Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Prácticas de Recursos Humanos que promueven el desarrollo del Entrepreneurship Corporativo

Autor: Pamela A. Suzanne

Legajo 13234

Mentor Interno: Ariel Kievsky

Mentor Externo: Carlos A. Suzanne

Buenos Aires, Mayo 2005

Resumen

El concepto de Entrepreneurship corporativo se presenta como una forma de gestión que permite afrontar contextos cambiantes, generar crecimiento e innovación, aprovechando el potencial de la gente. Diversos autores han estudiado las variables que determinan la adopción de esta lógica y han resaltado su relación con la función de Recursos Humanos.

Sin embargo, la literatura respecto a cómo dicha función puede promover las características organizacionales y comportamientos necesarios es escasa. El presente trabajo intenta relevar en primer lugar dichas variables, para luego estudiar cómo son las prácticas de Recursos Humanos que las promueven. Las fuentes de información se componen de publicaciones académicas, libros, entrevistas con referentes del área y el análisis de casos de empresas que intentan adoptar esta lógica.

Los comportamientos que este concepto requiere de los empleados son: que formulen proyectos y se provean de los recursos necesarios para su implementación, que tomen riesgos, que sean proactivos. A su vez, las características organizacionales incluyen: diversidad de ideas, apoyo de tiempo y financiero a los nuevos proyectos, tolerancia al error, empowerment, canales de comunicación abiertos, existencia de redes informales.

Éstos sugieren que las prácticas de Recursos Humanos estén diseñadas de forma de: incorporar empleados con perfil entrepreneur, comunicar al personal los comportamientos que se esperan de ellos, crear canales abiertos de comunicación de proyectos, gestionar una cultura de empowerment, proveer tanto capacitación técnica como actitudinal (aceptación del cambio, trabajo en equipo, habilidades políticas, creatividad, toma de riesgo), promover un desarrollo amplio y desafiante, implementar un sistema de compensaciones que incentive a los empleados a emprender, minimizando las consecuencias negativas de la toma de riesgo y de los errores, y otorgando parte del beneficio de su innovación.

Los casos estudiados enfatizan la importancia del estilo de liderazgo, el tiempo otorgado a los empleados para que trabajen sobre ideas propias, la integración de las diversas áreas del negocio, la facilitación de formación de redes, la alineación interna del Sistema de Recursos Humanos, y la innovación desde el área, educando con el ejemplo.

Palabras Claves

Entrepreneurship Corporativo, Innovación, Empowerment, Recursos Humanos, Prácticas, Selección, Capacitación, Compensaciones, Evaluación de Desempeño, Comunicación, Desarrollo, Cervecería Quilmes, Nobleza Piccardo, 3M, American Express.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Índice

1. Problemática ... 2
2. Introducción ... 3
   2.1 Procedimientos de Investigación, Métodos y Fuentes ... 5
   2.2 Guía de Lectura ... 6
3. El valor estratégico de la función de Recursos Humanos ... 7
4. Entrepreneurship Corporativo ... 10
   4.1 Entrepreneurship: Concepto ... 10
   4.2 Entrepreneurship Corporativo: Concepto ... 10
   4.3 Entrepreneurship Corporativo: Razones para su elección ... 11
   4.5 Razones para ser emprendedor corporativo ... 12
5. Características organizacionales de la firma emprendedora ... 13
6. Prácticas de Recursos Humanos y Entrepreneurship Corporativo ... 17
   6.1 Selección ... 18
   6.2 Comunicación, Estructura y Diseño de Puestos ... 22
   6.3 Capacitación y Desarrollo ... 25
   6.4 Evaluación de Desempeño y Sistema de Compensaciones ... 27
7. Casos de Estudio ... 33
   7.1 Cervecería y Maltería Quilmes ... 33
      7.1.1 ¿Es Quilmes una compañía emprendedora? ... 33
      7.1.2 Selección ... 36
      7.1.3 Capacitación ... 37
      7.1.4 Comunicación ... 38
      7.1.5 Sistema de Compensaciones ... 39
      7.1.6 TBE ... 40
      7.1.7 Conclusión ... 43
   7.2 Nobleza Piccardo ... 43
      7.2.1 Leadership ... 45
      7.2.2 Evaluación de Desempeño ... 45
      7.2.3 Desarrollo ... 46
      7.2.4 Capacitación ... 47
      7.2.5 Comunicación ... 48
      7.2.6 Sistema de Compensaciones ... 49
      7.2.7 Conclusión ... 49
   7.3 3M ... 50
      7.3.1 Desarrollo y Evaluación de Desempeño ... 51
      7.3.2 Capacitación ... 51
      7.3.3 Comunicación ... 52
      7.3.4 Sistema de Compensaciones ... 53
      7.3.5 Conclusión ... 53
   7.4 American Express ... 53
      7.4.1 Selección ... 53
      7.4.2 Desarrollo ... 54
      7.4.3 Sistema de compensaciones ... 56
      7.4.4 Conclusión ... 56
8. Conclusiones ... 57
   8.1 Síntesis del aporte bibliográfico ... 57
   8.2 Conclusiones de la investigación empírica ... 59
   8.3 Aportes, limitaciones y líneas de Investigación Futuras ... 63
9. Bibliografía ... 67
Anexo I: Modelos de Entrevistas ... 70
Anexo II: Informe de Compensaciones ... 77
Anexo III: Casos Internacionales ... 81
Anexo IV: Artículo periodístico ... 84
Disquete ... 87

Universidad de San Andrés

1. Problemática

Al leer las publicaciones académicas sobre Entrepreneurship Corporativo, el lector puede percibir que muchos de los estudios realizados intentan relevar las variables que afectan su implementación. Por ejemplo, Woodman, Sawyer y Griffin (1993) proponen que la cultura, las recompensas y los recursos son determinantes del comportamiento creativo en las organizaciones. Amabile y otros investigadores (1996) hallaron que el ambiente de trabajo percibido 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 interrelaciones 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.

Al intentar profundizar sobre estas variables, el lector puede encontrarse con el pensamiento de ciertos autores como Chandler, Séller y Lyon (2000: 59), quienes proponen que el Sistema de Recursos Humanos de una organización influye en gran medida en estas variables organizacionales: "Given the relevant of organizational culture to innovation, the managerial and human resource practices associated with an 'innovation-supportive culture' become subject of research interest".

Sin embargo, el material académico que intenta relacionar el Entrepreneurship Corporativo con las prácticas de Recursos Humanos que lo promueven es altamente escaso, dejando sin respuesta las siguientes preguntas:

¿Cuál es el rol de la función de Recursos Humanos?

¿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?

Considerando que la bibliografía sobre Entrepreneurship Corporativo es principalmente internacional, ¿existe esta inquietud en la Argentina? Si es así, ¿qué prácticas desarrolla la función de Recursos Humanos de empresas argentinas que desean promover una actitud emprendedora?

Universidad de San Andrés

2. Introducción

Imagine la situación en la que una persona le preguntara a usted en 1972 cuáles serían las cinco compañías que más ganancias producirían a sus accionistas en los siguientes 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 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 empresas cuyas acciones produjeron mayores porcentajes de retorno en la bolsa de Nueva York en esos 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 exitosas

Universidad de San Andrés

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 que ha sido descuidada por mucho tiempo es a través de las personas y de su gestión. Uno de los conceptos que surgió como respuesta a esta opción es el 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 este modelo en sus organizaciones ya establecidas en el mercado, dando origen al concepto de Entrepreneurship Corporativo.

Al intentar aplicar este concepto a grandes organizaciones surge una realidad para muchas empresas que convierte el intento en un desafío de management. Es decir, si se analiza cómo trabaja una empresa 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 en 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.

El presente trabajo de investigación intentará relevar cómo puede la función de Recursos Humanos apoyar a la organización en el desafío de management aquí planteado.

Universidad de San Andrés
QUAERERE VERUM

Respecto a la problemática enunciada, existen algunos trabajos de graduación que abordan el tema desde diversas perspectivas. Ricardo López Guiñazú (2001) realizó un primer relevamiento sobre Entrepreneurship Corporativo en la Argentina. El trabajo buscó resaltar las principales corrientes ideológicas, presentar el concepto desde una mirada estratégica dentro de la organización y verificar algunas variables que influyen en su implementación como ser contexto, sistema de premios y castigos, disponibilidad de recursos, y compromiso de la alta dirección. Por su parte, Nicolás Zaharya (2002) realizó un acercamiento a las principales características de los emprendimientos corporativos en la Argentina, relevando información referente a su financiamiento, monitoreo, incentivos, recursos humanos y administración. Las conclusiones de ambos trabajos hacen referencia a la existencia en la Argentina de empresas que desean incorporar esta lógica entrepreneur a sus organizaciones y su importancia en el contexto actual del país. Es por ello que resulta interesante relevar cómo son las prácticas de Recursos Humanos de aquellas empresas argentinas que desean crear un ámbito de trabajo emprendedor.

2.1 Procedimientos de Investigación, Métodos y Fuentes

El presente trabajo es de tipo exploratorio descriptivo. El mismo intenta relevar cuáles son las prácticas que componen el sistema de Recursos Humanos que promueven comportamientos emprendedores en las organizaciones establecidas.

Las fuentes de información secundaria están compuestas por investigaciones académicas, revistas de gestión, libros de Entrepreneurship Corporativo y de Recursos Humanos. Las fuentes de información primaria se componen de entrevistas con referentes del área de Recursos Humanos y con responsables del área de cuatro compañías argentinas. 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, para luego solicitarles que desarrollaran cómo ellos, en base a su experiencia y conocimiento, diseñarían e implementarían las prácticas de selección, compensaciones, desarrollo de carrera, diseño de puestos, comunicación, evaluación de desempeño, entre otras, para promover los comportamientos y características organizacionales anteriormente mencionados. Los referentes fueron seleccionados en base a su experiencia como consultores o en funciones dentro del área de Recursos Humanos. En el Anexo 1 pueden observarse el modelo de entrevista y las personas entrevistadas junto con una pequeña referencia de su trayectoria.

