el dilema crítico que enfrenta una sociedad con respecto a los problemas económicos, sociales y ambientales (Germak y Singh, 2009). Por lo tanto, tales empresarios están más interesados en satisfacer las necesidades sociales de las comunidades (Newbert, 2003; Thompson, 2002) que las necesidades comerciales (Roberts y Woods, 2005).

Como se ha señalado anteriormente, varios autores han enfatizado la naturaleza sin ánimo de lucro de las actividades empresariales sociales como una característica distintiva del emprendimiento social. También la filantropía tradicional separa la creación de beneficios de la creación de valor social.

Argumentamos que el emprendimiento social puede tener igualmente fines de lucro y que la elección de una u otra estructura suele estar motivada por el tipo de necesidad social a la que se busca ofrecer una solución, los medios e instrumentos necesarios, la posibilidad de obtenerlos y la capacidad de capturar valor económico (Mair y Marti, 2006). Por tanto,



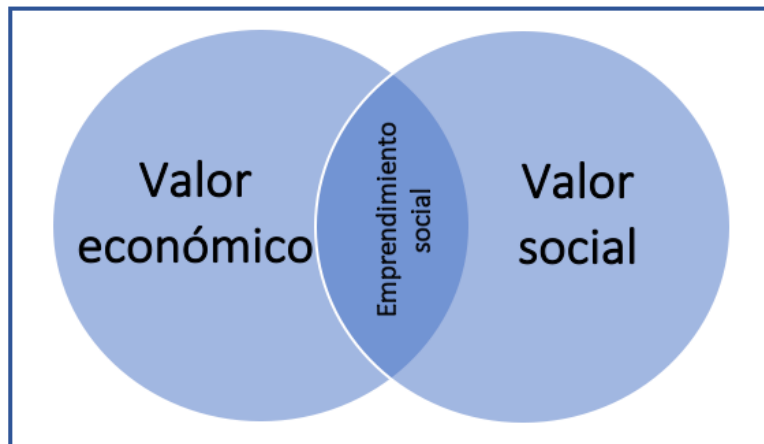
el emprendimiento social rechaza la dicotomía temporal entre la creación de valor económico y social apuntando al logro simultáneo de ambos. Las aportaciones de Michael Porter (2012) en relación con este aspecto del emprendimiento social son instructivas (Driver, 2012). Basándose en lo que este autor denomina “valor compartido” (Porter y Kramer, 2011), Porter define las empresas como capaces de crear una forma más humana de capitalismo en la que la creación de valor social se convierte en la esencia, y no únicamente un subproducto de la iniciativa empresarial, es decir, la capacidad de crear valor económico y beneficio social simultáneamente (Dey, Marti, Teasdale, y Seanor, 2016).

Siguiendo esta línea de pensamiento, en lugar de ganancias versus organizaciones sin fines de lucro, identificamos como principal diferencia entre el emprendimiento en el sector empresarial y el emprendimiento social, la atención o prioridad relativa otorgada a la propuesta de valor (Martin y Osberg, 2007). La propuesta de valor en el emprendimiento social está dirigida a una comunidad que se encuentra en exclusión o a un sector amplio de la sociedad para el que existe una necesidad que requiere ser cubierta.

El emprendedor social tiene como misión principal conseguir la transformación social a través de la creación y sostenibilidad de un valor social (Dees, 1998). Esta idea de cambio social es compartida también por Alvord, et al. (2004) al entender que el emprendedor social no se propone únicamente solucionar un problema en el corto plazo, sino que, utilizando un enfoque innovador, lucha por encontrar una solución que lo erradique de forma definitiva.

Sin embargo, aunque el foco principal de los emprendedores sociales está en la creación de valor social, esto no significa que la iniciativa social en cuestión no pueda o no deba generar ingresos. Muy al contrario, para la mayoría de estas empresas sociales, la creación de valor económico resulta fundamental para garantizar la viabilidad financiera y la continuidad de su misión en el largo plazo (Mair y Marti, 2006).

### Ilustración 1: fines del emprendimiento social



*Fuente: Elaboración propia.*

Una característica distintiva adicional de la iniciativa empresarial social radica en el potencial limitado para capturar el valor creado. Los emprendedores sociales que atienden necesidades sociales básicas, como alimentos, vivienda o educación, a menudo encuentran difícil capturar valor económico porque, aunque los “clientes” están dispuestos, a menudo no pueden pagar ni una pequeña parte del precio de los productos y servicios brindados (Seelos y Mair, 2005)

Por último, los emprendedores sociales son descritos en la literatura como "emprendedores virtuosos" (Mort, Weerawardena, y Carnegie, 2003), individuos centrados en la comunidad (Sharir y Lerner, 2006), reformistas y revolucionarios (Schumpeter, 1942) con un elevado sentido de responsabilidad por los resultados obtenidos a pesar de estar limitados por los recursos (Drucker, 1989). Aunque algunas de estas características también sirven para describir a sus pares económicamente motivados (emprendedores convencionales), lo cierto es que los emprendedores sociales cumplen con su visión y misión y son representativos de los "agentes de cambio" (Sharir y Lerner, 2006) también conocidos como "*changemakers*" (Fundación Ashoka, 2010). En última instancia, las descripciones de los emprendedores sociales en la literatura revelan "afirmaciones heroicas" (Parkinson y Howorth, 2008) que les distinguen de los emprendedores comerciales o convencionales.

## 2.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

El origen de la palabra “motivación” proviene de la palabra latina *movere*, que significa “mover”. Desde la perspectiva psicológica, esto significa un estímulo interno, intrínseco o ambiental para la acción, las fuerzas o los factores que influyen en la iniciación, el mantenimiento (y/o la restricción o abstención) del comportamiento (Mohiuddin, Parveen, Ibn Rahman, y Mazumder, 2013).

Como resulta escasa la investigación sobre las motivaciones para el emprendimiento social, y los emprendedores sociales son un subtipo de empresarios que difieren en su misión y en cómo iniciar su negocio, fue necesario considerar la literatura existente sobre las motivaciones para el emprendimiento comercial o convencional (Dacin, Dacin, y Matear, 2010).

La motivación juega un papel importante en la creación de nuevas organizaciones (Segal, Borgia, y Schoenfeld, 2005), ya que influye en la toma de decisiones, incluida la que se refiere a la nueva creación de negocios (Shane, Locke, y Collins, 2003).

En este sentido, influye en el comportamiento empresarial de tres formas complementarias: influencias en la elección del individuo, es decir, la dirección de la acción; influye en la intensidad de la acción, en función de la importancia o el valor que la acción tiene para el emprendedor e influye, por último, en la persistencia de la acción, en función de la claridad del camino para alcanzar este valor (Locke, 2000).

Las motivaciones en general, y también en el dominio del emprendimiento han sido investigadas a la luz de diferentes teorías, comúnmente referidas a teorías de contenido y proceso. Las teorías de contenido tratan de comprender el "por qué" de un determinado comportamiento, es decir, lo que mueve a los individuos, y buscan identificar los factores específicos que motivan a las personas a tomar una decisión en particular (Beardwell y Claydon, 2007). Permiten, por lo tanto, comprender qué lleva a los individuos a crear su propio negocio. Por su parte, las teorías de proceso se centran en la comprensión del "cómo", es decir, la intensidad de la dedicación y la persistencia que la persona está dispuesta a poner en tales actividades (Segal, Borgia, y Schoenfeld, 2005), y proporcionan una descripción y un análisis de cómo se inicia, se sostiene y se detiene el comportamiento. También buscan comprender las dificultades y expectativas que

influyen en el proceso emprendedor. Todas estas teorías, proporcionan un marco analítico que nos permite comprender el proceso de establecer un negocio.

A continuación, se desarrollan algunas de las teorías que mayor importancia han cobrado en la literatura en relación con el emprendimiento convencional y que, posteriormente, se utilizarán para interpretar la narrativa de los emprendedores sociales y enriquecer lo que se conoce sobre los factores de motivación para iniciar un proyecto o negocio. En primer lugar, serán expuestas algunas de las referidas teorías de contenido seguidas de las teorías de procedimiento.

### 2.2.1. Teorías de contenido

Como se vio, las teorías de contenido estudian la causa, el “por qué” de un comportamiento concreto. Desde una perspectiva histórica, estas fueron las primeras teorías sobre la motivación. Dentro del entorno de trabajo, han tenido el mayor impacto en la práctica y la política de gestión, mientras que en los círculos académicos son de las menos aceptadas.

Las teorías de contenido también se llaman teorías de necesidades, porque generalmente están asociadas con una visión que se concentra en la importancia de determinar "qué" nos motiva. En otras palabras, intentan identificar cuáles son nuestras "necesidades" y relacionan la motivación con el cumplimiento de estas necesidades (Beardwell y Claydon, 2007).

#### 2.2.1.1. *Teoría de la necesidad de logros de McClelland*

La teoría de la necesidad de logros fue introducida por primera vez por Murray (1938) pero desarrollada más completamente por McClelland (1961, 1965) e ignoró el concepto de jerarquía que propone Maslow en su teoría de las necesidades (1940). En su lugar, el autor se centró en la potencia motivacional de una serie de factores y necesidades claramente definidas que influyen significativamente en el comportamiento de un individuo.

Según McClelland, cada individuo tiene estos tres tipos de necesidades independientemente de su edad, sexo, cultura o nivel de riqueza y se derivan de las experiencias de la vida real y de las características personales de cada uno. Argumentó

que, en un momento dado, los individuos poseen varias necesidades que a menudo compiten y que, cuando se activan, sirven para motivar el comportamiento. Esta visión contrasta con la noción de Maslow de una progresión constante a lo largo del tiempo en una hipotética jerarquía a medida que los individuos crecen y maduran.

