

# **INTRAPRENEURSHIP**

*Cómo desarrollar el comportamiento emprendedor  
EN la empresa*

*PAMELA A. SUZANNE*

**APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

# APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1546 Piso 2° Of. 200  
(1055) CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
Telefax: 374-5418/6692/8855

E-mail: [info@aplicacion.com.ar](mailto:info@aplicacion.com.ar)  
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

**Suzanne, Pamela**

**Intrapreneuship:** como desarrollar el comportamiento emprendedor en la empresa. – 1° ed. - Buenos Aires: Aplicación Tributaria S.A., 2007

108 p. ; 21x15 cm.

ISBN: 978-987-1099-90-0

1. Recursos Humanos. I. Título

CDD 658.4

Fecha de catalogación: 05/10/2007

©COPYRIGHT 2007 BY **APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1ª Edición, Octubre de 2007

I.S.B.N. 978-987-1099-90-0

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR

El presente trabajado ha sido minuciosamente revisado y corregido. No obstante, ni la Editorial ni la autora se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Octubre de 2007 en

APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.

Viamonte 1550

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

---

# PRÓLOGO

---

Intrapreneurship... No es una palabra que estemos acostumbrados a usar o escuchar en el día a día de la gestión de las empresas o en la literatura de negocios. Sin embargo el concepto sugiere una forma interesante de pensar la innovación hacia el interior de las empresas.

Intrapreneurship, o Entrepreneurship Corporativo, se refiere al desarrollo de las actitudes y comportamientos emprendedores adentro de la organización, sin importar el tamaño, edad o industria de la misma. Es una forma de capitalizar el potencial creativo, de innovación y de ejecución del personal a lo largo y ancho de toda la empresa. Intrapreneurship significa construir las condiciones para que las personas puedan tener un rol preponderante en el éxito de la organización originando, desarrollando e implementando nuevas ideas, tanto de mejora incremental o disruptiva, de procesos o de mercados, de costos o de nuevos productos, cada uno desde su función y jerarquía. Implica habilitar a los miembros de la organización para que incorporen la innovación como parte de su trabajo, que piensen todos los días qué cosas nuevas pueden hacer para aumentar la competitividad de la empresa, y que lleven estas ideas a la práctica.

Intrapreneurship habla así del comportamiento de las personas que asumen el trabajo como un desafío personal, que tienen convicción y se hacen cargo de las cosas que quieren lograr, que están dispuestas a poner el esfuerzo necesario para ello y correr los riesgos que esto implica. Convicción, compromiso, esfuerzo, riesgo son los elementos que caracterizan al emprendedor fuera y dentro de una empresa.

Sin embargo, no es muy usual encontrarnos con estos comportamientos en las organizaciones. Muchas veces la gente siente que la innovación (aquella que “*realmente importa*”) está reservada para un número acotado de personas, aquellos que se encuentran en puestos claves de liderazgo o en funciones específicas. Otras veces es difícil correr riesgos, o hacerse cargo, ya que la cultura de la empresa propone “*hacer lo posible*” más que “*¡hacerlo posible!*”.

Esta situación deja a las empresas sin la contribución que muchos miembros de la organización pueden aportar, quienes, no teniendo incentivos para ello y muchas veces más de una razón para no hacerlo, deciden no invertir sus capacidades y esfuerzos en proyectos desafiantes e innovadores.

¿Puede una empresa ser innovadora y competitiva en el contexto actual si no genera condiciones para el comportamiento emprendedor en el conjunto de su gente? Naturalmente no, y la pregunta es entonces cómo promover estos comportamientos emprendedores dentro de la empresa, qué condiciones lo facilitan y cuáles lo inhiben.

El trabajo de Pamela Suzanne nos plantea esta pregunta y nos muestra un camino para responder a ella. Brinda de forma interesante y clara una mirada para pensar cómo las empresas pueden desarrollar las actitudes y comportamientos emprendedores en su interior. Tal como ella lo plantea, la función de Recursos Humanos tiene, sin lugar a duda, un papel primordial en este desafío: es la gestión de Recursos Humanos en las empresas la que puede diseñar las condiciones para promover el comportamiento intrapreneur. Las ideas y los casos que Pamela Suzanne expone en este trabajo, nos introducen así en la forma en que Recursos Humanos contribuye a la capacidad competitiva de la empresa a través del diseño y el alineamiento de prácticas que promuevan el comportamiento emprendedor en la empresa: el Intrapreneurship.