La sección de casos de estudio se llevó a cabo a través de entrevistas en profundidad con personas del área de Recursos Humanos de las empresas respectivas. La selección de las compañías se realizó considerando la predisposición a colaborar con el proyecto dado que el análisis de caso requirió de un tiempo considerable por parte de los miembros de la organización. A su vez, se buscaron empresas que desarrollaran actividades en el ámbito argentino, que tuvieran una gran presencia en el mismo, pudieran ser consideradas organizaciones ya establecidas en el mercado juzgado por su antigüedad y market share, y presentaran interés en desarrollar características de entrepreneurship corporativo en sus organizaciones. Las personas entrevistadas fueron:

Cervecería y Maltería Quilmes: Director de Recursos Humanos (miembro del board de la compañía), Gerente de Capacitación y Desarrollo, Gerente de Compensaciones, Jefa de TBE, Jefa de Capacitación y Desarrollo.

Nobleza Piccardo: Training & Development Manager.

American Express: Regional Talent Development Consultant – 7 años en AMEX.

3M: Training & Development Specialist.

En el Anexo 1 puede visualizarse el modelo de entrevista.

2.2 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: Cervecería Quilmes, Nobleza Piccardo, American Express y 3M. 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 o cuestiones no resueltos que surgieron a través del mismo, proponiendo futuros temas de investigación.

Universidad de San Andrés

3. El valor 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 ahora 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.

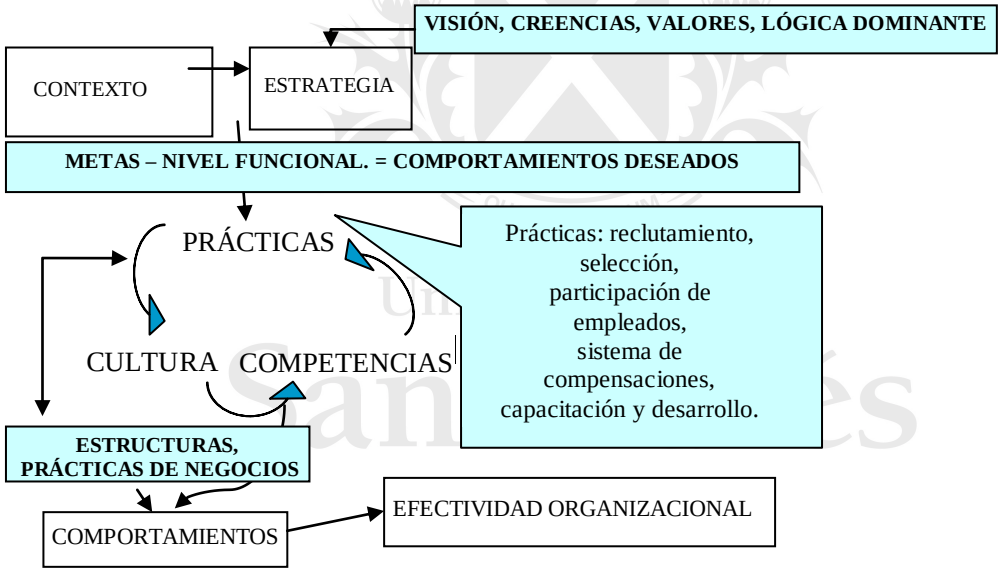
El Sistema de Recursos Humanos se compone de una serie de prácticas que abarcan: reclutamiento y selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, compensaciones, comunicación interna y relaciones laborales, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad del trabajo.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

Universidad de San Andrés

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 consistencia a lo largo del sistema. "It is this hard-won consistency which will help ensure that a competitive advantage through HRM practices is gained".

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



Fuente: Traducción y adaptación de esquema propuesto en la clase Personal Management dictada por Steffanie Wilk, The Wharton School.

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 (intended behaviours), 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.

Universidad de San Andrés

4. Entrepreneurship Corporativo

4.1 Entrepreneurship: Concepto

Una definición clara del concepto es la enunciada por Stevenson y Jarillo (1990: 23) que dice: "Entrepreneurship is a process by which individuals-either on their own or inside organizations-pursue opportunities without regard to the resources they currently control" (citado de Stevenson, Roberts, and Grousbeck; 1989)

4.2 Entrepreneurship Corporativo: Concepto

El concepto de Entrepreneurship Corporativo se encuentra aún en estado de definición, en el cual los autores no han logrado acordar totalmente los comportamientos que estas dos palabras en conjunto implican. Es por ello que se intentará a continuación definir el alcance del concepto para el presente trabajo. Siguiendo este objetivo, parece adecuado nombrar a algunos de los investigadores que han tratado de esclarecer el término.

Zaharya (2002: 9), en su trabajo de graduación, realiza una pequeña síntesis al respecto. Morris y Kuratko (2002) proponen al término para describir el comportamiento emprendedor dentro de organizaciones ya establecidas. Zahra (1991) plantea que "el Corporate Entrepreneurship puede ser el conjunto de actividades formales e informales orientadas a crear nuevos negocios en compañías establecidas mediante la innovación de productos y procesos, y el desarrollo de mercados… con el objeto común de mejorar la posición competitiva de la compañía y los resultados financieros." Thornhill y Amit (2000) afirman que "los motivos para lanzar emprendimientos corporativos incluyen mejorar la rentabilidad (Zahra 1991), generar renovación estratégica (Guth and Ginsberg 1990), incentivar la innovación (Baden-Fuller 1995) y obtener conocimientos que pueden ser aplicados en futuras líneas de negocios (McGrath, Ventakataraman and MacMillan 1994)". Otros autores tales como Block y MacMillan (1995) sugieren que "los nuevos emprendimientos pueden encender la energía creativa de los empleados, establecer la innovación como parte de la cultura corporativa, y permitir el desarrollo rentable de nuevos productos, servicios, y mercados. Además puede ayudar a encontrar nuevas oportunidades antes que los competidores".

Tras esta breve reseña bibliográfica, se visualiza la complejidad del término de "Entrepreneurship Corporativo" dado su corto tiempo de utilización y los distintos

significados que se le otorgan. Con el objeto de concretizar el concepto, se ha decidido seguir el camino que utilizó Nicolás Zaharya (2002) en su trabajo de graduación, tratando de comprender el fenómeno como la efectiva realización de emprendimientos en grandes y medianas empresas. **El Entrepreneurship Corporativo puede entenderse entonces como la concreción de iniciativas de empleados que requieran de apoyo organizacional tanto de tiempo o financiero, en cualquier área de la empresa, que persigan agregar valor a la misma.** El artículo "How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?" publicado por Harvard Business Review, puede ser de utilidad para esclarecer esta definición. El artículo plantea la siguiente pregunta inicial: "what do these organizations do to convert intriguing ideas into commercial ventures?". A través de la misma se enfatiza por un lado la concepción de que Entrepreneurship Corporativo no es sólo inventar, sino también gestionar, siendo lo verdaderamente difícil de lograr la implementación de las ideas; y por el otro, que las empresas pueden efectivamente influenciar este fenómeno a través de sus políticas de gestión de las personas.

4.3 Entrepreneurship Corporativo: Razones para su elección

Gifford Pinchot (1985) analiza el fenómeno de Corporate Entrepreneurship en su libro "Intrapreneuring: Cómo hacerse empresario sin salirse de la empresa". En el mismo afirma que cuando las compañías envejecen, la resuelta devoción empresarial por la superioridad del producto, la efectividad y la eficiencia, se va reemplazando con la urdimbre de los sistemas burocráticos. Comenta, además, que cuanto más pronto los managers aprendan a aprovechar el talento empresarial dentro de las grandes organizaciones, tanto mejor, dado que la alternativa en esta época de cambio rápido es el estancamiento y la declinación.

A su vez, Morris y Kuratko (2002: 152) proponen que, considerando los escenarios competitivos actuales de mayores riesgos, menores posibilidades de pronosticación, límites borrosos entre compañías e industrias, cambio, complejidad y contradicción, se plantea la necesidad de una lógica empresarial dominante nueva. Afirman que las lógicas dominantes inflexibles tienen el defecto de que deben ser cambiadas constantemente ya que la que puede ser apropiada en el contexto de hoy posiblemente no lo sea en cinco años. Esta realidad sugiere la importancia de la creación de una lógica dominante dinámica. Como lógica dominante, el entrepreneurship promueve agilidad estratégica, flexibilidad, creatividad, y continua innovación a lo largo de toda la organización. Por lo tanto, sin

importar cuál sea la estrategia específica de la empresa para enfrentar a la competencia hoy, el espíritu emprendedor debe estar involucrado en la misma.

4.5 Razones para ser emprendedor corporativo

Por último, cabe preguntarse por qué una persona con espíritu emprendedor desearía desenvolverse dentro de una organización. Las ventajas de ello son:

- Posibilidad de utilizar los recursos organizacionales, tanto a nivel económico como administrativo. Es decir, el intrapreneur puede obtener provecho de las economías de escala, como también de las cuestiones ya resueltas por la organización como ser temas legales, impositivos o de financiación.
- El intrapreneur no asume la totalidad de los riesgos. Si bien su beneficio económico puede estar atado a lo que él produzca para la organización, seguirá percibiendo un sueldo fijo mensual.

También existen desventajas. El emprendedor pierde poder de decisión dado que debe respetar el encuadre que la organización le impone, debe además convencer racionalmente a más personas sobre el potencial de sus ideas y no recibe la totalidad de los beneficios percibidos por su proyecto.

Las empresas que deseen incorporar este perfil de gente para así poder desarrollar una organización entrepreneur, deberán crear condiciones que contrapesen estas desventajas.