En el desarrollo de su teoría, McClelland discutió tres tipos de manifiesto de las necesidades; necesidad de logros, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Con gran diferencia, la mayor parte de la atención en el modelo se centró en la necesidad de logros, definida como el comportamiento dirigido hacia la competencia con un estándar de excelencia (McClelland, 1971), y ha sido la que ha recibido una mayor atención en la literatura de emprendimiento.

Siguiendo la línea de pensamiento de este autor, aquellos individuos que tienen una profunda necesidad de logro se suelen involucrar en actividades empresariales que requieren un alto nivel de responsabilidad personal sobre los resultados. Para ellos, la cadena de valor del “éxito” comienza con la definición del problema y continúa con la búsqueda de una solución y de los medios para intentar superar las posibles dificultades que se interpongan. Por último, la cadena termina en los resultados finales y la obtención de ese “logro” dependerá de si uno es capaz o no resolver el problema en cuestión. Así, el individuo que ansía alcanzar el éxito asumirá la responsabilidad personal de resolver el problema. Estas personas están dispuestas a asumir un riesgo calculado y a trabajar arduamente para conseguir lo que se proponen. Por otro lado, argumenta que este tipo de personas comúnmente persiguen actividades de emprendimiento más que otro tipo de carreras (McClelland, 1961).

Basándose en una revisión de la literatura, también Johnson (1990) descubrió que existe una relación entre la necesidad del logro y la actividad emprendedora. Por lo tanto, los individuos emprendedores se sienten impulsados por el ansia de alcanzar un objetivo o triunfo a través de sus propios proyectos.

Además, los emprendedores comienzan sus proyectos enfrentando a menudo circunstancias en las cuales su actividad tiene resultados desconocidos. Esta situación se conoce como "incertidumbre Knightian" o "ambigüedad" (Rigotti, Ryan, y Vaithianathan, 2008). Según Budner (1962), la tolerancia a la ambigüedad es la propensión por considerar las circunstancias sin resultados claros como atractivas en

lugar de amenazantes. En relación con este aspecto del emprendimiento social, el modelo de McClelland sugiere que las personas con altas necesidades de logro tienen a su vez propensión a asumir riesgos. De acuerdo con Zahra et. al., (2009), los emprendedores sociales asumen los riesgos asociados con la concepción, la construcción, el lanzamiento y el mantenimiento de nuevas organizaciones y modelos de negocios. Esta clase de emprendedores, por lo general, se adentra en un entorno empresarial incierto que requiere un alto nivel de tolerancia a la ambigüedad. Investigadores como Begley y Boyd (1987), Schere (1982) y Miller y Drodge (1986) señalaron la propensión a asumir riesgos como una diferencia muy significativa entre emprendedores y no emprendedores.

En definitiva, la necesidad de logros ha sido considerada uno de los factores de motivación más importantes de la iniciativa empresarial y ampliamente debatida en trabajos fundamentales de autores como Johnson (1990) o Collins, Locke y Hanges (2000) y esta necesidad de logros suele estar acompañada de una tolerancia al riesgo que permite a los individuos encontrar los posibles retos atractivos en lugar de desafiantes.

#### *2.2.1.2. Teoría del empuje y de la atracción*

Buttner y Moore (1997) identifican dos amplias categorías de motivación para iniciar un proyecto de emprendimiento: los factores de atracción y los factores de empuje.

Los factores de atracción se refieren a las motivaciones que tiene una persona para iniciar una empresa por razones "deseables", como pueden ser la posibilidad de aprovechar una oportunidad, trabajar de forma independiente y/o tener más control sobre el trabajo (Robichaud, LeBrasseur, y Nagarajan, 2010). Por su parte, los factores de empuje se refieren a aspectos de una situación que "empujan" a una persona a dejar su actual trabajo, como la frustración laboral, la limitación de oportunidades de progreso u otros que hacen que permanecer en el trabajo sea indeseable.

Siguiendo a Carsrud y Brännback (2011), esta teoría también es compatible con la teoría de la búsqueda de objetivos o logros, ya que los proyectos de emprendimiento social llevan a cabo acciones para alcanzar objetivos deseables.

Los factores de empuje pueden estar asociados con factores personales o externos. Este tipo de motivación es característico de personas que, generalmente, tienen menos oportunidades en el mercado de trabajo (Amit y Muller, 1995). Un estudio canadiense

identificó que los empresarios motivados por factores de empuje eran mayores, con un nivel bajo de estudios, carentes de habilidades y con menos probabilidades de prever oportunidades comerciales futuras en comparación con los empresarios motivados por factores de atracción (Robichaud, LeBrasseur, y Nagarajan, 2010).

Los factores de atracción, por su parte, son impulsados por elecciones internas como la identificación de oportunidades (Hackim, 1989) y el deseo de ser activos socialmente para alcanzar objetivos sociales (Yitshaki y Kropp, 2011). Según la teoría de la carrera, los factores de atracción se pueden considerar como una vocación profesional, una llamada a un trabajo que una persona percibe como su propósito en la vida (Hall y Chandler, 2005). La vocación profesional se basa en una dirección interna que ofrece la posibilidad de contribuir a un mundo mejor.

### 2.2.1.3. *Motivaciones intrínsecas vs motivaciones extrínsecas*

En el estudio de las motivaciones, Bénabou y Tirole (2006) argumentan que el comportamiento social refleja la mezcla de tres motivaciones subyacentes: la extrínseca, la intrínseca y, en menor medida, la reputacional.

La motivación extrínseca proviene de las recompensas materiales que un individuo puede recibir del ámbito exterior como pueden ser, entre otras, el dinero o los premios. En términos generales, la motivación intrínseca se refiere al caso en que un individuo persigue acciones no por recompensas externas, sino debido a que la actividad es valiosa en sí misma. Como sugiere Deci (1971), “se dice que uno está intrínsecamente motivado para realizar una actividad cuando uno no recibe una recompensa aparente, excepto la actividad misma”. A su vez, existen diferentes conceptualizaciones de la motivación intrínseca. En particular, se puede hacer una distinción entre (a) altruismo impuro u orientado a la acción: el individuo recibe un "brillo cálido" del acto mismo de contribuir a la producción de un bien o servicio que le interesa y (b) altruismo puro u orientado al resultado: el individuo se preocupa por el valor general del bien o servicio al que ha contribuido. En realidad, es probable que detrás de la motivación prosocial esté en juego una combinación de estas dos fuentes de motivación intrínseca.

Finalmente, la motivación intrínseca debe diferenciarse del altruismo instrumental que surge debido a la preocupación por desarrollar una gran reputación para el resto del

entorno. Este factor motivacional, aunque en menor medida, también está presente en el individuo que decide montar un negocio propio para conseguir un reconocimiento por parte de sus semejantes.

### 2.2.2. Teorías de proceso

A diferencia de las teorías expuestas anteriormente, las teorías del proceso abordan cuestiones más relacionadas con la forma en que el proceso funciona y se sostiene a lo largo del tiempo, como los factores que determinan el grado de esfuerzo, la continuación del esfuerzo o la modificación en la intensidad del mismo, etc.

#### 2.2.2.1. *Teoría de las expectativas de Vroom*

Quizás la más conocida en el ámbito de las teorías cognitivas sea la teoría de las expectativas o modelo de expectativas-valor. La teoría de las expectativas se deriva de los primeros trabajos de Lewin (1938) y Tolman (1938), que veían el comportamiento como intencional, dirigido a objetivos y en gran parte basado en intenciones conscientes. Vroom (1964) presentó la primera formulación sistemática de la teoría de las expectativas en relación con el lugar de trabajo. Éste, sostuvo que los empleados tienden a evaluar racionalmente varios comportamientos en el trabajo (por ejemplo, trabajar más intensamente) y luego elegir aquellos comportamientos que creen que les conducirán a recompensas y objetivos más valiosos relacionados con el trabajo (por ejemplo, una promoción). Por lo tanto, el atractivo de una tarea en particular y la energía invertida en ella dependerán, en gran medida, del grado en que el empleado crea que su logro dará lugar a resultados valiosos.

Porter y Lawler (1968) ampliaron el trabajo inicial de Vroom para reconocer el papel de las diferencias individuales (por ejemplo, las distintas habilidades de los empleados) y la claridad de roles al vincular el esfuerzo laboral con el desempeño laboral real. Estos autores también aclararon la relación entre el desempeño y la satisfacción subsiguiente, argumentando que esta relación está mediada por el alcance y la calidad de las recompensas que reciben los empleados a cambio de un buen desempeño laboral (Porter y Lawler, 1968). Finalmente, incorporaron un circuito de retroalimentación para reconocer el aprendizaje de los empleados sobre las relaciones pasadas. Es decir, si un mejor desempeño en el pasado no logró obtener recompensas mayores, el esfuerzo futuro



de los empleados puede verse afectado y también el sistema de recompensas pierde credibilidad a los ojos del empleado.

Desde su publicación inicial, varios académicos han trabajado para ampliar o perfeccionar el marco de las expectativas cognitivas básicas para reflejar los hallazgos de investigación emergentes y los nuevos desarrollos teóricos (Kanfer, 1990; Mitchell, 1997). Por ejemplo, los investigadores han vinculado las expectativas del grupo y las influencias sociales con las decisiones individuales de motivación laboral (Porter, Lawler, y Hackman, 1975).