**Ariel Kievsky**  
**UdeSA**

---

# AGRADECIMIENTOS

---

Este libro es el resultado del Trabajo de Graduación de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés finalizada en el año 2005. Aprovecho esta oportunidad para agradecer a la Universidad, al Fondo de Becas y a los Profesores por el excelente ámbito de trabajo y de discusión de ideas otorgado durante los años de licenciatura y, también hoy, en mi rol de Asistente de Investigación y Docencia y de estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales.

Agradezco también al Profesor Sergio Postigo quien colaboró con este trabajo, y a la Cátedra Karel Steuer en Entrepreneurship que apoyó mi experiencia de intercambio en The Wharton School. Allí tuve la posibilidad de cursar clases con Steffanie Wilk, quien incentivó mi interés en los desafíos de la función de Recursos Humanos y me introdujo en el ámbito de la investigación.

Un especial agradecimiento a mis mentores, Ariel Kievsky y Carlos Suzanne, quienes brindaron su tiempo para discutir mis inquietudes, me ayudaron en la definición de ideas, en la elección de profesionales y empresas, y quienes fueron guía constante a lo largo del proceso de construcción de este proyecto.

A las empresas y consultores entrevistados, sin los cuales este trabajo no podría haberse realizado.

Agradezco al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el premio otorgado en el Concurso de Tesinas de Grado de Licenciado en Administración 2006, brindándome la oportunidad de exponer mi trabajo en el VIII Congreso de Administración, dando lugar a esta publicación.

Agradezco por último a mi familia y a aquellas personas que quiero y que me apoyan en todos mis proyectos.

A todos ellos, ¡gracias!

**Pamela Suzanne**

# Sumario Analítico

## **PRÓLOGO**

.....	3
-------	---

## **AGRADECIMIENTOS**

.....	5
-------	---

## **PRESENTACIÓN**

1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. GUÍA DE LECTURA.....	15

## **CAPÍTULO 1**

<i>El Rol Estratégico de la Función de Recursos Humanos.....</i>	<i>17</i>
--	-----------

## **CAPÍTULO 2**

<i>Entrepreneurship Corporativo.....</i>	<i>21</i>
--	-----------

1. ENTREPRENEURSHIP.....	21
2. ENTREPRENEURSHIP CORPORATIVO.....	21
3. RELEVANCIA DEL ENTREPRENEURSHIP CORPORATIVO.....	23
4. ¿POR QUÉ SER UN EMPRENDEDOR CORPORATIVO?.....	24

## **CAPÍTULO 3**

<i>Características de la Firma Emprendedora.....</i>	<i>27</i>
--	-----------

1. CARACTERÍSTICAS.....	27
2. CONCLUSIÓN.....	31

---

## **CAPÍTULO 4**

### ***Prácticas de Recursos Humanos que Promueven el Desarrollo del Entrepreneurship Corporativo . . . . . 33***

1. INTRODUCCIÓN.....	33
2. SELECCIÓN .....	34
3. COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA Y DISEÑO DE PUESTOS.....	40
4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO .....	46
5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SISTEMA DE COMPENSACIONES..	47

## **CAPÍTULO 5**

### ***Casos de Estudio . . . . . 57***

1. EMPRESA DE CONSUMO MASIVO (CASO A).....	57
1.1. ¿Es esta compañía emprendedora?.....	58
1.2. Selección .....	61
1.3. Capacitación .....	62
1.4. Comunicación.....	64
1.5. Sistema de compensaciones .....	65
1.6. Trabajo Basado en Equipos (T.B.E.) .....	66
1.7. Conclusión.....	70
2. EMPRESA TABACALERA (CASO B) .....	71
2.1. Leadership .....	73
2.2. Evaluación de desempeño .....	73
2.3. Desarrollo .....	75
2.4. Capacitación .....	76
2.5. Comunicación.....	77
2.6. Sistema de compensaciones .....	78
2.7. Conclusión.....	79
3. “3M” .....	79
3.1. Desarrollo y evaluación de desempeño .....	80
3.2. Capacitación .....	81
3.3. Comunicación.....	82
3.4. Sistema de compensaciones .....	83
3.5. Conclusión.....	83
4. COMPAÑÍA FINANCIERA INTERNACIONAL (CASO C) .....	83
4.1. Selección .....	84
4.2. Desarrollo .....	85
4.3. Sistema de compensaciones .....	87
4.4. Conclusión.....	87