Universidad de San Andrés

5. Características organizacionales de la firma emprendedora

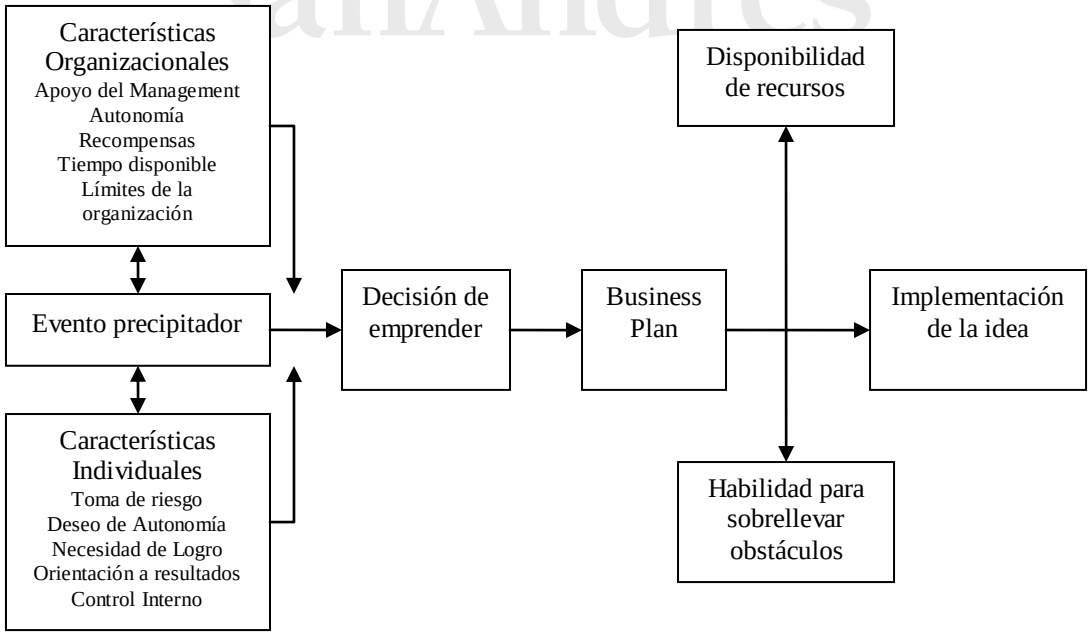
En este capítulo se analizarán cuáles son las características organizacionales y los comportamientos necesarios para llevar adelante una estrategia de innovación e intrapreneurship.

En primer lugar, Covin y Slevin (1991) afirman que las organizaciones que eligen esta estrategia son innovadoras, proactivas y toman riesgos. A su vez, explican que la cultura de la organización es una variable importante. Las empresas que apoyen la expresión de ideas novedosas y radicales, que valoren y brinden empowerment a los empleados de jerarquía media y baja, que promuevan el cambio y la innovación como fuente esencial de supervivencia en el largo plazo, e incentiven la práctica y el espíritu de trabajo en equipo, estarán en mayores condiciones de lograr los beneficios del intrapreneurship.

A su vez, proponen que la estructura deseada para este tipo de estrategia es descentralizada en la toma de decisiones, con escasos niveles jerárquicos, canales de comunicación abiertos y una alta integración de las funciones de R&D, Manufactura y Marketing.

Por su parte Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno desarrollaron en 1993 el Modelo Interactivo del Proceso de Entrepreneurship Corporativo:

Figura 3: Un Modelo Interactivo de Entrepreneurship Corporativo



Fuente: Traducción de Hornsby, J. y otros (1993), 'An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 29-37.

El modelo afirma que la decisión de actuar de forma emprendedora ocurre como resultado de la interacción entre características organizacionales, rasgos personales y un evento precipitador. Ejemplos de este último elemento son: cambio de management, desarrollo de nuevos procesos, una adquisición o fusión, desarrollo de nuevas tecnologías, necesidad de reducción de costos, cambios en la demanda del consumidor.

Algunas de las variables organizacionales que el modelo propone son:

- Un adecuado uso de las recompensas. Los autores afirman que los sistemas de recompensas efectivos consideran los objetivos, el feedback, enfatizan la responsabilidad individual y los resultados.
- Apoyo gerencial. Se refiere a la predisposición del management para facilitar los proyectos emprendedores y para trasmitir a los empleados la creencia de que la innovación es parte del rol de todos los miembros de la organización. Algunas acciones que representan el apoyo del management son: adopción rápida de ideas, reconocimiento al personal que llevan sus ideas adelante, apoyo a pequeños proyectos, búsqueda de dinero para lograr despegar los emprendimientos.
- La asignación de recursos, incluyendo tiempo. Esta disponibilidad de recursos debe ser real por un lado pero a su vez debe ser percibida por lo empleados para que encaren el esfuerzo de desarrollar e implementar sus ideas. El factor tiempo es de gran importancia. Las compañías deben tener cuidado con ejercer demasiada carga de trabajo sobre sus empleados, otorgando espacio para que trabajen con otros en la resolución de problemas de largo plazo.
- Autonomía y discreción en el trabajo. Es aconsejable que los empleados posean la discreción para tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo de la forma más efectiva. A su vez, las organizaciones no deben criticar a los empleados cuando cometen errores al ser innovadores.

Stevenson y Jarillo (1990) proponen también ciertas características de las organizaciones emprendedoras:

- Motivan a sus empleados a perseguir las oportunidades que se les presentan. Además hacen coincidir aquellas oportunidades que agregarán valor a la firma con oportunidades que beneficiarán a los empleados, recompensándolos adecuadamente.

Universidad de San Andrés

- Para que una oportunidad pueda ser perseguida, el empleado debe primero percatarse de la misma. La organización podrá tener un efecto sobre este factor a través del diseño de puestos, el esfuerzo en crear generalistas capaces de realizar la conexión mental para detectar las oportunidades.
- Los autores también sugieren que las firmas que realizan un esfuerzo consciente por minorizar las consecuencias negativas de los fracasos producidos cuando se persigue una oportunidad, tendrán un mayor nivel de comportamientos emprendedores.
- El último elemento que proponen es la facilitación de redes informales tanto internas como externas.

Por último, los autores enfatizan las tres partes del comportamiento emprendedor: detección de la oportunidad, deseo de perseguirla y confianza en las posibilidades de éxito. Las firmas sólo tendrán éxito con esta estrategia si saben promover los tres pilares paralelamente.

Por su lado, Pierce y Delbecq (1977) estudiaron también las características organizacionales para promover la innovación dentro de las empresas. Las características organizacionales que los autores proponen son:

- Diversidad y diferenciación como elemento valioso en la primera etapa de la innovación. El conflicto constructivo, la ausencia de una sola ideología profesional, el cruce de ideas, son representativos del fenómeno de diferenciación que estimula la iniciación de propuestas.
- Trabajo interdisciplinario, autonomía individual y canales de comunicación sin restricciones.
- Ausencia de estratos jerárquicos. La preocupación con el status y la inhibición provocada por la diferencia organizacional de los actores dificulta la innovación.

Conclusión

Este capítulo intentó relevar cuáles son las características y comportamientos esenciales que el Sistema de Recursos debería promover para alcanzar una lógica entrepreneur. Respecto a los comportamientos, esta lógica espera de los empleados que: expresen ideas novedosas y radicales; formulen proyectos en base a las mismas y se provean de los

Universidad de San Andrés

recursos necesarios para su implementación; que tomen riesgos; que persigan aquellas oportunidades que agregan más valor a la compañía; que trabajen en equipo, en forma multidisciplinaria y multifuncional; que sean proactivos. Por otro lado, existen también ciertas características organizacionales que son relevantes en la adopción de esta lógica. Las mismas son: diversidad de ideas; apoyo de tiempo y financiero a los nuevos proyectos; autonomía y discreción en el trabajo; tolerancia al error; empowerment; descentralización de la toma de decisiones; estructura plana; cambio constante; canales de comunicación abiertos; redes informales tanto internas como externas.

Por último, una organización que desee adoptar el concepto de Entrepreneurship Corporativo podrá considerar al diseñar sus prácticas de Recursos Humanos la promoción de las tres fases del entrepreneurship: detección de ideas, gestión de las mismas (armado del proyecto/obtención de recursos financieros y políticos), e implementación.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

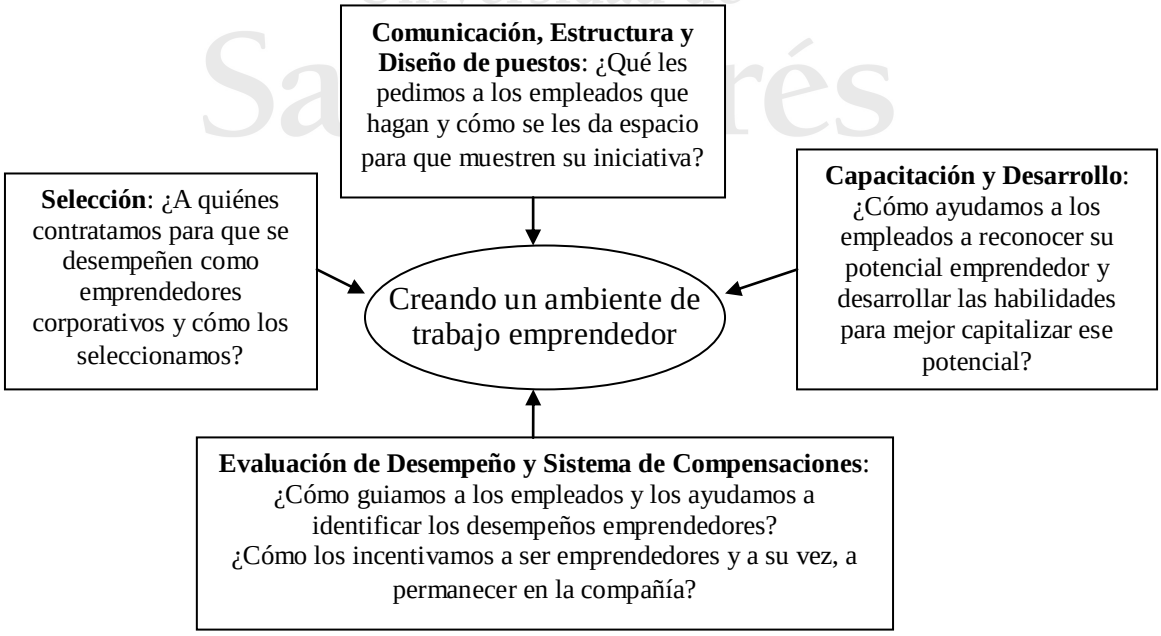
6. Prácticas de Recursos Humanos y Entrepreneurship Corporativo

"Entrepreneurship is about vision and insight, but also about hard work, perseverance, and adaptability. Entrepreneurs themselves are ordinary people who, working through teams, create the new. Importantly, entrepreneurial potential is something that resides in each and every employee in a company." (Morris y Kuratko, 2002: 36)

Morris y Kuratko hacen visible la importancia de la creación de las condiciones organizacionales para el desarrollo del espíritu emprendedor. No hay personas que son emprendedoras y otras que no. Sí existen perfiles más adecuados y otros en los cuales es más difícil sacar a relucir el espíritu. El rol del área de Recursos Humanos es lograr que cada uno de los empleados pueda desarrollar su potencial emprendedor.