#### 2.2.2.2. *Teoría de la definición de objetivos de Locke*

En 1960, Edwin Locke presentó la teoría de la motivación de la definición de objetivos. Esta establece que la fijación de objetivos está esencialmente relacionada con el rendimiento de la tarea.

En 1968 publicó un artículo titulado "*Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*" en el que demostró que la fijación de unos objetivos claros y la retroalimentación adecuada motivan a los empleados y contribuyen a un mayor y mejor desempeño de las tareas. La investigación de este autor mostró que cuanto más difícil y específico es un objetivo, más se compromete el individuo para lograrlo.

En un estudio, Locke revisó una década de estudios de laboratorio y de campo sobre los efectos del establecimiento de metas y el rendimiento. Descubrió que, en el 90 por ciento de los casos, los objetivos específicos y desafiantes (pero no demasiado desafiantes) conducían a un rendimiento más alto que los objetivos fáciles. Así, por ejemplo, decirle a alguien que intente algo o "lo haga lo mejor que pueda" es menos efectivo que decir "intente obtener más del 80 por ciento" o "concéntrese en superar su último resultado". Del mismo modo, tener un objetivo que es demasiado sencillo de alcanzar no es motivador (Lazaroiu, 2015).

Unos años después de que Locke publicara su artículo, el Dr. Gary Latham estudió los efectos de la fijación de objetivos en el ámbito laboral y sus resultados respaldaron los hallazgos de Locke: que existe un vínculo inseparable entre el establecimiento de metas y el desempeño en el lugar de trabajo.

Entre los aspectos más importantes de esta teoría de la definición de objetivos, se señala la disposición para trabajar hacia el logro de una meta como la principal fuente de motivación laboral (Kanfer, Frese, y Johnson, 2017). Además, las metas claras, particulares y difíciles son factores de motivación mayores que los objetivos fáciles, generales y vagos (Richter, Raban, y Rafaeli, 2015).

Como defiende este autor, los objetivos específicos y claros conducen a un mayor y un mejor rendimiento. No obstante, las metas deben ser realistas y desafiantes. Esto le da al individuo un sentimiento de orgullo y triunfo cuando las alcanza y se prepara para alcanzar el próximo objetivo. En este sentido, cuanto más desafiante es el objetivo, mayor es la recompensa en general y mayores son la pasión y el esfuerzo por lograrlo (Miner, 2015).

Por último, la retroalimentación o el *feedback* sobre los resultados juega también un papel importante en tanto que dirige el comportamiento del empleado y contribuye a un rendimiento más alto. La retroalimentación es un medio para ganar reputación, hacer aclaraciones y regular las dificultades de los objetivos. Ayuda a los empleados a trabajar con más participación y conduce a una mayor satisfacción en el trabajo (Richter, Raban, y Rafaeli, 2015).

En definitiva, cuando una persona establece unos objetivos en lugar de esperar a que le sean asignados, estos resultan más atractivos e impulsará la motivación para alcanzarlos. Además, la teoría de la definición de objetivos asume que el individuo está comprometido con el objetivo y que no lo abandonará. Este compromiso con la meta está relacionado con el carácter abierto, conocido y desafiante de la misma.

#### 2.2.2.3. *Teoría de la eficacia personal de Bandura*

La teoría cognitiva social de la autoeficacia de Alfred Bandura se refiere a la evaluación que realiza un individuo de sus competencias y su capacidad para superar condiciones y obstáculos adversos y la creencia de que las acciones futuras tendrán éxito (Bandura, 1977, 1986). Según este autor, la autoeficacia es similar a la autoestima, pero difiere de ella en que es específica para el rendimiento de una tarea. Se refiere a la medida en que un individuo tiene convicción de que puede ejecutar con éxito la conducta requerida para

producir unos determinados resultados. Consecuentemente, la autoeficacia percibida afecta tanto en la iniciación de una actividad como en la persistencia del comportamiento.

Así, el hecho de que una persona confíe o no en su eficacia personal influye de forma directa en su decisión de qué desafíos emprender, cuánto esfuerzo debe dedicar al esfuerzo y cuánto tiempo perseverar ante las dificultades (Bandura, 1986).

En el contexto laboral, un empleado con baja autoeficacia corre el riesgo de realizar tareas por debajo de su nivel de habilidad real porque cree que solo puede desempeñarse a ese nivel, y es posible que no reconozca su aptitud para realizar un determinado trabajo. Por otro lado, un nivel alto de autoeficacia puede darle a un individuo una imagen irreal de su capacidad para realizar una determinada tarea y generar frustración al darse cuenta de que no es capaz de terminarla con éxito (Lunenburg, 2011).

Es por ello por lo que, crear un ambiente que promueva una autoeficacia saludable entre los trabajadores aumenta su motivación para participar en una determinada tarea o para desempeñar un trabajo (Maurer, 2011). De acuerdo con Bandura, una forma efectiva de construir una autoeficacia positiva y realista es experimentar éxitos que generen confianza en la capacidad de desempeño propia. Las recompensas y los comentarios constructivos son formas en que se puede alentar la autoconfianza de los empleados (Bandura, 1986). Al mismo tiempo, permitir que los empleados trabajen en las tareas en las que destacan y ofrecer oportunidades para probar nuevos desafíos fomenta un equilibrio entre el éxito y el crecimiento personal y profesional.

En función de la forma en que se interpretan las oportunidades y los obstáculos, es fácil creer que el esfuerzo es inútil frente a los obstáculos, y finalmente darse por vencido por completo (Maddux, 2016). La alternativa es ver los obstáculos como algo que se debe superar si se desarrollan y emplean las habilidades y la motivación adecuadas. Para Bandura, los éxitos aumentan la autoeficacia mientras que los fracasos la reducen, pero una vez que se desarrolla un fuerte sentido de eficacia, un fracaso no suele tener mucho impacto en la motivación (Schunk, 1991).

Una persona también puede conocer su propia eficacia a partir de la observación o el conocimiento de otros puesto que ofrecen la mejor base para la comparación (Schunk,

1989b). Observar pares similares que realizan una tarea transmite a los observadores la convicción de que ellos también son capaces de lograrlo.

La autoeficacia significa creer en el valor de la motivación para influir en el resultado. En este sentido, la persona que tiene un nivel alto de autoeficacia no se pregunta "¿puedo alcanzar mi objetivo?" sino más bien "¿qué se requiere para alcanzar mi objetivo?".

En resumen, las personas temen y tienden a evitar situaciones amenazantes que creen que exceden sus habilidades, mientras que se involucran en actividades y se comportan con seguridad cuando se juzgan a sí mismos capaces de manejar determinadas situaciones.

**Ilustración 2: Tabla resumen de las teorías de la motivación.**

Teorías sobre la motivación		
Teorías de contenido	Teoría de la necesidad de logros de McClelland	La necesidad de logro es un rasgo común de los empresarios (Segal et al., 2005).
	Teoría del empuje y teoría de la atracción	Según la <b>teoría del empuje</b> , los individuos son <b>impulsados</b> hacia el emprendimiento por fuerzas externas. Un ejemplo de ello serían factores relacionados con el trabajo: insatisfacción o inestabilidad laboral, deseo de obtener una mayor flexibilidad o progresión profesional (Kirkwood & Walton, 2010). Por su parte, la <b>teoría de atracción</b> argumenta que las personas son <b>atraídas</b> por el emprendimiento por diversas razones: independencia y autonomía, autorrealización, reconocimiento de una oportunidad (Marques, Ferreira y Lages, 2012).
	Motivaciones intrínsecas vs extrínsecas	Las motivaciones <b>extrínsecas</b> (asociadas con las de empuje) se relacionan con una recompensa externa. Las motivaciones <b>intrínsecas</b> (asociadas a las de atracción) se refieren al interés personal en la propia actividad empresarial (Carsrud & Brannback, 2011).
Teorías de proceso	Teoría de las expectativas de Vroom	Un individuo adoptará, entre varios comportamientos, aquel que le lleve a alcanzar las expectativas previas.
	Teoría de la definición de objetivos de Locke	Lo que hacen las personas depende en gran medida de sus objetivos y de la confianza percibida en la capacidad de realizar esas acciones. Los objetivos específicos y claros conducen a un mayor rendimiento.
	Teoría de la eficacia personal de Bandura	La autoeficacia es la creencia de una persona en sus propias habilidades, y es un antecedente clave de las intenciones para el emprendimiento (Carsrud & Brannback, 2011). La autoeficacia percibida influye de forma directa en la decisión de qué desafíos emprender, cuánto esfuerzo dedicar al esfuerzo y cuánto tiempo perseverar.

Fuente: Elaboración propia.

### **3. ¿QUÉ ES LO QUE MUEVE A LOS EMPRENDEDORES SOCIALES?**

El presente trabajo de investigación ha seguido un enfoque existencial-fenomenológico (Patton, 2002). Los enfoques cualitativos son particularmente útiles en áreas que no evolucionan teóricamente (Edmondson y McManus, 2007), como podría ser el estudio de las motivaciones empresariales (Amit y Muller, 1995; Shaw y Carter, 2007). Los datos cualitativos son útiles para generar, elaborar e incluso probar teorías, ya que inspiran a otros investigadores a buscar oportunidades para expandir su pensamiento e investigación (Edmondson y McManus, 2007). Además, los métodos de investigación cualitativa dan una importancia decisiva a la comprensión de las acciones de los participantes, permiten indicar por qué el individuo se comporta de cierta manera y ofrecen un enfoque abierto, flexible y experimental.