---

## ***CAPÍTULO 6***

<b><i>Conclusiones</i></b> .....	<b>89</b>
1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE CASOS .....	93
2. DEBATES PENDIENTES .....	97

## ***BIBLIOGRAFÍA***

.....	<b>101</b>
-------	------------



# PRESENTACIÓN

---

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Imaginemos la situación en la que una persona le preguntara a usted en 1972 cuáles serían las cinco (5) compañías que más ganancias producirían a sus accionistas en los siguientes veinte (20) años. ¿Cómo analizaría el problema? Para obtener ganancias extraordinarias las compañías elegidas deberían poseer alguna ventaja competitiva sostenible que:

- 1) las diferenciara de sus competidores;
- 2) les proveyera beneficios económicos positivos; y
- 3) no fuera fácil de imitar.

El conocimiento tradicional lo hubiera llevado a comenzar por seleccionar la industria adecuada. Siguiendo el pensamiento de **Michael Porter**, las cinco (5) fuerzas que determinan la habilidad de una compañía para obtener ganancias extraordinarias en una determinada industria son la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza del surgimiento de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los compradores, y la rivalidad existente entre competidores. Usted debería hallar industrias con altas barreras de entrada, bajo nivel de negociación de proveedores y compradores, pocos sustitutos y escasa competencia. Dentro de dichas industrias, el análisis convencional

lo llevaría a elegir firmas con gran market share que podrían hacer uso de las economías de escala. En síntesis, usted hubiera buscado industrias en las cuales pudiera obtenerse la protección de patentes tecnológicas y seleccionado las firmas dominantes de dichas industrias.

Sin embargo, si se analiza la realidad de las cinco (5) empresas cuyas acciones produjeron mayores porcentajes de retorno en la bolsa de Nueva York en esos veinte (20) años, se observa que los pasos propuestos por **Porter** no lo hubieran dirigido hacia su elección. Durante este período, estas industrias (locales comerciales, aerolíneas, editoriales, y procesamiento de comida) estuvieron caracterizadas por competición masiva, grandes pérdidas, bancarrotas, escasas barreras de entrada, poca propiedad tecnológica, y muchos productos y servicios sustitutos. Y, en 1972, ninguna de estas firmas era la líder del mercado (y algunas aún no lo eran 20 años después). Estas empresas son: Plenum Publishing (con un retorno de 15.689%), Circuit City (una tienda de video y accesorios para el hogar; 16.410%), Tyson Foods (18.118%), Wal-Mart (19.807%), y Southwest Airlines (21.775%).

El punto aquí no es desprestigiar el análisis convencional sino hacer notar que la fuente de ventaja competitiva ha ido variando en el tiempo. Si se investiga lo que estas cinco (5) exitosas compañías compartían, se descubre que su ventaja sostenible no se basaba en tecnologías o patentes, sino en la forma en que gestionaban a su gente. (**Pfeffer**, 1995: 55)

Como sugiere la historia relatada por **Pfeffer**, si bien existen muchas maneras a través de las cuales una compañía puede obtener su ventaja competitiva sostenible, una forma importante es a través de las personas y de su gestión. Esta forma fue descuidada por mucho tiempo, dado que las empresas no consideraban a las capacidades de los empleados como una potencial fuente de éxito. Sin embargo, cuando los académicos y profesionales comenzaron a prestar atención al capital humano, surgieron muchas ideas, entre ellas, la de Entrepreneurship Corporativo.

La palabra entrepreneurship comenzó siendo utilizada y aplicada en el ámbito de la creación de empresas, del individuo que decide no trabajar en relación de dependencia y emprende la creación de nuevos modelos de negocio en búsqueda de oportunidades en los mercados. Sin embargo, como afirman **Stevenson y Jarillo** (1990: 17), si se analiza la literatura en el tema, se observa que las características principales que se creen están asociadas con el entrepreneurship como crecimiento (**Drucker**, 1985), innovación (**Backman**, 1983) y flexibilidad (**Birch**, 1987), son también rasgos deseados en grandes corporaciones. Fue así como las compañías comenzaron a probar estas ideas en sus organizaciones ya establecidas en el mercado, dando origen al concepto de Entrepreneurship Corporativo.