A continuación se analizarán las distintas herramientas que posee el área de Recursos Humanos para crear las condiciones que promueven un ambiente de trabajo emprendedor. El modelo expuesto por Morris y Kuratko (2002: 238) brinda un buen punto de partida para el análisis.

Figura 4: Interrogantes de un Sistema de Recursos Humanos en la creación de un ambiente de trabajo emprendedor



Fuente: Traducción y Adaptación de Figure 12.1 en Morris y Kuratko (2002), pág. 238.

Universidad de San Andrés

6.1 Selección

Para lograr una selección exitosa se debe primero identificar el perfil de las personas más propensas a desarrollar comportamientos emprendedores. Morris y Kuratko (2002: 85) afirman al respecto: "Intrapreneurs are not necessarily the inventors of new products, services, or processes (although they often are), but they turn ideas or prototypes into profitable realities … There are many people in an organization that dream, or come up with new ideas. The issue from an entrepreneurial perspective concerns how much responsibility they take not only for refining their ideas into a workable or viable form, but also for selling ideas, overcoming resistance and following through on implementation. The shortage in most companies is not of dreamers but of doers".

Con el objetivo de definir este perfil intrapreneur, Agustina Martinez Novello (2002) realizó una caracterización del perfil de individuo más propenso al entrepreneurship corporativo a través de la búsqueda de las diferencias entre el perfil de los emprendedores corporativos y los emprendedores independientes. En esta búsqueda, logró identificar algunas características propias de los intrapreneurs. Éstas son: alta tolerancia a la ambigüedad, motivación basada en la posibilidad de generar valor para la organización a la que pertenecen como también para sí mismos, alta propensión al riesgo, poca sistematicidad y gusto por lo desestructurado, habilidad para la toma de decisiones y el desarrollo de ideas propias e innovadoras, búsqueda de la mejora continua.

Otras características que la literatura identifica en el perfil intrapreneur son: proactividad, creatividad, apertura al cambio, pensamiento global, confianza en sí mismo, rápida recuperación ante el fracaso o la negativa, visión, liderazgo, habilidad para la generación de redes, habilidades políticas, y lo más importante, hacen que las cosas sucedan.

Con respecto a cómo realizar la selección, Morris y Kuratko (2002: 239) sugieren que los empleados no deberían ser seleccionados en base a su performance pasada o tareas que hayan desarrollado, ni tampoco por la posesión del conocimiento básico y de las habilidades necesarias para el puesto. La búsqueda debe focalizarse en las características personales de los postulantes.

Con el objetivo de profundizar sobre la selección de personas con este perfil, se realizó una entrevista con Carlos Valeiro, Recruiting Manager de la consultora SERIAL de la TORRE. Valeiro explica que existen dos tipos de procesos de selección que se consideran al

momento de incorporar personas con perfil intrapreneur a una organización. En primer lugar, puede analizarse la incorporación de jóvenes, la cual se realiza en la mayoría de las compañías a través de Planes de Jóvenes Profesionales. Dado que estas personas no tienen una historia que avale laboralmente que son entrepreneurs, las herramientas de selección se concentran en detectar lo actitudinal, lo aptitudinal y lo potencial. En segundo lugar, se encuentra la selección de personal de mandos medios o gerenciales. Estos postulantes si poseerán una trayectoria laboral, lo que el consultor afirma, facilita la identificación de su potencial emprendedor.

Con respecto al primer grupo, Valeiro realiza una salvedad acerca del perfil buscado. En Argentina, si bien los Planes de Jóvenes Profesionales suelen buscar jóvenes con perfil emprendedor, en una lectura sutil las empresas comunican a los consultores que desean "entrepreneurs pero que no sean tan entrepreneurs, que sean entrepreneurs muy adaptados". Es decir, cuando una persona ingresa a una organización tácitamente está aceptando un encuadre. El entrepreneur a veces no lo acepta. Así como no acepta la realidad y la quiere modificar, también puede volverse en contra en términos de encuadre organizacional. Como observación respecto al perfil, podría pensarse que es justamente en este punto donde se visualiza la principal diferencia entre el entrepreneur y el intrapreneur. El intrapreneur sabe cómo manejar el entorno organizacional en el que se encuentra inmerso con el objetivo de llevar adelante sus proyectos dentro de la organización, el entrepreneur prefiere hacerlo por fuera de la organización.

Un elemento importante que debe considerarse previamente a la selección, es la capacidad de una compañía de atraer al perfil deseado. Valeiro afirma que en el caso del intrapreneur se necesita una organización que crezca, que tenga un proyecto, recursos, una visión. "De lo contrario, el intrapreneur se aburrirá rápidamente y abandonará la compañía antes del año". Es por ello que al momento de decidir qué perfil de gente desean incorporar, las empresas deben cuestionarse: "¿cuánto voy a crecer?, ¿cuánto necesito crecer?, ¿en qué sentido necesito crecer?, y ¿cuánta gente de este tenor entrepreneur necesito para crecer?"

El siguiente paso es la identificación de las personas con el perfil deseado. Para identificar al perfil intrapreneur existen diversas técnicas que pueden ser utilizadas.

Un ejemplo es el de una empresa holandesa que busca incorporar jóvenes con características fuertemente entrepreneurs de todo el mundo. La misma se basa en un

sistema informático el cual, a través de la contestación de preguntas por parte de los candidatos, elabora un perfil personal que se compara con los ítems de un perfil ideal.

Otra técnica es el Assessment Center. Esta metodología propone ejercicios grupales a través de los cuales se intentan observar las conductas de las personas. Uno de los ejercicios más utilizados es el de resolución de casos. Este tipo implica un abordaje de carácter más bien técnico, donde las personas pueden mostrar capacidades de aprendizaje o habilidades en la utilización de conocimientos de grado con criterio, por ejemplo. A su vez, se van revelando ciertas conductas como liderazgo, capacidad de integración de la información que brinda el grupo, comportamiento frente a consignas, adaptación al encuadre. Luego, suele realizarse un segundo ejercicio donde la asociación con lo que se pretende es menos directa. Esta técnica se utiliza principalmente para detectar cómo los candidatos llevan adelante situaciones que los sorprenden o les son novedosas, "muchas veces los sorprende más en la espontaneidad y podemos captar mucho más lo actitudinal".

Otra herramienta que puede ser utilizada es la entrevista personal a través de preguntas por competencias. Esta herramienta sirve tanto en el caso de los jóvenes como en el de personas con mayor experiencia. Valeiro afirma: "Una persona entrepreneur es entrepreneur de alma, por lo cual seguramente algo en su vida ha resultado en este sentido. Las preguntas por competencias son siempre pedidos de ejemplos de situaciones pasadas en las que haya tenido que mostrar esa competencia. Las preguntas son del siguiente estilo: 'dame un ejemplo donde vos en el pasado te hayas constituido en el centro de acción', 'o hayas resuelto un determinado problema a través de tu carisma'". Otra opción es repasar la historia del postulante, es más tradicional y secuencial, pero va dando pautas de si la persona es más bien convencional, adaptada o tiene una tendencia más entrepreneur. En todos los campos de la vida de la persona se va a observar cómo ha ido manejando las cosas y cómo fue decidiendo lo que decidió. Valeiro cuenta "en general me introduzco mucho en el tiempo libre de la persona, qué hace, por qué lo hace, cómo lo hace. Si hace música, qué tipo de música hace. No es lo mismo tocar música clásica que tocar jazz o tocar folclore. O si practica un deporte, qué posición ocupa. Difícilmente un defensor sea entrepreneur, suele ser el sostenedor."

Por último suele llevarse a cabo un examen psicotécnico. El mismo tiene el objetivo de analizar cómo podrá la persona desarrollar las potencialidades que posee dentro del ámbito

laboral. Por ejemplo, se analiza si posee el suficiente equilibrio para manejar la agresividad inherente al perfil entrepreneur en un determinado encuadre.

De esta forma, utilizando todas estas herramientas, se observa al joven desde muchos abordajes que deberían ser coincidentes y brindar los sustentos para una decisión de incorporación.

Respecto a la selección de mandos medios y perfiles gerenciales, Valeiro afirma: "Por definición, el gerente o director debería ser un entrepreneur entre otras cosas" y agrega que la selección en estos casos es más sencilla dado que cuentan con una historia que avala su perfil. Si bien Morris y Kuratko (2002: 239) sugieren que los empleados no deberían ser seleccionados en base a su performance pasada o tareas que hayan desarrollado, Valeiro opina que "si la persona es entrepreneur no se queda en una estructura o puesto que no lo deja emprender o en realidad manifiesta alguna incomodidad en algún sentido. Desde el punto de vista evolutivo, al que es entrepreneur de verdad se le va a filtrar por muchos lugares".

Luego de identificar el perfil de la persona, Valeiro comenta que se necesita analizar si va a ser exitoso, "porque entrepreneurs que fracasan hay millones, tipos que les gusta ir para delante pero o no les da la inteligencia o la creatividad o el nivel de persuasión y liderazgo o el equilibrio emocional. Una de las características del entrepreneur es que es muy ansioso. Por lo cual hay que ver qué manejo tiene de esa ansiedad porque puede arruinar cualquier cosa, puede apurarse, puede manejar mal los vínculos, puede ser una persona agresiva, agresiva en el mal sentido". Por lo tanto, en el nivel gerencial, afirma Valeiro, se busca una persona que haya sido exitosa en el management de su sector a través de conductas emprendedoras y proactivas.

Finalmente, para concluir este apartado, es interesante mencionar un documento publicado por el Kauffman Center of Entrepreneurial Leadership (1998), el cual refleja los pensamientos e ideas de emprendedores jóvenes que han creado compañías con ganancias mayores a 1 millón de dólares. "It's hard to find people like me because they're typically already in business for themselves. I have been able to find very good people, but after a while they go off and start their own business" (1998:2). Esta frase explicita el desafío que representa el proceso de selección de intrapreneurs y a su vez, el esfuerzo que implica mantenerlos dentro de la compañía. Ambos planteos enfatizan la importancia de que la

selección se encuentre acompañada por las prácticas adecuadas que promuevan que la gente desee permanecer en la compañía, de forma que no se desaproveche el gran trabajo realizado. Las mismas serán desarrolladas a continuación.