En este estudio, el contacto directo con los emprendedores sociales fue llevado a cabo a través de entrevistas personales. Como señalaron Bogdan y Biklen (1994) los investigadores cualitativos están más interesados en el proceso que en los resultados. Por ello, en esta investigación se mantiene el interés por comprender el proceso motivacional que subyace a la existencia del emprendimiento social, concepción que se extiende desde el momento de la intención que atraviesa su propia creación y evolución. Por último, los datos se analizaron siguiendo un enfoque inductivo. Así, todo el proceso de investigación giró en torno a la búsqueda, descubrimiento y comprensión de diversos aspectos relacionados con el tema, en base a lo que los emprendedores sociales entrevistados podían mostrar.

Se realizaron 6 entrevistas semi-estructuradas, la mayoría de ellas de forma presencial. Si bien es cierto que la muestra es bastante reducida, esto se debe a que, en cierto momento se alcanzó la saturación de categorías teóricas. Las conversaciones variaron en duración de 45 minutos a 1,5 horas y se grabaron de forma digital tras obtener el consentimiento de cada uno de los entrevistados. Al mismo tiempo, se tomaron notas escritas a mano durante el transcurso de las mismas. Todas las entrevistas fueron transcritas y, a continuación, se compararon las transcripciones con las notas manuscritas para asegurar la precisión.

La selección de los distintos entrevistados siguió la técnica del muestreo teórico, buscando evidencias de emprendedores con distintas trayectorias en tiempo y en objeto social que sirvieran para ampliar el conocimiento sobre el perfil del emprendedor social y de las motivaciones subyacentes a la decisión de iniciar un proyecto social concreto. La siguiente tabla resume el perfil de los distintos entrevistados y de sus proyectos. Por preferencia de los mismos, se ha decidido mantener el anonimato y por ello, no se utilizan sus nombres verdaderos ni la denominación de sus empresas.

**Ilustración 3: Tabla de participantes de la muestra y aspectos generales del proyecto social**

	SECTOR	AÑO DE COMIENZO	ÁREA DE IMPACTO SOCIAL	LOCALIZACIÓN
<b>PEDRO</b>	Financiero y tecnológico	2003	Impulso o creación de negocios de impacto y desbloqueo de inversiones	Corea y Reino Unido
<b>PACO</b>	Información y comunicaciones	2008	Inclusión laboral de personas con discapacidad física o mental	Barcelona, España
<b>INÉS</b>	Educación	2011	Desarrollo educativo	España y Reino Unido
<b>CRISTINA</b>	Educación, empleo y tecnología	1997	Desarrollo rural	La Rioja, España
<b>IGNACIO</b>	Alimentación y bebidas	2014	Desarrollo económico (dividendos destinados a llevar agua potable a poblaciones) y reciclaje	Madrid, España
<b>PATRICIA</b>	Alimentación y bebidas	2013	Inclusión laboral de personas con discapacidad física o mental	Barcelona, España

*Fuente: Elaboración propia.*

Posteriormente, se realizó un análisis de los datos con el fin de identificar los temas emergentes, aquellos que eran similares y diferentes de los abordados por la teoría y literatura existentes sobre el objeto de estudio. Este proceso de codificación de los datos se fue realizando de forma gradual, a medida que iban realizándose las distintas entrevistas. De esta forma y en consonancia con el método de la teoría fundamentada (Corbin y Strauss, 1990), la información contenida en las transcripciones podía ser diseccionada y clasificada en distintas categorías a las que ir añadiendo datos obtenidos en entrevistas posteriores.

Analizar cómo piensan, recuerdan y hablan los propios implicados sobre su experiencia en la creación del proyecto ayuda a comprender la motivación, la forma en que ven su propio trabajo, las dificultades y obstáculos que afrontan, la influencia de factores determinados en la creación del proyecto, etc.

De todos los datos recopilados, surgieron los siguientes temas relacionados con el emprendedor social: a) factores de motivación b) obstáculos y expectativas e impacto en la motivación de los emprendedores sociales y c) diferencias entre las motivaciones comerciales y sociales

A continuación, se describe cada uno de los temas en una sección separada acompañada de datos que los respaldan. Las citas presentadas son en su mayoría textuales y pueden contener errores gramaticales.

### 3.1. FACTORES DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES

Las motivaciones para crear una empresa social que han emergido tras la realización de este estudio recaen principalmente en factores de atracción. Estos factores atraen a individuos para comenzar un negocio (Kirkwood y Walton, 2010) y son más frecuentes que los factores de empuje (Segal, Borgia, y Schoenfeld, 2005), lo cual es relevante ya que los emprendedores motivados por factores de atracción tienen más probabilidades de tener éxito (Amit y Muller, 1995). No obstante, como se irá viendo, todos los factores que emergieron en las entrevistas encajan también de alguna forma con otras de las teorías sobre la motivación que se presentaron en el capítulo segundo.

#### 3.1.1. Altruismo o enfoque no monetario

El altruismo, aunque de forma implícita, es uno de los factores más presentes en el discurso de todos los encuestados, que mantuvieron en todo lugar un enfoque mayormente no monetario.

Este concepto, está asociado a la innovación social y a la toma de decisiones en tanto que implica la capacidad de reconocer que una acción buena para la sociedad también genera un beneficio personal (Margolis, 1982).

Hasta ahora, la literatura está describiendo la relación entre altruismo y emprendimiento social cuidadosamente. Por ejemplo, Tan et al. (2005) afirman que el espíritu empresarial puede ser altruista. Por su parte, Christopoulos y Vogl (2015, p.1) afirman que "la actividad económica de los emprendedores sociales se presume altruista". Resulta obvio que se requiere investigación más profunda para poder aclarar esta relación entre emprendimiento social y altruismo. Sin embargo, la narrativa de los distintos encuestados dejó entrever que el altruismo "puede ser el mayor motivador de todos los que nos hemos lanzando al emprendimiento social" (Inés).

Como se expuso anteriormente, las empresas o proyectos de carácter social son distinguidas de las de carácter tradicional, entre otras, por tener un doble objetivo social y económico. Cabe señalar al respecto que, durante el desarrollo de las distintas entrevistas, fue escasa la mención de los participantes al aspecto monetario de su negocio y, sin embargo, se realizó mucho hincapié en el objetivo social de cada uno de los proyectos.

En este sentido, aunque la sostenibilidad de los proyectos es una preocupación para todos los emprendedores sociales, obtener ganancias para alcanzar beneficios personales no es un objetivo prioritario para ninguno de los entrevistados si no una forma de garantizar la viabilidad de los proyectos.

Patricia explicaba:

El modelo económico actual está siendo sustituido por un modelo de corte más social en el que, las personas nos damos cuenta de que no solo importa el dinero, no solo cuenta nuestro beneficio o interés propio si no que hay muchos otros aspectos esenciales como la empatía o el vínculo entre las personas.

El discurso de los distintos encuestados refleja una motivación intrínseca por la que estas personas consideran que su actividad es valiosa por sí misma, por el valor general del bien o servicio que aportan a la sociedad en la que conviven. No obstante, como se verá en adelante, aunque el emprendimiento social se basa a menudo en motivos éticos y responsabilidad moral (Bornstein, 1998), las motivaciones del emprendedor social pueden incluir razones menos altruistas, como la realización personal o las experiencias pasadas y la cercanía a un problema social.



### 3.1.2. Realización personal

De acuerdo con la teoría de la autorrealización (Maslow, 1943) como un factor de motivación laboral, algunos de los encuestados con antecedentes en sector empresarial tradicional describieron la necesidad de la realización personal como un factor motivador en su trabajo. Si bien no utilizaron el término “autorrealización” durante las entrevistas, todos estaban de acuerdo en que el giro que había dado su carrera profesional había sido motivado en parte por un deseo de plenitud, de sentirse llenos, realizados. En este sentido, Ignacio comentaba que “el foco era trabajar en algo que [l]e llenara, algo en lo que creyera y que [l]e pareciera que estaba alineado con [su] planteamiento personal de vida”. Por su parte, Pedro aludía a cómo su experiencia anterior (en banca de inversión durante más de 20 años) “no era tan satisfactori[a], no [l]e hacía sentir pleno”. También Paco admitió que “ahora, cada día que v[a] a trabajar [s]e sient[e] un poco más realizado”. Sin embargo, este sentimiento lo expresaron también, no tanto hacia su crecimiento interior como a su contribución: “de alguna forma, sentí que me faltaba este impacto que quería hacer en la sociedad” (Patricia).

Parece evidente, a partir de estas citas, que los emprendedores sociales con antecedentes comerciales poseen un fuerte deseo de cumplir sus necesidades de autorrealización iniciando negocios propios. Con respecto a esta cuestión, cabe recalcar que el deseo de realización personal no debe confundirse con el deseo de independencia. Si bien muchos estudios previos describieron el deseo de independencia como el factor de atracción más frecuente para iniciar una nueva empresa (Hisrich, 1985; (Hisrich y Brush, 1985; Kolvereid, 1996; Van Gelderen y Jansen, 2006), la voluntad de ser su propio jefe no resultó relevante para la mayoría de los entrevistados. Aunque sí coincidieron en algunas de las ventajas que ofrece la independencia, como pueden ser la flexibilidad horaria o una mayor libertad y autonomía a la hora de tomar decisiones, también mencionaron algunos aspectos negativos del ser emprendedor. Patricia, entre otros, comentaba:

Si tuviera que señalar alguna desventaja del hecho de ser emprendedor social diría que me quita mucho tiempo para hacer otras cosas que me gustaría [...] Sin embargo, esto es algo que me gusta y creo que estamos ayudando a muchísimas personas, así que me compensa.