Al intentar aplicar este concepto a grandes empresas, surge una realidad para muchas de ellas que convierte al intento en un desafío de gestión. Si se analiza cómo trabaja una organización emprendedora se observan grandes diferencias con el funcionamiento de una gran corporación. Los emprendimientos están embebidos en una atmósfera de energía positiva, la gente responde con creatividad, pasión y dedicación, no temen a la toma de riesgos, se concentran en la habilidad para recuperarse de los errores (en vez de alcanzar la perfección), disfrutan de un gran sentido de satisfacción al ponerse en acción, están dispuestos a ir contra la opinión general. Por otro lado, **Field y Walker** (1998) afirman que, a medida que las organizaciones crecen, se vuelven más sofisticadas, las infraestructuras se hacen necesarias, se crean cargos de supervisión y gerenciamiento. En vez de un ambiente abierto, de confianza en el cual la gente expresa su creatividad para apalancar el negocio, los empleos se vuelven estrechamente definidos.

Este desafío de gestión implica trabajar sobre ciertos elementos de la organización para superarlo. **Woodman, Sawyer y Griffin** (1993) proponen que la cultura, las recompensas y los recursos son determinantes del comportamiento creativo en las organizaciones. **Amabile**, junto a otros investigadores (1996), hallaron que el ambiente de trabajo percibi-

do influencia el nivel de creatividad. Por su lado, **Damanpour** (1991) descubrió que la actitud de los ejecutivos hacia el cambio, y la comunicación interna y externa se encuentran correlacionadas positivamente con la innovación.

Como se observa, la mayor parte de estas variables se asocian con la gestión de las personas, la forma en que se los lidera, compensa, y con ciertas características organizacionales como ser el ambiente de trabajo, la cultura y la actitud hacia el cambio. **Chandler, Séller y Lyon** (2000: 59) proponen que el Sistema de Recursos Humanos de una organización influye en gran medida en estos elementos organizacionales. Los mismos afirman que *“dada la relevancia de la cultura organizacional para la innovación, las prácticas de gestión y de Recursos Humanos asociadas con una cultura de apoyo a la misma, se convierten en objeto de interés para la investigación”*.

Sin embargo, cuando se pretende conocer las prácticas de Recursos Humanos que el profesional de esta área puede utilizar para promover en su organización el Entrepreneurship Corporativo, la información es altamente escasa, dejando sin respuesta las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Cuál es el rol de la función de Recursos Humanos en la implementación de una estrategia de innovación?
- ◆ ¿Qué herramientas posee la función de Recursos Humanos para promover un ámbito emprendedor en una organización ya establecida?
- ◆ ¿Qué prácticas de Recursos Humanos existen en las empresas que intentan crear una cultura emprendedora?
- ◆ ¿Qué está pasando en la Argentina respecto a este tema?

El presente trabajo intenta responder estas preguntas haciendo foco en el ámbito argentino, considerando la escasa literatura del tema en el país y su relevancia para las organizaciones. Con este objetivo, el trabajo recurre principalmente a literatura previa en el tema y a fuentes de información primaria, como ser entrevistas con referentes de Recursos Humanos y con responsables del área de cuatro compañías que operan en la Argentina. Las primeras fueron entrevistas abiertas y semi-estructuradas, en las cuales se le presentaron a los entrevistados las características organizacionales y comportamientos que se asocian con una firma emprendedora, solicitándoles que desarrollaran y explicaran cómo ellos, en base a su experiencia y conocimiento, diseñarían las prácticas de Recursos Humanos que promuevan estas condiciones. Los referentes fueron seleccionados en base a su experiencia como consultores o en funciones dentro del área de Recursos Humanos. La sección de casos de estudio se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad con responsables del área de Recursos Humanos de empresas que presentaran algún indicio de Intrapreneurship. En dichas entrevistas se relevaron los sistemas de Recursos Humanos diseñados por estas empresas para promover la innovación. La selección de las compañías se realizó contemplando que las mismas desarrollaran actividades en el ámbito argentino, que tuvieran una gran presencia en el mismo, pudieran ser consideradas organizaciones ya establecidas juzgado por su antigüedad y cuota del mercado, y presentaran interés en desarrollar características de Entrepreneurship Corporativo en sus organizaciones. A su vez, se buscó lograr representatividad de distintos sectores industriales. Se presentan casos de la industria tabacalera, de consumo masivo, del sector financiero y de tecnología.