6.2 Comunicación, Estructura y Diseño de Puestos

La eficiencia en la comunicación organizacional es un factor clave para promover una estrategia de intrapreneurship. La misma cumple dos funciones. En primer lugar, es importante que todo el personal conozca el deseo de la organización de perseguir una estrategia de entrepreneurship corporativo y, por lo tanto, los comportamientos y actitudes que se esperan de ellos. A su vez, la organización debe también brindar los canales de comunicación necesarios para la expresión de las ideas o proyectos. Como afirman Eric Rule y Donald Irwin (1988: 45): "There is no shortage of innovative ideas in most organizations. To uncover these innovations, senior executives must communicate the importance of innovation to all levels of the organization through a variety of channels. They should invite ideas, establish a conduit for submissions, and ensure that the whole organization is empowered to submit suggestions".

Con respecto al primer rol de la comunicación, Luis María Cravino, Director de la consultora de Recursos Humanos AO Consulting, afirma que es importante que la decisión de ser una organización emprendedora esté escrita, formalizada, "nos comprometemos más con algo escrito que no escrito".

Fabián Masciocchi, Director de Recursos Humanos de Direct TV Latinoamérica, afirma que una compañía emprendedora debe transmitir esta característica organizacional desde el momento en que la persona ingresa a la empresa. Es decir, el programa de inducción debe hacer fuerte énfasis en la cultura de innovar a través de la comunicación de ideas generadas e implementadas y testimonios de intrapreneurs, para que la persona "compre el concepto" desde un primer momento.

Cravino afirma que también esta comunicación se realiza a través del sistema de premios y castigos, por ejemplo. Por un lado, se debe premiar a los que innovan, pero eso no es suficiente. Una de las consecuencias de la innovación es el error. Si una compañía no tolera el error, no tolera la innovación, aunque afirme que la innovación es lo más importante para la empresa. En la práctica esto se ve en los modelos de rol. Es decir, ¿quiénes tienen mayores oportunidades de éxito?, ¿a quiénes se los felicita más?, ¿quiénes

tienen más acceso al director de la compañía? ¿Los más conservadores, prudentes? ¿Los más respetuosos de lo que hay que hacer?, o, por el contrario, ¿aquellos que desafían, que tienen aciertos pero también errores, los más disruptivos?[1]

Con respecto al segundo rol de la comunicación, existen distintos medios que proponen las empresas para la expresión de los proyectos. Eric Rule y Donald Irwin (1988: 45) comentan el ejemplo de los Laboratorios Connaught donde todos los años se llevan a cabo "círculos estratégicos" formados por pequeños grupos de empleados pertenecientes a las distintas áreas del negocio. Estas reuniones son utilizadas para identificar ideas que pueden agregar valor a la compañía.

Por otro lado, Recursos Humanos debe brindar el espacio permanente para que los sectores se comuniquen y puedan así poner en común los proyectos de cada área y ampliarlos al beneficio de toda la organización. Fabián Masciocchi afirma que para que esto suceda es necesario considerar factores que parecen tan simples como la distribución física. Cuenta que había sectores en la compañía que podían beneficiarse del trabajo y las ideas conjuntas pero no lo hacían simplemente por estar en pisos distintos dentro del edificio. El acercarlos físicamente favoreció la comunicación y, por lo tanto, la generación e implementación de proyectos cross.

Universidad de San Andrés

Otra forma de comunicación puede ser la encuesta de clima. En Direct TV por ejemplo, se pone mucho énfasis en la sección de sugerencia de ideas de la misma, obteniendo propuestas interesantes. Una de las ideas que surgió de la encuesta fue poner en funcionamiento un sistema de competencia interna entre los grupos del call center para mejorar el nivel de atención de los clientes; sería un sistema que motivaría la generación de ideas de mejora permanentemente. Esta idea surgió anónimamente en una encuesta, el equipo de Recursos Humanos la tomó y en este momento se encuentra gestionando el proyecto con la ayuda de la persona que la sugirió. Otro espacio que poseen las personas en la empresa para expresar sus ideas es a través de los desayunos que se realizan con el Gerente General en pequeños grupos. Cuando el Gerente considera interesante a alguna propuesta, designa a un equipo para que analice su implementación.

[1] Este ejemplo de interrelación entre las prácticas de comunicación, compensaciones y desarrollo de carrera visualiza claramente el concepto que se ha tratado de transmitir que es la importancia de la coherencia entre las distintas prácticas del sistema de Recursos Humanos y de todo el sistema con la estrategia de negocios.

Con respecto a la estructura y al diseño de puestos, el caso de Intuit, compañía estadounidense de finanzas personales y de PyMEs, refleja la importancia del diseño de los mismos para lograr construir una empresa emprendedora. El caso cuenta que a medida que la organización se fue volviendo más grande, el management percibió que era necesario un cambio de estructura para conservar el espíritu emprendedor. La empresa estaba organizada por funciones. Sin embargo, esto producía un cuello de botella en el equipo ejecutivo, dado que la aprobación de todas las cuestiones requería del apoyo de este grupo de personas. La decisión fue entonces buscar una estructura más plana, descentralizando así las decisiones a aquellos que estaban inmersos en los proyectos.

Una de las características organizacionales relevantes en una organización emprendedora es el empowerment. Respecto a esta cuestión es interesante mencionar brevemente las ideas del trabajo de Luis María Cravino (1996) titulado "Modelo integral para desarrollar empowerment en una organización". El artículo brinda pautas para la implementación del concepto de empowerment en una organización, paso que parece necesario para promover una cultura emprendedora. Los elementos que el autor plantea son:

a) Elementos orientadores. Si se le solicita a una persona que asuma mayores responsabilidades dentro de su tarea, se deberá asegurar que la misma sepa dónde dirigir sus esfuerzos y cuáles son los criterios en los que debe basar sus decisiones. Estos pueden ser del tipo "orientación al cliente", por lo cual al tomar una decisión que antes no tomaba lo hará siempre en función de la satisfacción del cliente o, referidos al "logro de los objetivos del negocio" (estos últimos deberán especificar las metas de la organización como ventas, ingresos, costos, market share).

b) Los conocimientos y habilidades del personal. Este elemento afirma la importancia de capacitar en aspectos propios de la función para lograr la innovación. A su vez, el autor propone que dadas las nuevas responsabilidades, también se deberá capacitar en análisis de problemas y toma de decisiones, manejo e interpretación de sistemas de información, y dinámica grupal y trabajo en equipo.

c) El sistema motivacional. Este elemento contiene a la motivación extrínseca otorgada por la remuneración, beneficios, acciones de reconocimiento, y a la intrínseca. Esta última puede ser desarrollada por la organización a través del incremento de la necesidad de aplicar habilidades intelectuales como creatividad y razonamiento, de la facilitación del conocimiento de la misión y de las

consecuencias de la tarea (desarrollando orgullo y sentimiento de importancia), y aumentando la capacitación.

d) La estructura organizacional. La misma debería poseer las siguientes características: pocos niveles jerárquicos (estructuras planas), descentralización (las decisiones se toman en el lugar de los hechos), tamaño reducido (una organización grande puede convertirse en muchas pequeñas), flexibilidad (para responder a las necesidades cambiantes del entorno).

e) El proceso de Team Building. El trabajo en equipos debe desarrollarse tanto intra-grupal como inter-grupal.

f) Los mecanismos de participación y autonomía. Esto se puede lograr, entre otras formas, a través del aumento del "span" de control, el enriquecimiento vertical, la autonomía en la toma de decisiones y los programas de inteligencia distribuida.

g) El estilo de liderazgo. Este elemento es de suma importancia. El empowerment necesita un liderazgo participativo, orientado al coaching y delegativo.

h) El sistema de información. La necesidad de este elemento puede visualizarse a través del ejemplo de una persona que trabaja en un hotel. Si todas las semanas este empleado posee acceso a las encuestas de satisfacción donde se detallan los puntos fuertes y débiles detectados por los huéspedes, podrá cambiar su comportamiento e innovar en nuevas formas de satisfacer al cliente. Si esa información permanece fuera de su alcance, no podrá hacer uso de su empowerment para mejorar el servicio.

Por último, es importante recordar al momento de diseñar los puestos de trabajo, la importancia de la carga de trabajo en la capacidad innovadora de una persona. Fabián Masciocchi acuerda en este punto y sugiere al respecto la importancia de las políticas de calidad de vida. Comenta que si la persona posee más tiempo libre, está en contacto con otros ámbitos, artísticos o deportivos por ejemplo, irá al trabajo con mayor frescura de mente y a su vez generará espacios de reflexión fuera del ámbito laboral. "Si a una persona la hacés trabajar 15 horas por día, no va a poder pensar nada".

6.3 Capacitación y Desarrollo

Morris y Kuratko (2002: 240) sugieren que la capacitación deberá proveer las herramientas de actualización en las últimas tecnologías y procesos, posibilitando así el uso de la

creatividad en la aplicación de los mismos. A su vez, podrá focalizarse en actividades menos estructuradas, donde se entrene a los empleados en resolver problemas de manera original, adaptarse a ambientes dinámicos y a sentirse cómodos frente a la ambigüedad. De esta forma, las actividades de formación abarcarían también un componente actitudinal, promoviendo la aceptación del cambio, la disposición a la toma riesgos y a asumir responsabilidades, el valor del trabajo en equipo y de los logros compartidos. Finalmente, los autores proponen que los empleados sean capacitados en habilidades políticas, incluyendo formas de obtener sponsors, de construir redes y de evitar publicidad temprana de los nuevos conceptos y proyectos.

Luis María Cravino considera también la "forma" de la capacitación. "Una empresa que promueve la innovación, no sólo lo hace a través de sus contenidos sino también con la forma. Por ejemplo, pensará que es mejor capacitar por e-learning o actividades vivenciales donde se rompe la rutina del aula".

A su vez, Cravino afirma que la capacitación sólo debe ser utilizada cuando la cultura de la compañía y las demás prácticas la acompañan: "Yo soy bastante poco creyente de que la capacitación cambia las cosas, más bien funciona como un catalizador. Me pasó en una compañía muy tradicional que di un curso de creatividad/innovación. Y cada persona que pasaba por el curso terminaba en el escritorio de un gerente que le decía: `pibe, vos no seas innovador porque la única manera de sobrevivir en esta empresa es haciendo lo que el jefe dice y punto´. La capacitación puede ser cómica en el contexto inadecuado".