Como se observa, las narrativas de distintos emprendedores sociales reflejan que la motivación no se dirige a satisfacer las necesidades básicas como consigue la creación de una empresa convencional, más bien, sus necesidades estaban en un nivel más alto de satisfacción personal. También, en contraposición a muchos autores que explican el comportamiento prosocial como consecuencia del puro altruismo (Lay y Hoppmann, 2015) se observa que existe un anhelo interno de realización personal.

Otra de las cuestiones que emerge del discurso, en relación con la realización personal, es la creencia de un propósito en la vida firme y exclusivo para cada persona que, una vez es descubierto y perseguido, será lo que te haga alcanzar la felicidad.

En línea con esta cuestión, la teoría de la autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) adopta el concepto de eudomonia, o autorrealización, como un aspecto definitorio central del bienestar. Específicamente, esta teoría plantea tres necesidades psicológicas básicas - autonomía, competencia y relación- y teoriza que el cumplimiento de estas necesidades es esencial para el crecimiento psicológico (por ejemplo, la motivación intrínseca), la integridad (por ejemplo, la internalización y la asimilación de prácticas culturales) y el bienestar (por ejemplo, la satisfacción con la vida y salud psicológica. El cumplimiento de la necesidad interna se ve así como un objetivo natural de la vida humana que delinea muchos de los significados y propósitos subyacentes a las acciones humanas (Ryan y Deci, 2000).

Ryff y Singer (1998) describen el bienestar no simplemente como el logro del placer, sino como "la búsqueda de la perfección que representa la realización del verdadero potencial de uno mismo" (Ryff 1995, p.100). Ryff y Keyes (1995) hablaron así de bienestar psicológico y presentaron un enfoque multidimensional para la medición del mismo que tiene en cuenta seis aspectos distintos de la realización humana: autonomía, crecimiento personal, autoaceptación, propósito de la vida, maestría y relación positiva. Estos seis constructos definen el bienestar psicológico de una persona tanto teórica como operacionalmente y especifican lo que promueve la salud emocional y física (Ryff y Singer 1998).

Algunos de los entrevistados compartían esta visión de la realización personal o el alcance de un propósito en la vida como vía para conseguir el bienestar psicológico y la felicidad. Ignacio, por ejemplo, lo explicaba así:

Creo que todas las personas tenemos una misión en este mundo y que únicamente vamos a ser felices o a estar plenamente satisfechos si decidimos cumplir con lo que nos toca. A unos les toca cuidar de su familia, a otros trabajar en un banco hasta la madrugada y a otros, trabajar para los demás [...] esto es lo mío, creo en esta iniciativa y se ha convertido en mi camino hacia la felicidad.

### 3.1.3. Orientación al logro

Como se comentó previamente, de acuerdo con la necesidad de la teoría del rendimiento (McClelland, 1971), las personas están motivadas para realizar su trabajo debido a la necesidad de alcanzar un logro significativo y obtener algún tipo de reconocimiento por ello. Estas necesidades se asimilan de alguna forma a las necesidades sociales de estima y autorrealización de la jerarquía de Maslow (Çınar, Bektaş, y Aslan, 2011) y suelen atribuirse a los emprendedores convencionales como principal factor motivacional. No obstante, también están presentes en los emprendedores sociales y, en algunos casos, resultan uno de los factores de motivación más significantes.

Después de todo, los emprendedores sociales podrían unirse a otros grupos en un esfuerzo por "marcar la diferencia", pero eligen establecer su propia empresa; esto refleja su necesidad de logro. En este sentido, la mayoría de los encuestados con todo tipo de antecedentes y experiencias describieron algún deseo de lograr un impacto significativo a través de su empresa social.

Paco, que había trabajado en consultoría durante casi ocho años antes de montar su empresa social explicó:

Cuando empecé a darle vueltas a la idea de montar mi propia empresa social, lo primero que hice fue indagar si había otras que ya estaban haciendo algo parecido y lo cierto es que, aunque eran pocas, sí que existían. Entonces tuve que decidir si me metía con ellos a trabajar o montaba el chiringo por mi cuenta. No me lo pensé dos veces y lo hice yo [...] Quería realmente aportar un granito de arena para mejorar la sociedad.

También Inés comentó “y quiero que, con nuestro trabajo y ejemplo, acabemos con la exclusión social”.

En línea con lo que se comentó anteriormente, en lugar de atribuir la necesidad de logro como factor motivacional exclusivamente al emprendedor convencional, se podría decir que ambos tipos de empresarios están motivados por la necesidad de lograr y que el logro que se mide puede ser diferente en cada caso. Para algunos, puede ser en términos de beneficios mientras que para otros puede ser en términos de su aportación o impacto en la sociedad. Esta necesidad de logro supone que los emprendedores sociales están motivados para conseguir algo que resulta importante para ellos.

No obstante, para la mayoría de los entrevistados, la noción de éxito aún no se ha alcanzado ya que consideran que aún queda mucho por hacer para sentirse exitosos. Sin embargo, todos creen que su ruta es positiva y que, pasado algún tiempo, alcanzarán el éxito.

#### 3.1.4. *Locus* de control o “estado de alerta” ante las nuevas oportunidades

Resulta sorprendente que, respondiendo a la pregunta de “¿podría describirse de forma personal?” todos y cada uno de los integrantes de la muestra incluyeran los calificativos “atento” y “sensible” en el sentido de pendientes de lo que ocurre a su alrededor. Además, ciertas expresiones en los diferentes discursos manifestaron la existencia permanente de un “estado de alerta” ante las nuevas oportunidades. Cristina se describió como “una persona que siempre está buscando, nunca me aburro, busco constantemente excusas u oportunidades para hacer algo nuevo”.

A raíz de esta cuestión emergió otro factor motivacional conocido como el *locus* de control. El *locus* de control es un término psicológico que explica cómo es la visión de un individuo sobre el mundo, así como sobre los sucesos que tienen lugar a su alrededor (Rotter, 1966). Se distinguen dos tipos de *locus* de control; *locus* de control interno y *locus* de control externo. El *locus* de control interno se refiere a la percepción del individuo de que él o ella tiene la responsabilidad sobre los sucesos que lo rodean y de que esos sucesos son consecuencia de sus propias acciones. En línea con esta percepción, Pedro comentaba:

Creo que las personas como yo pueden contribuir a la sociedad y que lo que hacemos hoy puede conducir a un cambio social. Por eso, no puedo dejar de intentar hacer

mi trabajo lo mejor posible. Aunque suene un poco a *slogan*, todos somos responsables del cambio.

Por su parte, el *locus* de control externo se refiere a la percepción del individuo de que él o ella no tiene control sobre lo que sucede a su alrededor (Rotter, 1966). El *locus* de control se estudió en el contexto de varios países con el fin de distinguir perfiles emprendedores de los no emprendedores, así como a los emprendedores exitosos de los que no lo eran (Gilad, 1982).

Kaufmann y Walsh (1995) argumentaron que la característica psicológica, *locus* de control interno, está directamente relacionada con el hecho de ser más emprendedor. Tanto los emprendedores como los emprendedores sociales están fuertemente influenciados por las oportunidades que identifican y muy comprometidos a realizar su visión y obtener unos resultados (Martin y Osberg, 2007). Según Kirzner (1973), estas oportunidades no provienen del conocimiento local de los empresarios, sino de su estado de alerta ante las oportunidades que aprovechan al desarrollar productos, bienes y servicios. También Gilad (1982) teorizó que las personas con *locus* de control interno poseen un estado de alerta perceptual mayor que los demás. Eso significa que están muy pendientes de los sucesos que ocurren a su alrededor, pueden absorber más información y analizarla para aprovechar las oportunidades del entorno. Por tanto, en base a numerosos estudios (McClelland y Rotter 1966; Gilad, 1982; Sapp y Harrod, 1993; Kaufman y Walsh, 1995), se puede confirmar que existe una correlación positiva entre la posesión del *locus* de control interno y el espíritu emprendedor.

### 3.1.5. Compasión y compromiso con la sociedad

Como cabría esperar de las personas interesadas en montar un proyecto social, el fuerte deseo de ayudar a la sociedad también es considerado una de las fuerzas motrices de esta decisión. Para Ignacio, por ejemplo, la idea inicial para seguir adelante con su deseo de lanzar su proyecto fue “generar algún tipo de impacto en la sociedad, mejorar el mundo de alguna forma”. De hecho, gran parte de la literatura de motivación relacionada con el sector público-social discute este tema como un factor de atracción clave para dicho trabajo (Germak y Robinson, 2014).

Algunos autores como Perry (1997), argumentaron que el compromiso con el interés público y la compasión son dos componentes clave de motivación en el ámbito del emprendimiento social. En este sentido, Inés comentaba “a mí me mueve mucho la compasión. Pienso frecuentemente en todo lo que he recibido y siento una pena tremenda por toda la gente que no ha tenido la misma suerte que yo, no sé, quizás sea eso lo me hace sentir tan comprometida con el mundo”. De la misma forma, Cristina opinaba que “es deber de todos colaborar con la sociedad [...] ahora que veo que tengo la oportunidad de ayudar a que otros mejoren sus vidas, no me queda otra que comprometerme a hacerlo lo mejor que pueda”.