## **2. GUÍA DE LECTURA**

El primer capítulo realiza un acercamiento a la función de Recursos Humanos, comprendiendo su rol, campo de acción y cómo la misma agrega valor al negocio. El siguiente capítulo realiza una pequeña reseña bibliográfica del concepto de Entrepreneurship Corporativo, estableciendo

así las bases de interpretación del mismo a lo largo del trabajo. A continuación se identifican las características organizacionales y comportamientos que describen a una organización emprendedora. Partiendo de lo investigado, el siguiente apartado analiza cómo son las prácticas de Recursos Humanos que promueven dichas características. El capítulo 5 realiza un análisis descriptivo de cuatro casos de estudio. A través de los mismos se intentan relevar las prácticas de Recursos Humanos de empresas argentinas que desean promover un ambiente emprendedor, posibilitando a su vez, la comparación entre los mismos. Finalmente, el último apartado resalta las conclusiones alcanzadas por el trabajo, y los debates e ideas que demandan continuar la reflexión e investigación en este tema.



---

# CAPÍTULO 1

---

## *El Rol Estratégico de la Función de Recursos Humanos*

---

---

La función de Recursos Humanos ha sufrido cambios sustanciales en las últimas décadas. En sus comienzos esta área de la organización solía conocerse como "*Personal*", siendo sus actividades de carácter más bien administrativo. Luego, a medida que las empresas fueron notando la necesidad de incorporar a la gente como componente esencial de sus estrategias, dicha función fue tomando un rol más relevante al ocuparse de proveer al negocio las personas con los comportamientos y competencias deseados para alcanzar las estrategias propuestas.

Es así como esta nueva función, actualmente denominada Recursos Humanos, lleva a convertir a los profesionales de la disciplina en socios del negocio, a través de la creación de un Sistema de Recursos Humanos internamente coherente y alineado con los objetivos y metas de la organización.

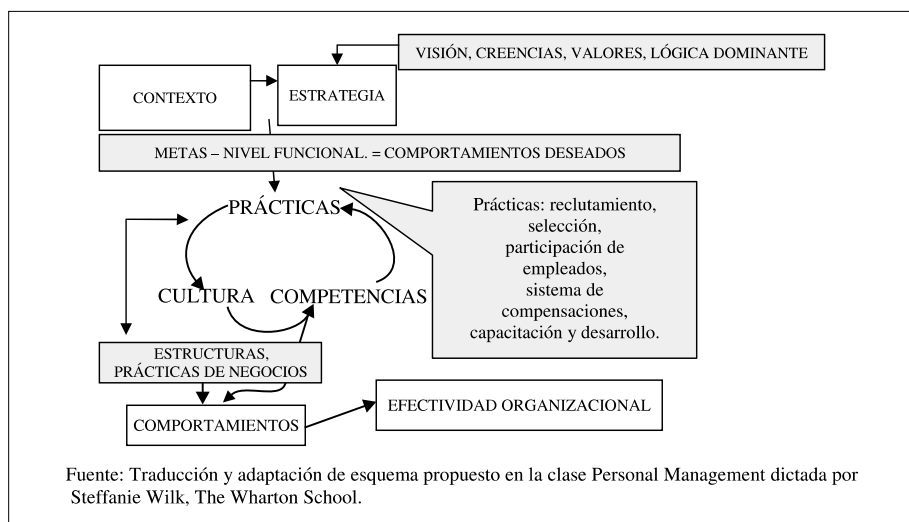
El Sistema de Recursos Humanos se compone de una serie de prácticas que abarcan: reclutamiento y selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, compensaciones, comunicación interna y relaciones laborales, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad del trabajo. Lo esencial de este Sistema es que todas sus partes estén debidamente interrelacionadas consistentemente apuntan-