Con respecto a la cuestión de desarrollo, Morris y Kuratko (2002: 239) proponen un desarrollo de carrera amplio, con múltiples opciones de crecimiento, posibilitando así exposición a más áreas de la organización y, por consiguiente, diferentes formas de pensar. Esta exposición, a su vez, mejora la generación de ideas y resolución de problemas e incentiva las actividades cooperativas.

Fabián Masciocchi sugiere que el esquema de desarrollo debería estar basado en ciertos niveles de riesgo que asume la organización. Esto es, asumir que se puede promover a una persona que no posea un seniority desarrollado para el cargo, y cubrir ese gap con la experiencia en el puesto, "Para ser emprendedor hay que proponerle a las personas metas que no esperaban, exposición a nuevos desafíos".

6.4 Evaluación de Desempeño y Sistema de Compensaciones

Una de las prácticas de recursos humanos que tiene gran importancia en la creación de condiciones que permitan o incentiven la innovación y la actitud emprendedora es el sistema de compensaciones.

Lei, Slocum y Slater (1990: 29) afirman al respecto:

"We believe that the reward system represents a powerful means of implementing an organization's strategy. The reward system defines the relationships between the organization and its employees by specifying the values and norms it desires from them. Rewards systems incorporate two major functions: (1) giving employees performance evaluation and feedback and (2) giving them rewards in the forms of raises, bonuses, and promotions."

Morris y Kuratko realizan un primer acercamiento al diseño del sistema de compensaciones de una estrategia de Entrepreneurship Corporativo a través de las siguientes sugerencias: los sistemas de compensaciones deberían basarse en resultados de largo plazo, dado el tiempo que requieren los emprendimientos, y llevar un balance entre el desempeño individual y grupal. Esto último es importante para conservar a los empleados que agregan valor pero a su vez, estimular el trabajo cooperativo. Por otro lado, dada la autonomía y discreción en el trabajo que implica el Entrepreneurship Corporativo, el desempeño debería ser medido por los resultados obtenidos y no por los métodos aplicados para lograr dichos objetivos. Por otro lado, considerando que el riesgo puede implicar fracaso, los sistemas de recompensas deberían reflejar una tolerancia al fracaso y ofrecer cierta seguridad laboral. La evaluación de los empleados debería incluir medidas explícitas de innovación y riesgo, para expresar así la intención de la empresa hacia ese tipo de comportamientos.

Uno de los temas que mencionan Morris y Kuratko es el foco en el largo plazo. La razón de esto puede ejemplificarse en la siguiente anécdota contada por Peter Drucker: "I myself made this mistake [thinking that you can truly innovate within the existing operating unit] 30 years ago when I was a consultant on the first major organizational change in American history, the General Electric reorganization of the early 1950s. I advised top management, and they accepted it, that the general managers would be responsible for current operations as well as for managing tomorrow. At the same time, we worked out one of the first

systematic compensation plans, and the whole idea of paying people on the basis of their performance in the preceding year came out of that. The result of it was that for ten years General Electric totally lost its capacity to innovate, simply because tomorrow produces costs for ten years and no return. So, the general manager - not only out of concern for himself but also out of concern for his group - postponed spending any money for innovation. It was only when the company dropped this compensation plan and at the same time organized the search for the truly new, not just for improvement outside the existing business, that GE recovered its innovative capacity, and brilliantly." (Citado en Schuler y Jackson, 1987: 207)

Zoltan Rosenfeld, consultor de Mercer Argentina, cuenta que la forma más utilizada para otorgar incentivos de largo plazo es el sistema de opción de compra de acciones. Este sistema otorga a los involucrados el derecho a comprar determinada cantidad de acciones a un precio fijo al finalizar un período de tiempo estipulado. Este mecanismo puede ser utilizado cuando las empresas cotizan en la bolsa y, a su vez, cuando esta institución es transparente. En el contexto argentino no es aconsejable utilizar esta herramienta dado que el mercado es chico y la variación en el precio de las acciones no tiene una relación directa con la performance del management de la compañía; una afirmación del Ministro de Economía puede provocar una caída de las acciones sin tener relación con la empresa en sí misma. En Estados Unidos el sistema es más utilizado dado que el mercado allí es más transparente. Sin embargo, existen algunas razones como la movilidad de capitales o el contexto del país que pueden provocar variaciones injustificadas en los incentivos del personal. Un informe realizado por la Consultora Mercer en el 2004 afirma que las compensaciones de largo plazo en América Latina están siendo incorporadas recientemente. El sistema más utilizado es el basado en acciones, siendo los bonos de largo plazo la segunda opción elegida. En el Anexo 2 pueden visualizarse algunos extractos del mencionado relevamiento.

Si bien la remuneración relacionada al largo plazo es de suma importancia, Rosenfeld afirma que es necesario alcanzar un equilibrio entre los incentivos de largo y corto plazo. Los sistemas de corto podrán hacer mayor énfasis en comportamientos, en vez de indicadores más macro, lo que podrá ser beneficioso considerando la dificultad del contexto argentino de aplicar fuertes incentivos de largo plazo.

Universidad de San Andrés

Una herramienta que posee la Estrategia de Remuneraciones para promover comportamientos emprendedores es el sistema de bonos. Bajo este sistema, las personas reciben un salario fijo, más un elemento variable que depende de la performance del individuo y de la compañía. Como afirma uno de los jóvenes emprendedores en el documento publicado por el Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership (1998: 4): "If you want to attract entrepreneurial types, offer low base pay with the potencial for high incentives. If you want to attract the steady kind company soldiers, offer high base pay with low incentives".

El sistema de bonos es una herramienta útil para guiar comportamientos dado que, al existir un incentivo monetario, las personas concentrarán sus esfuerzos en el cumplimiento de los mismos. Es así como la definición de los objetivos se convierte en el elemento esencial de este proceso. Los objetivos deben ser alcanzables por la persona, poder ser influenciados por la misma y ser claves para la organización. En el caso de una estrategia de Entrepreneurship Corporativo, hay dos cuestiones que pueden ser incentivadas por este mecanismo. Por un lado pueden incorporarse objetivos de innovación para así promover comportamientos emprendedores. Por el otro, dada la importancia del estilo de liderazgo es la generación de una cultura emprendedora, los objetivos de los líderes podrían estar atados a su capacidad de promover comportamientos emprendedores en sus reportes. También puede considerarse la incorporación de objetivos grupales para así incentivar el trabajo en equipo.

Universidad de SanAndrés

Un factor importante que debe cuidarse en este tipo de sistema es la flexibilidad del mismo. Esto se debe a que si en el transcurso del período surgen ideas creativas y nuevas, pero el sistema no es flexible, las personas no querrán emprender dichos proyectos dado que les quitará tiempo del cumplimiento de sus objetivos, que es lo que define su paga. Por lo tanto, el sistema de objetivos debe permitir que los mismos puedan ser modificados en caso de que se origine un proyecto de envergadura valioso para la empresa.

Un punto a favor del sistema de bonos es que el mismo determina el qué pero no el cómo. De esta forma, brida a los empleados un incentivo alineado a las prioridades de la organización y al mismo tiempo la discrecionalidad y autonomía sobre cómo alcanzarlos, características organizacionales propias de una firma emprendedora. Por ejemplo, esto se visualiza claramente en los sectores de ventas. Los objetivos suelen determinar volumen de ventas o market share a obtenerse durante el año. Sin embargo, estos números se

alcanzarán en el día a día, donde la velocidad de respuesta que exige el cliente demanda de empowerment en los empleados para decidir la mejor forma de lograr los objetivos planteados.

Existen a su vez en el mercado herramientas que han sido diseñadas específicamente para desarrollar actitudes emprendedoras en los empleados. A continuación se listan algunos de los mecanismos utilizados en empresas internacionales (Morris y Kuratko, 2002: 247). Este listado puede facilitar el surgimiento de ideas creativas a aplicar en las organizaciones; sin embargo, luego deberán ser adaptadas a cada empresa.

- Los empleados destinan un porcentaje de su salario a riesgo y pueden perderlo, duplicarlo o triplicarlo en base al desempeño del equipo.
- Cuando una nueva idea es aceptada por la compañía, el CEO otorga acciones al empleado.
- Se les otorga a los empleados una cifra de dinero acotada para utilizar en el desarrollo de una idea relacionada con su trabajo.
- Pequeños montos de dinero son otorgados a empleados que probaron algo nuevo y fallaron, el mejor fracaso de cada período recibe el premio mayor.
- Algunas compañías poseen sistemas de puntos donde los empleados reciben distintas cantidades de puntos por diversas categorías de innovación. Los puntos son luego intercambiables por computadoras, merchandise, pago de matrículas, entre otros reconocimientos.
- Un lugar de estacionamiento es reservado para el "innovador del mes".
- Una compañía brinda al empleado el 15% de los costos ahorrados gracias a su innovación durante los dos primeros años de su uso, y el 3% de las ganancias del primer año si se trata de un nuevo producto.
- El equipo más innovador es enviado a un hotel por una semana.

Pinchot (1985) propone otra opción para el sistema de recompensas al exponer que una gran barrera para las personas con espíritu emprendedor a permanecer en las empresas e innovar allí es el esfuerzo que requiere la financiación de los proyectos. Cuando un individuo desarrolla un emprendimiento, debe llevar adelante un gran trabajo para lograr los recursos necesarios para su implementación, tanto si lo realiza dentro del marco de una empresa o por su cuenta. Sin embargo, si esta persona lo hace por sus medios y es exitosa en su proyecto, la próxima vez que quiera emprender otra idea, poseerá recursos propios

para llevarla a cabo. En cambio, Pinchot expresa que si lo hace dentro de una organización, ante la siguiente oportunidad que desee perseguir, deberá enfrentarse nuevamente a la política interna para conseguir apoyo. Una respuesta a este cuestionamiento es la de otorgar a los emprendedores corporativos un fondo que represente un porcentaje de las ganancias obtenidas por el proyecto. Este fondo no sería distribuido directamente al individuo, sino que permanecería en la empresa, y estaría disponible para que el empleado lo utilice en el desarrollo de nuevas ideas.