La compasión se caracteriza por su orientación hacia el otro y la conexión emocional que une a un individuo con una comunidad que sufre (Nussbaum, 2001; Goetz, Keltner, y Simon-Thomas, 2010). Se trata de un sentimiento de piedad o solidaridad por el que las personas se sienten obligadas a aliviar el sufrimiento de los demás (Batson y Shaw, 1991) y sirve, por lo tanto, como estímulo prosocial. En este sentido, la posibilidad de ayudar a otros motiva al emprendedor y justifica los riesgos que está dispuesto a asumir. Tal y como expresó Pedro: “aunque el objetivo que nos estamos planteando en este momento pueda resultar muy desafiante, creo que si lo conseguimos alcanzar ayudaremos a tantísimas personas...”.

### 3.1.6. Cercanía al problema social por experiencias previas

Finalmente, surgió un tema a partir de los datos recopilados relacionado con la cercanía de los participantes a ciertos problemas o causas sociales que los llevó a estar motivados para participar en proyectos de emprendimiento social. Estos hallazgos se alinean con gran parte del trabajo empírico anterior sobre la motivación del sector público de servicios (Perry, 1997; Prabhu, 1999), que explica que el contexto de los emprendedores sociales, es decir, su involucramiento con el sector social o su exposición a problemas sociales, no solo les permite reconocer oportunidades sociales, sino que también parece convertirlos en ciudadanos altruistas: no están satisfechos con el *status quo*, son leales a sus valores y filosofía, están motivados a actuar de forma socialmente responsable, y valoran el respeto, el éxito y el estilo de vida de otros emprendedores sociales (Prabhu, 1999).

En la presente investigación, casi todos los encuestados mencionaron explícitamente, como factor motivacional determinante de su decisión de emprender, alguna experiencia

pasada en una labor social o las propias circunstancias personales que los habían llevado a situarse más cerca de un problema social determinado. A Paco, por ejemplo, el hecho de tener una hermana con discapacidad le había ayudado a conocer más ese mundo y a ser consciente de la exclusión social que padecen este tipo de personas, entre otras, en el ámbito laboral: “se me hacía muy, muy duro ver que a mi hermana no la querían en ningún sitio para trabajar porque era discapacitada y además no lo entendía. Yo diría que, sin duda, ha sido el factor número uno para lanzarme con este proyecto”.

Por su parte, cuatro de los seis encuestados de la muestra habían participado en actividades de voluntariado por las que habían tenido un contacto directo con personas con mucha necesidad. Algunos vivieron experiencias en países del continente africano o en ciudades como Calcuta participando en proyectos organizados por ONGs o asociaciones privadas mientras que otros colaboraron como voluntarios en la administración de una fundación u ONG. No obstante, todos ellos coincidieron en que aquella/s experiencia/s había/n generado en ellos la ilusión o impulso para montar su proyecto social.

Ignacio e Inés lo explicaron así:

Yo había estado varios meses en Etiopía en un proyecto de cooperación con una ONG construyendo un hospital y bueno pues, aunque no era la primera experiencia en cooperación, pero quizás sí la más intensa y allí lo que vi es que la gente venía al hospital principalmente por problemas que tenían que ver con el agua. Malnutrición, por falta de cosechas debido a la escasez de las lluvias, intoxicaciones por haber bebido agua contaminada, heridas súper infectadas porque no tenían agua para limpiarse el rasguño...y bueno, ese fue un poco el germen. Vi en ese momento que me quería dedicar a trabajar por los más necesitados y además que el enfoque iba a ser hacerlo a través del agua.

Creo que mi estancia en Calcuta es lo que más me ha ayudado a comprender lo que es estar del otro lado. Por ponerte un ejemplo tonto, allí no podía ducharme todos los días y a la vuelta de mi viaje no sabes lo que me costó darme una ducha larga. Desde que aterricé en Madrid sentí que estaba en mis manos el poder hacer algo por la sociedad.

Otro aspecto del trasfondo, el de la experiencia empresarial previa (Prabhu, 1999), también es central para entender la decisión de lanzarse al emprendimiento social. Tal experiencia facilita la autoconfianza -la capacidad percibida de los emprendedores sociales para actuar socialmente como emprendedores- y la creación de redes de apoyo. Tanto la autoeficacia como el apoyo social permiten que el emprendedor vea la empresa social como algo factible y, por lo tanto, son elementos importantes en el proceso de formación de las intenciones de emprender socialmente. En esta línea y asociado con las teorías de proceso (expectativas de valor o autoeficacia de Bandura), encontramos la influencia de los modelos de rol: el hecho de que estos emprendedores sociales tuvieran a alguien en la familia o grupo de pares involucrado en algún tipo de iniciativa empresarial social, sirvió como modelo e influyó en la motivación para unirse al emprendimiento social. Como señala Bandura (1986), el impacto de los modelos de rol está influenciado por la similitud percibida con los modelos de manera que, cuanto mayor es la similitud asumida, más persuasivos son los éxitos y fracasos de los demás. Si las personas ven los modelos como muy diferentes de ellos, su autoeficacia percibida no está muy influenciada por el comportamiento de los modelos y los resultados que produce. (Bandura, 1986)

En la presente investigación se observó que el éxito de una ONG dirigida por un cuñado de Pedro había servido de impulso para que él se lanzara al mundo del emprendimiento social. De igual forma, tanto el padre como el hermano de Inés habían creado sus propias empresas algunos años antes de manera que ella afirmó: “esto de emprender creo que en mi casa lo llevamos en la sangre”.

### 3.2. OBSTÁCULOS Y EXPECTATIVAS EN EL PROCESO E IMPACTO EN LAS MOTIVACIONES DEL EMPRENDEDOR

A pesar de que mantener un objetivo social y gestionar un negocio viable puedan ser actividades complementarias y recíprocamente ventajosas (Zhang y Swanson, 2013), esto se convierte en tarea bastante difícil para numerosos emprendedores sociales que están preocupados principalmente por el potencial de financiación reducida y las dificultades para continuar con el proyecto en el largo plazo. Sin ninguna duda, los temas de sostenibilidad encabezan la lista de preocupaciones de todos los entrevistados, ya que las barreras identificadas están más restringidas al problema financiero, estrechamente



relacionado con el contexto socioeconómico actual, el tema de la movilización de los recursos humanos, los costosos trámites administrativos y el tiempo.

Al abarcar esta cuestión en las entrevistas, algunas de las respuestas fueron “lo más difícil siempre va a ser levantar pasta, conseguir fondos” (Ignacio), “la gente, lo más difícil es elegir con quién vas a trabajar y analizar si estáis realmente alineados en los objetivos” (Cristina), “conseguir los recursos económicos es normalmente lo más costoso pero también los temas burocráticos que nos quitan mucho tiempo y hacen muy lento los procesos” (Inés), “conseguir que la gente crea en tu proyecto y quiera participar, vamos, invertir” (Paco).

No obstante, las dificultades mencionadas no han influido en la motivación que sienten todos para generar valor social a través de sus respectivas iniciativas. Es más, cada uno de los encuestados ha desarrollado estrategias innovadoras para superar los distintos obstáculos: Inés e Ignacio a través de la búsqueda de fuentes de financiación alternativas, Cristina mediante la construcción de una buena red de contactos, Paco ha observado y aprovechado los modelos de otros proyectos existentes y los ha adaptado para dar credibilidad al suyo propio.

Por otro lado, en relación con las expectativas de tener su propio negocio, las respuestas se dividen, con la mitad de los emprendedores sociales diciendo que no habían tenido nunca esta idea y la otra mitad habiendo tenido desde siempre el deseo de montar su propio negocio.

Tal y como se dedujo de las distintas narraciones, los emprendedores sociales veían superadas las expectativas que tenían con respecto a la creación del proyecto, especialmente en relación con el crecimiento que todos estaban teniendo y que no habían sido planeados. Así, por ejemplo, Inés comentaba: “Cuando empezamos, creíamos que el número de personas asistentes a los cursos no iba a superar los 10 por curso. Sólo en el primer trimestre, eran entre 15 y 25 personas por cursillo. Recientemente, hemos abierto una segunda oficina para poder atender a todos los asistentes y estamos estudiando la apertura de una tercera en Barcelona”.

También Pedro señaló que, al inicio, sus expectativas con respecto al apoyo por parte del gobierno de Reino Unido eran muy negativas. Sin embargo, afirmó que “este año, el

gobierno de Reino Unido ha decidido invertir en proyectos sociales un 20% más que el año pasado, lo que va a suponer una buena inyección para nuestra empresa”. Esto confirma una mayor concienciación y apoyo por parte de los gobiernos y responsables políticos con relación al incremento de iniciativas de emprendimiento social, cuestión que ya se mencionó en el marco conceptual.

Recordando la teoría de las expectativas de Vroom que se presentó en el capítulo previo, esta sostenía que las personas evalúan de forma racional distintos comportamientos en función del grado de atractivo de los objetivos y las recompensas que podían alcanzar. En este sentido, señalar que los encuestados buscaban aportar verdaderamente algo a la sociedad en la que viven y, por ello, aunque sus primeras expectativas con respecto al proyecto fueran bastante negativas, el hecho de tener una meta tan valiosa a largo plazo es lo que sostiene su motivación para continuar desempeñando su trabajo con gran intensidad e ilusión.