do hacia un mismo objetivo. Para ilustrar este concepto, puede utilizarse el caso de la cadena de locales de venta de ropa Nordstrom. Esta empresa es conocida por las importantes comisiones que paga a sus empleados como incentivo. Muchos competidores de la industria, tras notar el éxito de Nordstrom y atribuir el mismo al comportamiento de sus empleados, intentaron imitar esta práctica. Sin embargo, realizar un cambio en el sistema de compensaciones no logró capturar el éxito de Nordstrom, o proveer beneficio alguno a sus competidores (**Pfeffer**, 1995: 57). Evidentemente, Nordstrom es más que un sistema de compensaciones; este caso muestra la importancia de la interrelación entre las distintas prácticas que componen el Sistema de Recursos Humanos. Un cambio en el sistema de remuneraciones, si no es acompañado por la correcta capacitación, y una cultura que lo avale, puede en efecto producir resultados contradictorios a los esperados, como ser competencia extrema entre los vendedores para obtener mayor monto de comisiones, o mal servicio a los clientes para vender más rápido.

**Randall Schuler** y **Ian MacMillan** (1984: 253) explican cómo Recursos Humanos colabora con la organización para alcanzar su estrategia basada en la gente. Los autores plantean que una vez que la estrategia ha sido formulada, la determinación de los comportamientos necesarios proviene del análisis de puestos. Las prácticas de Recursos Humanos que estimulan esos comportamientos deben ser entonces identificadas. A su vez, deben ser implementadas de forma tal que se asegure la coherencia a lo largo del sistema: *“Es esta consistencia, difícil de alcanzar, la que ayudará a asegurar la obtención de una ventaja competitiva a través de la gestión de los Recursos Humanos”*.

Para ayudar a la comprensión de las interrelaciones existentes entre las variables, puede utilizarse el siguiente modelo confeccionado por **Steffanie Wilk**, profesora de Management en The Wharton School.

◆ **Figura 1:** Interrelación de las variables organizacionales



El modelo muestra la interrelación entre la estrategia, los comportamientos deseados, las prácticas organizacionales, la estructura y las prácticas de Recursos Humanos. A su vez, sugiere cómo la visión, los valores y la lógica dominante de la organización afectan la determinación de la estrategia. El concepto de lógica dominante hace referencia a la forma en que los managers conceptualizan el negocio y realizan decisiones críticas sobre la distribución de recursos. La parte del modelo que más interesa al presente trabajo es aquella que afirma que la elección de la estrategia lleva consigo la determinación de los comportamientos deseados, orientando estos últimos las prácticas de Recursos Humanos que se requieren para lograrlos, como ser selección de personal, participación de los empleados en la toma de decisiones, compensaciones, capacitación, entre otras.

Recapitulando, la forma en la cual Recursos Humanos agrega valor a la compañía es a través de la determinación de los comportamientos deseados para la estrategia elegida y del Sistema de Recursos Humanos que mejor promueva dichos comportamientos. **Schuler y Jackson**

(1987: 209) realizan un buen trabajo al resaltar los comportamientos como el eje de conexión entre la estrategia de negocios y las prácticas de Recursos Humanos. Los autores afirman, por ejemplo, que si una compañía decide seguir una estrategia de innovación, los comportamientos deseados serían:

- 1) Un alto nivel de comportamiento creativo;
- 2) Un foco en el largo plazo;
- 3) Un relativo alto nivel de cooperación, comportamiento interdependiente;
- 4) Un nivel moderado de preocupación por la calidad;
- 5) Un nivel moderado de preocupación por la cantidad;
- 6) Un igual nivel de preocupación por el proceso y los resultados;
- 7) Un mayor nivel de toma de riesgo; y
- 8) Un alto nivel de tolerancia hacia la ambigüedad y lo impredecible.

Estos comportamientos requerirían ciertas prácticas en la gestión de la gente como: la selección de empleados altamente capacitados, otorgamiento de mayor discrecionalidad a los empleados, uso mínimo de controles, mayores inversiones en Recursos Humanos, más recursos para la experimentación, permitiendo e incluso premiando eventuales fracasos, y recompensando la performance por sus implicancias de largo plazo.