Rule e Irwin (1988: 47) reconocen también la importancia de fondos corporativos a disposición de los intrapreneurs. Afirman que, posiblemente, la mejor forma de recompensar a este tipo de gente no es monetaria, sino que es otorgarles la libertad de perseguir pequeños proyectos e ideas. Los autores mencionan que hay empresas que aplican efectivamente la sugerencia de Pinchot, a través de la herramienta "intracapital", utilizada para compensar y financiar la innovación. Se trata de un sistema que provee a los intrapreneurs de un presupuesto atemporal y discrecional para ser asignado a la creación de nuevos proyectos. A su vez, en el Anexo 3 se comenta el caso de dos empresas internacionales que presentan modelos de compensaciones alternativos a los propuestos con el objetivo de generar comportamientos emprendedores tendientes a la creación de nuevos negocios.

Universidad de San Andrés

Los premios son otra forma de incentivar estos comportamientos. Al igual que las compensaciones monetarias, los premios deben ser estratégicamente utilizados, a través de la consistencia con el modelo de expectativas, comunicando y mostrando la relación entre los comportamientos deseados y la entrega del premio. Existen algunos principios que se sugieren adoptar (Morris y Kuratko, 2002: 248):

- Entregar los premios públicamente, de lo contrario, pierden mucho del efecto de reconocimiento de los mismos.
- Personalizar los premios a las necesidades de las personas en cuestión. La existencia de una variedad de opciones de premios y reconocimientos permitirán a la organización reconocer los logros de la manera correcta en cada caso.
- El momento y el tiempo son cruciales. También lo es asegurarse de que la persona sabe por qué está siendo reconocida y el criterio utilizado para la determinación del premio.

- Reconocer el reconocimiento, es decir, reconocer a aquellos que reconocen a otros por hacer lo que es mejor para la compañía.

Por último, cabe señalar que por sistema de compensaciones no se entiende sólo remuneraciones. Cravino afirma que "uno de los problemas más serios que tenemos es pensar que todo funciona con plata". El consultor ejemplifica esta idea con la investigación realizada con dos grupos de chicos a los que se les solicita jueguen con un nuevo juego para testearlo. A un grupo simplemente se le da el juego y al otro se le dice que se les va a pagar por probarlo. Al finalizar el período de la actividad, los chicos a los que se les pagaba, dejaron de jugar. En cambio, los niños del otro grupo siguieron jugando dado que se estaban divirtiendo. El caso muestra que las personas podemos hacer las cosas simplemente porque las disfrutamos y, hasta podemos hacerlas mejor si pensamos que lo hacemos por ello, y no porque nos están pagando por hacerlo. Cravino afirma que para innovar debe existir un ambiente de diversión, estimulante, donde se celebren los logros, y la razón para innovar debería ser sentirse mejor porque los resultados también son mejores, y no sólo porque nos paguen por ello.

Finalmente, en necesario remarcar nuevamente la integración que debe existir entre las prácticas estudiadas en los párrafos precedentes. Una organización que decida promover una estrategia de Entrepreneurship Corporativo deberá afianzar su decisión e implementar todas las prácticas que considere oportunas al unísono. Esto se debe a que si cambia, por ejemplo, sus prácticas de comunicación, capacitación, pero no su sistema de compensaciones, la incoherencia entre las mismas podrá no sólo no producir los efectos esperados, sino que posiblemente ocasionará graves problemas en la organización. El personal no entenderá el mensaje que se le está enviando y no sabrá cómo actuar. A su vez, los objetivos individuales y corporativos podrán estar contrapuestos, produciendo que los empleados se esfuercen en aquello que no agrega valor a la compañía. Como afirma el artículo de Harvard Business Review (1995: 1), "Most managers whose companies have found success in fostering entrepreneurial activity agree that no single practice enables them to identify and capture new opportunities". Es el conjunto de prácticas lo que permite al área de Recursos Humanos promover las condiciones para la implementación de la estrategia elegida y así agregar valor al negocio.

Universidad de San Andrés

7. Casos de Estudio

A continuación se presentan cuatro casos de estudio. El objetivo de los mismos es realizar un acercamiento a las prácticas que las empresas están utilizando actualmente para promover comportamientos emprendedores, así como a la realidad que les permite o limita su capacidad emprendedora. Si bien durante las entrevistas se relevaron todas las prácticas del Sistema de Recursos Humanos para lograr una comprensión holística de cada caso, a continuación se plasman aquellos puntos que aportan mayor valor a la investigación con el objetivo de no repetir prácticas que puedan coincidir en más de una organización, o que no incentivan ninguna característica de la organización emprendedora específicamente.

A su vez, el Anexo 4 muestra un artículo publicado por el diario La Nación que cuenta cómo 3M, Metrogas y Dupont Argentina intentan incorporar la innovación a sus organizaciones.

7.1 Cervecería y Maltería Quilmes

Cervecería y Maltería Quilmes fue fundada en 1888. Comenzó siendo una empresa familiar que ponía acento en la calidad, la distribución y la comunicación con sus clientes. Con el tiempo, la compañía fue incorporando nuevas marcas de cerveza, propias y adquiridas, así como profesionalizando su administración y expandiéndose hacia Chile, Paraguay, Uruguay y Bolivia. Hacia fines del siglo XX decidió extender su negocio hacia el mercado de las bebidas, incorporando marcas de agua como Nestlé y Eco de las Andes, y de gaseosas a través de la alianza con PepsiCo. Uno de los últimos eventos que marca su historia es el proceso de fusión que aún encara con la Cervecera AmBev (Brahma), reafirmando así su presencia en Latinoamérica.

7.1.1 ¿Es Quilmes una compañía emprendedora?

En primer lugar, cabe notar que la historia de Quilmes influye en gran medida en la habilidad de la misma de ser una compañía emprendedora. Es decir, más de cien años de historia dejan su sello en muchas características de la organización.

Discutiendo esta cuestión con varios miembros de la organización, se perciben distintas opiniones al respecto. Esto se debe a que existen ciertas características culturales que

parecieran restringir la innovación pero, a su vez, se han producido algunas realidades organizacionales que marcan un destello de espíritu emprendedor.

Una de las cuestiones que parece frenar el grado de entrepreneurship en mayor medida es el estilo de liderazgo que no otorga el empowerment necesario. Como afirma el Director de Recursos Humanos "para ser innovador hay que darles libertades a las personas y en esta compañía, en muchas áreas, las libertades son relativamente medidas". Cuenta que incluso existe una concentración muy fuerte operativa, dado que desde la dirección se deciden muchas cuestiones que son de carácter operativo; "Entonces, cuando un empleado dos o tres niveles abajo en la organización no tiene la libertad de decidir, se desalienta la posibilidad de ser creativo, innovador. Esto está planteado, lo venimos discutiendo hace cinco años, que queremos dar libertades, delegar, hoy el resultado es bastante tibio. Entonces la innovación es relativamente modesta dentro de la compañía y la cultura de delegación para desarrollar cierta conducta emprendedora está atada con eso".

Por otro lado, la industria y la posición competitiva de la compañía ayudan a la falta de presión innovadora: "en una empresa tecnológica, donde de pronto el cambio tecnológico sucede todos los días, el que no es innovador se queda obsoleto en 24 horas. En una industria como la cerveza, que tiene tres mil años de fabricación, y que en esencia sigue siendo lo mismo desde el punto de vista químico, el producto se parece más a un commodity. No es un producto que aliente a cambiar". A su vez, afirma que el hecho de que la empresa posea el 80% del mercado dificulta aún más la innovación: "¿quién se atreve a hacer algo loco? Hay mucho por defender. Es más fácil ser innovador en Isenbeck que tiene el 4% del market share, donde si sale mal gana medio punto y si sale bien a lo mejor gana dos. Acá es más fuerte el castigo si algo sale mal y si sale bien, el resultado puede ser con suerte ganar medio punto".

Otra cuestión importante es la estabilidad en el puesto. El manager afirma que este elemento estructural provoca rasgos conservadores: "Porque si yo estoy 10 años en la función, probablemente después de 10 años mucho de lo que ocurre tiene que ver con cosas que yo le fui poniendo mi sello. Y la facilidad de criticar el trabajo de otro es mucho más sencilla que criticar el propio trabajo". Este rasgo de estabilidad era muy usual hace 10 años en la compañía. En los últimos años se produjo un fuerte recambio gerencial que atenúa esta característica organizacional. Sin embargo, el director afirma que la fusión de Quilmes, Baesa y Brahma Argentina puede atentar contra el surgimiento natural de una

presión en los cuadros gerenciales por innovar, dado que cada uno debe cuidar su "quintita". Finalmente, dice "Si el gap entre la actitud conservadora y la visión innovadora fuera de 1 a 10, hemos avanzado a un 3/4. Estamos todavía lejos de lograrlo".

A favor del espíritu entrepreneur de la compañía, puede mencionarse la búsqueda de nuevos mercados, tanto a través de la expansión de la definición del negocio hacia el mercado de las bebidas como a través de las inversiones en países de Latinoamérica. En esa época, aunque no existía una presión de expansión dado que Quilmes poseía el 80% del mercado argentino, la dirección se planteó que si no crecía, en algún momento las cerveceras internacionales vendrían y tomarían la compañía. Esta innovación a nivel corporativo es positiva para generar una cultura emprendedora dado que, como afirma Carlos Valeiro, la búsqueda de nuevos negocios es importante para promover condiciones para el intrapreneurship, dado que exige que el personal esté dispuesto a asumir desafíos y emprender en nuevos ámbitos.

A su vez, los atributos de la conducción marcan el deseo de la compañía de promover una actitud emprendedora. El atributo número tres se titula "Gestor del cambio". Uno de los miembros de la organización cuenta que en el proceso de fusión con AmBev se revisaron los atributos que se querían desarrollar en los miembros de la conducción. Se validaron todos menos el tercero que en su momento era 'Innovador'. Innovador hablaba de buscar nuevas formas de hacer las cosas o pensar fuera de la caja. Con gestor del cambio se buscó transmitir la idea que no es sólo pensar sino generar, no es sólo estar actualizado y seguir lo cambiante del entorno, sino producirlo, empujarlo. Aquí se observa la importancia que brinda la compañía a la actitud de emprender, no sólo a través de las ideas, sino a través de su implementación, asimilándose al concepto de entrepreneurship corporativo definido en el presente trabajo. También puede mencionarse que dentro de los valores y principios de la organización se encuentran empowerment, trabajo en equipo y vocación de cambio, lo cual marca que, en términos teóricos al menos, la empresa desea que su gente emprenda.