### 3.3. DIFERENCIAS ENTRE LAS MOTIVACIONES COMERCIALES Y LAS SOCIALES

El propósito fundamental del emprendimiento social es crear valor social para el bien público, mientras que el emprendimiento comercial tiene como objetivo crear operaciones rentables que den como resultado un beneficio privado. Este contraste es, por supuesto, exagerado. Como se dijo, el emprendimiento comercial beneficia a la sociedad en forma de bienes, servicios y puestos de trabajo nuevos y valiosos, y puede tener impactos sociales transformadores. Tales transformaciones pueden ser incluso una motivación para algunos empresarios comerciales. No obstante, esta diferencia en el propósito y recompensa resultan útiles para el desarrollo de este análisis comparativo.

En este sentido, las diferencias en la misión son una característica distintiva fundamental entre el emprendimiento social y comercial que se manifiesta en múltiples áreas de la gestión empresarial y, de forma acentuada, en la motivación del personal. Es más, las dimensiones comerciales y sociales dentro de la empresa pueden ser una fuente de tensión.

De manera similar a lo que sucede en el emprendimiento empresarial, las motivaciones del emprendimiento social para iniciar un negocio son similares al tipo de atracción. Sin

embargo, mientras que en el emprendimiento comercial estas motivaciones de atracción están más estrechamente asociadas con la motivación extrínseca y hedónica (Santos, 2012), es decir, existe una mayor preocupación por lograr el éxito financiero, la independencia y el reconocimiento, en el emprendimiento social hay un tipo de motivación intrínseca y eudaimónica, ya que la persona no crea el proyecto con la intención de obtener recompensas externas sino por el interés propio que tiene en la tarea emprendedora y por una preocupación eminentemente desinteresada por el bienestar de los demás. "El emprendimiento social no trata de ejercer presión o crear conciencia, sino más bien de desarrollar y hacer válida una solución sostenible a los problemas que, a menudo, tienen una expresión local pero un impacto global" (Santos, 2012).

Por lo tanto, el esfuerzo para participar en sus tareas tiene objetivos menos centrados en sí mismos, y más en los demás y los objetivos específicos del proyecto. Las experiencias que tuvieron en el pasado imprimieron a estos emprendedores sociales un conjunto de valores que los hicieron optar por esta opción y este tipo de trabajo, en lugar de enfocarse en obtener ganancias para su propio beneficio o en la creación de un trabajo que les brindara otro tipo de recompensas externas, como el reconocimiento o estatus, opuestas a la satisfacción generada por lo que hacen por la sociedad y por ellos mismos.

Por otro lado, junto con este aspecto altruista de la motivación del emprendedor social argumentamos que el contexto y las circunstancias personales son aspectos importantes para comprender a los empresarios y su motivación para llevar a cabo ciertas iniciativas (Bird, 1988). En este sentido, los antecedentes sociales, morales y educativos del emprendedor social son fundamentales en la formación de intenciones empresariales dirigidas a cumplir un objetivo social (Prabhu, 1999) y los diferencia del emprendedor tradicional.

Finalmente, uno se da cuenta de que las únicas razones para retirarse o abandonar el proyecto parecen ser razones convincentes, como enfermedad o algún problema familiar, serios problemas financieros que impidan realizar el servicio o la intención de hacer nuevos proyectos en esta área. En esta línea, los antecedentes explican una gran parte del mayor nivel de lealtad de los emprendedores sociales a sus valores y filosofía, típicamente asociados con un nivel elevado de juicio moral. Dada la relación empírica establecida entre el juicio moral y la conducta prosocial (Comunian y Gielen, 1995), el juicio moral

se convierte en un parámetro relevante para distinguir a los empresarios sociales de los tradicionales.

#### **4. CONCLUSIONES**

Los hallazgos de este estudio sugieren que existe una combinación de factores motivacionales que impulsan a los emprendedores a la hora de crear un proyecto con un fin social.

Por una parte, y como cabría esperar, los emprendedores sociales tienen un fuerte deseo de ayudar a los demás de forma eminentemente desinteresada guiado por factores de motivación intrínseca como el altruismo o la compasión. Estos factores implican para la persona una recompensa más relacionada con el bienestar interior, con la felicidad eudaimónica, que se basa en el valor de la acción que realizan en sí.

De igual forma se observa que este deseo de aportar a la sociedad también está impulsado por otros factores de motivación de carácter más extrínseco como son la orientación al logro o la autoeficacia que sugiere Bandura como percepción de uno mismo para lograr lo que se propone. El ser humano tiene un profundo deseo de realizarse como persona y de cumplir con su propósito en esta vida. El hecho de que la creación de un proyecto social tenga un punto de arriesgado o de innovador hace que el emprendedor se sienta motivado para alcanzar el éxito.

Por otro lado, las motivaciones del emprendedor están estrechamente relacionadas con sus experiencias previas (por ejemplo, el voluntariado), su estado de alerta y su aprendizaje y expectativas. La creencia de que es posible generar cambio a través de su trabajo, es decir, la creación de impacto social les motiva aún más. Generar ingresos no es un objetivo primordial para el emprendedor social, aunque existe un desafío común para todos: garantizar su sostenibilidad.

Se identifican además algunos de los principales obstáculos en la creación y desarrollo de una empresa social: la movilización de recursos humanos y financieros y la gestión del tiempo. No obstante, la pasión y motivación de estos emprendedores sirve como fuente motriz para la búsqueda de soluciones innovadoras que les permita continuar con

sus respectivos proyectos y parecen tener un gran impacto en el logro de los objetivos de los empresarios y el éxito de sus iniciativas.

Este estudio tiene implicaciones prácticas al identificar también algunos atributos comunes de emprendedores sociales que pueden ayudar tanto a las organizaciones como a los inversores a reconocer el talento prometedor y las cualidades de liderazgo necesarias para el desarrollo de la empresa social. De la misma forma, las autoridades o centros educativos que deseen promover el crecimiento del emprendimiento social podrán desarrollar planes para potenciar en los jóvenes estos factores de motivación o atributos que caracterizan a los emprendedores sociales.

Por último, los hallazgos obtenidos pueden contribuir de forma especial a los propios emprendedores sociales a dar más sentido y significado a su búsqueda personal.

## **5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En relación con las principales limitaciones de la investigación, éstas se encuentran relacionadas tanto con el objeto de estudio como con la metodología empleada.

Con respecto al objeto de estudio, la falta de estudios empíricos sobre motivación del emprendedor social dificultó la búsqueda de información sobre este tema.

Por otro lado, los estudios fenomenológicos cualitativos proporcionan datos de investigación convincentes y ayudan a conocer las experiencias, pensamientos o preocupaciones de los implicados directamente. Sin embargo, este tipo de estudios también tiene sus limitaciones. La primera de ellas, y tal vez la que más preocupa a los académicos, suele ser el sesgo (Patton, 2002). A la hora de realizar las entrevistas, el investigador ha tratado de integrar los prejuicios, las creencias y los valores por adelantado en el estudio. Una segunda limitación es que el proceso puede consumir mucho tiempo y requerir mucha mano de obra. En el presente caso, lo más complicado ha sido cuadrar las distintas agendas y realizar la transcripción de las entrevistas realizadas vía llamada telefónica o Skype.

Además, tal y como se ha mencionado anteriormente, la muestra de entrevistados fue tan reducida porque se siguió la técnica de muestreo teórica. Por ello, aunque los

entrevistados pertenecían a sectores variados, las conclusiones obtenidas a partir de los datos no pueden ni deben generalizarse.

Finalmente, existen limitaciones relacionadas con la credibilidad y la confiabilidad; o como lo indican Rudestam y Newton (2014), es responsabilidad del investigador convencerse a sí mismo y a la audiencia de que los hallazgos se basan en una investigación crítica. Sin embargo, el amplio margen de interpretación por parte del autor dificulta enormemente esta tarea.

Si bien parece innegable la importante contribución que los emprendedores sociales están teniendo hoy en día a nivel social, cultural y medioambiental, el trabajo empírico que existe sobre esta figura es muy reducido hasta la fecha. Por ello se espera que los resultados de este estudio contribuyan al conocimiento de la dimensión más personal del emprendimiento social e inspiren más investigación para comprender los componentes motivacionales de este tipo de emprendedores.

La investigación futura podría comparar la motivación de los diferentes tipos de emprendedores sociales (nacientes versus maduros, capacitados versus no entrenados, etc.) para comprender de manera más integral el marco de motivación propuesto de emprendimiento social y su impacto en los resultados. Otras líneas de investigación podrían estar relacionadas con los conflictos éticos internos de los emprendedores sociales, la motivación prosocial colectiva o la relación entre el grado de motivación de los emprendedores y el impacto social generado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Çınar, O., Bektaş, Ç., y Aslan, I. (2011). A motivation study on the effectiveness of intrinsic and extrinsic factors. *Economics & Management*, 16(5), 690-695.
- Alvord, S., Brown, D., y Letts, C. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. . *Journal of Applied Behavioural Science*, 40(3), 260-282.
- Amit, R., y Muller, E. (1995). “Push” and “pull” entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 65-80.
- Ashoka. (s.f.). *Ashoka*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de Ashoka: <https://www.ashoka.org/es>
- Austin, J., Stevenson, H., y Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought an action: A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bargsted A., M. (2013). Social Entrepreneurship from a Pshycosocial look. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas* , 13(25), 121-132.
- Beardwell, J., y Claydon, T. (2007). *Human resource management - A contemporary approach*. Pearson Education.
- Begley, T., y Boyd, D. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business venturing*, 2(1), 79-93.
- Bénabou, R., y Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *American economic review*, 96(5), 1652-1678.
- Bogdan, R. B., y Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Boluk, K. A., y Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. (E. G. Limited, Ed.) *Social Enterprise Journal*, 10, 53-68.
- Bornstein, D. (1998). Changing the world on a shoestring. *Atlantic Monthly*, 281(1), 34-39.

- Boschee, J. (1998). Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship.
- Buttner, E., y Moore, D. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of small business management*, 35(1), 34.
- Carsrud, A., y Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? . *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. *Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 2-22.
- Cherrier, H. (2012). Sustainability in Practice: Exploring the Objective and Subjective Aspects of Personhood. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(4), 247-267.
- Christopoulos, D., y Vogl, S. (2015). The motivation of social entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 1-30.
- Collins, C., Locke, E., y Hanges, P. (2000). The relationship of need for achievement to entrepreneurial behaviour: a meta-analysis. *Working paper, University of Maryland, College Park*.
- Corbin, J., y Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria . *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Dacin, M., Dacin, P., y Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., y Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. (57, Ed.) *The academy of management perspectives*, 24(3), 37.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Dees, J. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. 1-6.
- Dees, J. G., Emerson, J., y Economy, P. (2002). *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs* (Vol. 186). John Wiley & Sons.
- Dey, P., Marti, L., Teasdale, S., y Seanor, P. (2016). Alternative enterprises, rhythms and (post)capitalism: Mapping spatio-temporal practices of reproduction, escape and intervention.



- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- Driver, M. (2012). An interview with Michael Porter: Social entrepreneurship and the transformation of capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 421-431.
- Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship. *Practice and Principles*, 25-39.
- Drucker, P. (1989). What business can learn from nonprofits. *Drucker, P. F. (1989). What business can learn from nonprofits. Harvard business review*, 67(4), 88-93.
- Edmonson, A., y McMannus, S. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Franco, P. (2016). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. *Revista Finnova*, 2(3), 44-55.
- Francois, P., y Vlassopoulos, M. (Marzo de 2008). Pro-social Motivation and the Delivery of Social Services. *CESifo Economic Studies*, 54, 22-54.
- Germak, A. J., y Robinson, J. A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21.
- Germak, A. J., y Singh, K. K. (2009). Social entrepreneurship: Changing the way social workers do business. *Administration in Social Work*, 34(1), 79-95.
- Gilad, B. (1982). On encouraging entrepreneurship an interdisciplinary analysis. *Journal of Behavioral Economics*, 11(1), 132-163.
- Goetz, J., Keltner, D., y Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351.
- Grameen Bank. (s.f.). *Grameen Bank*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de Grameen Bank: <http://www.grameen-info.org>
- Grimes, M. G., McMullen, J. S., Vogus, T. J., y Miller, T. L. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640.
- Grimes, M. G., McMullen, J. S., Vogus, T. J., y Miller, T. L. (Julio de 2013). Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency. *Academy of Management Review*, 38, 460-463.
- Hackim, C. (1989). New recruits to self-employment in the 1980s. *Employment Gazzete*, 286-297.
- Hall, D. T., y Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 155-176.

- Hemingway, C. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 60(3), 233-249.
- Hessels, J., van Gelderen, M., y Thurik, R. (October de 2008). Entrepreneurial aspirations, motivations and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), 323-339.
- Hisrich, R., y Brush, C. (1985). Women and minority entrepreneurs: A comparative analysis. *Frontiers of entrepreneurship research*, 566.
- Jayawarna, D., Rouse, J., y Kitching, J. (2013). Entrepreneur motivations and life course. *International small business journal*, 31(1), 34-56.
- Johnson, B. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 39-54.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kanfer, R., Frese, M., y Johnson, R. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
- Kickull, J., y Lyons, S. (2012). *Understanding Social Entrepreneurship. The Restless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*. New York: Routledge.
- Kolvareid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(3), 47-56.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Lazaroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 97.
- Lazaroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behaviour. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7(2), 66.
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Durham, NC: Duke University Press.
- Locke, E. (2000). Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology*, 49(3), 408-429.
- Lunenburg, F. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.

- Maas, K., y Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. *Environmental management accounting and supply chain management*, 171-202.
- Maddux, J. (2016). Self-efficacy. *Interpersonal and Intrapersonal Expectancies*, 55-60.
- Mair, J., y Marti, I. (2004). Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research. *IESE BUSINESS SCHOOL*.
- Mair, J., y Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Margolis, H. (1982). *Selfishness, Rationality, and Altruism: A Theory of Social Choice*. Chicago: University of Chicago.
- Martin, R., y Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The case for definition (Vol.5)*. Stanford: Stanford Social Innovation Review.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maurer, T. (2011). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27(2), 123-140.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, New York: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1965). Need achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- McClelland, D. (1971). *Assesing human motivation*. General Learning Press.
- Mercado, J., Ortiz, D., y Scotti, B. (2015). *Business for Good: Perspectives for a More Humane Economy*.
- Miller, D., y Drödge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative science quarterly*, 539-560.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., y Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37(4), 616-640.
- Miner, J. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Mitchell, T. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-94.
- Mohiuddin, M., Parveen, R., Ibn Rahman, M., y Mazumder, M. N. (2013). Entrepreneurial Motivation and Social Enterprises: An Empirical Analysis on Founders of Social Ventures in Bangladesh. *Transnational Corporations Review*, 5(2), 77-92.

- Mort, G., Weerawardena, J., y Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 8(1), 76-88.
- Newbert, S. (2003). Realizing the spirit and impact of Adam Smith's capitalism through entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 46, 165-251.
- Nussbaum, M. (2001). *Upheavals of thought: The intelligence of emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Parkinson, C., y Howorth, C. (2008). The language of social entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 20(3), 285-309.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peredo, A. M., y McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Perry, J. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Porter, L. W., y Lawler, E. E. (1968). *Management attitude and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Porter, L., Lawler, E., y Hackman, J. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. (M. U. Ltd, Ed.) *Career Development International*, 4, 140-145.
- Richter, G., Raban, D. R., y Rafaeli, S. (2015). Studying gamification: the effect of rewards and incentives on motivation. *Gamification in education and business*, 21-46.
- Rigotti, L., Ryan, M., y Vaithianathan, R. (2008). Tolerance of ambiguity. *Unpublished manuscript and entrepreneurial innovation*.
- Roberts, D., y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 45-51.
- Robichaud, Y., LeBrasseur, R., y Nagarajan, K. V. (2010). Necessity and Opportunity-driven Entrepreneurs in Canada: An Investigation into their Characteristics and an Appraisal of the Role of Gender. *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(1), 59.

- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), (1, Whole No. 609)
- Rudestam, K. E., y Newton, R. R. (2014). *Surviving your dissertation: A comprehensive guide to content and process*. Sage Publications.
- Ryan, R., y Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryff, C. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C., y Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C., y Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.
- Sagawa, S., y Segal, E. (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*. Harvard Business Press.
- Santos, F. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Say, J. B., y Steiner, P. (1996). *Cours d'économie politique et autres essais* (Vol. 879). Paris: Flammarion.
- Schere, J. (1982). Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 42, 404-408.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy* (Vol. 17). London: Unwin University Books.
- Schunk, D. (1989b). Self-efficacy and cognitive skill learning. *Research on motivation in education*, 3, 13-44.
- Schunk, D. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26, 207-231.
- Seelos, C., y Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business horizons*, 4B(3), 241-246.
- Segal, G., Borgia, D., y Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42-57.
- Shane, S., y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

- Shane, S., Locke, E. A., y Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, 13(2), 257-279.
- Sharir, M., y Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.
- Shaw, E., y Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of the entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434.
- Stanley Budner, N. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29-50.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., y Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Stevenson, H. (2000). Why entrepreneurship has won. *Coleman White Paper*, 1-8.
- Steyaert, C., y Dey, P. (2010). Nine verbs to keep the Social Entrepreneurship research agenda 'dangerous'. *Journal of social entrepreneurship*, 1(2), 231-254.
- Tan, W., Williams, J., y Tan, T. (2005). Defining the “Social” in “Social Entrepreneurship”: Altruism and Entrepreneurship. *Entrep. Mgt Int. Entrep. Manag*, 1, 353–365.
- Thompson, J. (2002). The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431.
- Thompson, J., Alvy, G., y Less, A. (2000). Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
- Tolman, E. (1938). Principle of purposive behavior. *Psychology: A study of science*, 2, 239– 261.
- Vásquez, A. G., y Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social - Revisión de la literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Van Gelderen, M., y Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-32.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Waddock, S. (1988). Building Successful Social Partnerships. *MIT Sloan Management Review*, 29(4), 17.

- Wadhwa, V., Aggarwal, R., Holly, K. Z., y A., S. (2009). Motivation, The Anatomy of an Entrepreneur: Family background and motivations. *Kauffman*. Obtenido de [www.kauffman.org/uploadedFiles/ResearchAndPolicy/TheStudyOfEntrepreneurship/Anatomy%20of%20Entre%20071309\\_FINAL.pdf](http://www.kauffman.org/uploadedFiles/ResearchAndPolicy/TheStudyOfEntrepreneurship/Anatomy%20of%20Entre%2020071309_FINAL.pdf)
- Yitshaki, R., y Kropp, F. (2011). Becoming a social entrepreneur: understanding motivations using life story analysis. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 319-331.
- Zahra, S., y Dess, G. G. (2001). Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.
- Zhang, D., y Swanson, L. (2013). Social entrepreneurship in nonprofit organizations: An empirical investigation of the synergy between social and business objectives. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 105-125.