Resumiendo, Quilmes no es una empresa que se proponga conscientemente desarrollar comportamientos emprendedores, y posee muchas barreras culturales al respecto. Sin embargo, cuenta con ciertas características organizacionales que marcan la necesidad de sus miembros de ser personas con actitud emprendedora para dirigir e implementar el crecimiento que obtuvo en los últimos años. A su vez, se observan algunos intentos desde

el área de Recursos Humanos para aumentar el nivel de entrepreneurship dentro de la misma, los cuales serán analizados a continuación.

7.1.2 Selección

Una de las acciones que realiza Quilmes para aumentar el espíritu emprendedor es la ejecución de su Plan de Jóvenes Profesionales, el cual posee una gran trayectoria y recibe una importante atención dentro de la compañía. Un miembro del área afirma: "en los JPs, en realidad, lo que uno busca es que como vienen a ocupar un escalón muy bajo, vengan con capacidad de replantearse cosas, de aspirar, de innovar, con un aire de crecimiento, asumiendo un mandato de cambio dentro de la compañía".

Dentro del perfil de estos jóvenes se busca que sean personas orientadas a la comunicación, al cambio, al resultado, a la calidad y al trabajo en equipo. Dentro de las competencias de orientación al cambio y a los resultados se observan algunos comportamientos que son característicamente emprendedores, como ser: búsqueda de alternativas diferentes, tolerancia de la ambigüedad, entusiasmo, aceptación del riesgo, búsqueda de aprendizaje, curiosidad, no aceptación de la negativa, y capacidad de toma de decisiones.

Por otro lado, respecto al perfil de estos jóvenes, el Director de Recursos Humanos afirma que existe cierta diferencia dentro del perfil de los JPs de Quilmes y los provenientes de Brahma. "Los de Brahma poseen una actitud de mayor desenfado, agresividad en el buen sentido, atrevimiento. Nosotros queremos esa gente desde el planteo, pero evidentemente las personas que estamos a cargo de la elección, cuando estamos mirando un panel, eliminamos a esas personalidades por algún motivo, y el de Brahma las buscaba. Después nos quejamos que no tienen iniciativa, pero pueden ocurrir dos cosas: que cuando los seleccionamos estamos asustados a tomar a esa gente, o que los ingresantes se muestran de hecho fuertemente entrepreneurs en el assessment pero cuando entran en la cultura sienten que tienen que controlarse más porque así funciona acá".

Este planteo es muy real, y se asimila al enunciado por Carlos Valeiro, "las empresas buscan entrepreneurs pero que no sean tan entrepreneurs". Esta situación posee una clara coherencia en el caso de Quilmes. Si la empresa no logra mejorar su habilidad de delegación y brindar a los Jóvenes Profesionales un marco donde puedan desarrollar su potencial, es mejor que tomen emprendedores adaptados, dado que, de lo contrario, los

ingresantes decidirán abandonar la compañía, produciendo un gran malestar en la misma. A su vez, la Jefa de Capacitación y Desarrollo afirma que lo que desde el área se promueve para sortear este problema es la aceleración del potencial de conducción de estas personas. De esta forma se les crean mayores desafíos al asumir responsabilidades y actividades de conducción.

Sin embargo, si la empresa desea aumentar su potencial innovador a través de la incorporación de un perfil de JP emprendedor, deberá asegurar que no será la única acción en este sentido y alineará a toda la compañía en torno a la idea de intrapreneurship.

7.1.3 Capacitación

La Capacitación en Quilmes busca cambiar algunos de estos aspectos culturales que frenan el entrepreneurship. Por ejemplo, el Programa de Habilidades Directivas trabaja sobre los jefes discutiendo cómo manejan este tipo de cuestiones, cómo involucran a sus colaboradores, cómo procesan los errores. El Gerente de Capacitación y Desarrollo afirma: "una de las formas de tratar estas cosas es poniéndolas sobre la mesa, analizando y hablando del tema. No te garantiza que después en la práctica se ejecute, pero te va generando conciencia y abriendo la cabeza respecto de cómo entender estas cuestiones cuando se producen en la práctica".

A su vez, ciertas características culturales de Quilmes exigen que para promover el intrapreneurship se deba hacer más foco en actividades de capacitación orientadas a generar habilidades políticas que en aquellas que ayudan al desarrollo de ideas innovadoras. Como dice uno de sus miembros, "la empresa tienen sus tiempos para procesar el cambio. No es que venís con una idea nueva y a los 30 segundos te aplauden. Lo más probable es que vengas con una idea nueva y te cascoteen. Pero si la idea está fundamentada, si la propuesta resuelve temas no resueltos, después de un tiempo de procesamiento y análisis, se termina adoptando". Este rasgo cultural exige que las personas no se rindan cuando sus ideas son criticadas, sino que sepan sostenerlas, fundamentarlas y pelear por ellas. A su vez, requerirán de herramientas políticas para esquivar las trabas que les vayan obstaculizando el camino. Es aquí donde la función de Capacitación puede favorecer el intrapreneurship a través de ayudarles a los empleados a desarrollar estas habilidades necesarias para el éxito de sus proyectos en la organización.

Universidad de SanAndrés

Respecto a la "forma" de la capacitación, es interesante mencionar la innovación que se está produciendo en el sector. Recientemente se ha incorporado la metodología de e-learning, a través de la cual el área no sólo muestra que desde Recursos se innova, sino también posibilita la idea de autodesarrollo a través de la autoinscripción a los cursos.

7.1.4 Comunicación

Respecto a esta práctica, se perciben algunos intentos por cultivar una cultura más emprendedora comenzando a través de la apertura de los canales de comunicación. El liderazgo conservador pareciera ser uno de los elementos que más frenan la innovación y el espíritu emprendedor en Quilmes. Es por ello que un primer paso importante es "atacar" este factor.

En los últimos años se han implementado dos procesos que apuntan a que los empleados puedan decir lo que opinan. Uno de ellos es la Evaluación 360° a través de la cual una persona recibe feedback de sus pares y reportes. Dado que parece ser que la mayor barrera de Quilmes es el estilo de liderazgo, este proyecto apunta a brindar más herramientas a los miembros de la conducción para que aprendan a delegar, escuchar las ideas de sus reportes, y a brindarles un mayor empowerment que, como afirma Cravino, es uno de los requisitos para el intrapreneurship. La primera actitud ante el proyecto 360° fue de amenaza. Luego, con el tiempo, después de una primera prueba con la dirección, e involucrando a la línea a través de la realización de talleres para concensuar el formulario de la evaluación, la compañía fue aceptando la propuesta y viendo los puntos positivos. En el 2005 este proceso se está llevando a cabo para los mandos gerenciales y en el 2006 se implementará en las jefaturas. El proyecto prevee talleres para ayudar a los evaluados a comprender los informes 360° y a armar planes de acción acordes a sus fortalezas y debilidades.

Otro canal de comunicación que también se creó en los últimos años es la Encuesta de Clima. La misma mide aspectos de: expectativas personales, relación entre niveles jerárquicos, aspectos institucionales y características del puesto o tarea. La encuesta se realiza cada dos años de forma voluntaria, siendo la última realizada en el 2003 con un nivel de respuesta del 90%. La Encuesta es considerada seriamente dentro de la compañía y los resultados se analizan cuidadosamente y se comunican a todo el personal junto con los planes de acción propuestos. Este medio de comunicación, si bien de forma indirecta, apunta también a brindar un espacio donde los empleados pueden expresar las principales

Universidad de San Andrés

debilidades percibidas de la organización, inclusive sobre elementos de la conducción, y también hacer sugerencias.

Por último, hace unos años se comenzó a utilizar la metodología de reuniones de gestión, en las cuales cada gerente se reúne con su equipo, es decir con sus reportes uno y dos niveles más abajo, para hacer seguimiento de los temas (las jefaturas también se reúnen por separado con sus reportes). Este sistema, bajo el cual opera alrededor del 80% de la compañía, brinda espacios a los empleados para hacer sugerencias y propuestas sobre los procesos actuales e ideas innovadoras. Las reuniones se constituyen en un canal de comunicación muy directo para la presentación de ideas dado que los empleados pueden comunicar las mismas a las personas que realmente poseen control sobre las decisiones y pueden entonces decidir apoyar su proyecto.

7.1.5 Sistema de Compensaciones

El modelo de compensaciones ha cambiado en los últimos años. Desde el año 2000 se comenzó a utilizar un componente variable más importante lo que permite premiar comportamientos de mayor riesgo. El pago del bono se determina respecto a dos factores: el porcentaje de cumplimiento de objetivos personales definidos al comienzo de cada año y los resultados del negocio.

Universidad de SanAndrés

La definición de los objetivos se realiza en cada área en forma de cascada, permitiendo que los mismos se determinen de acuerdo a las prioridades de la empresa, incentivando así aquellos proyectos que sean de mayor valor para el negocio, alineando intereses individuales y organizacionales. A su vez, con el objetivo de promover el trabajo multifuncional, característica necesaria en una organización emprendedora, el departamento de Recursos Humanos realiza luego un análisis de coherencia, asegurando que si un área posee como objetivo la concreción de un proyecto que necesita de la ayuda de otros departamentos, éstos sean entonces evaluados en base a los mismos; de esta forma se encontrarán dispuestos y deseosos a trabajar de forma cooperativa.

La empresa no realiza premios o aportes particulares a ideas innovadoras. El director de Recursos Humanos afirma que es reacio a pensar que ésta sea una técnica buena: “Creo que es más importante poner un componente en el sistema de bonos que tenga que ver con la innovación que produce una persona en su puesto de trabajo, a armar un plan que premie

ideas innovadoras. Por que este último pareciera ser que premia el momento de innovación y después se vuelve a la rutina. Tiene que ser una cosa que quede integrada al trabajo".

7.1.6 TBE (Trabajo Basado en Equipos)

Muchos miembros de la compañía opinan que el diseño e implementación del modelo TBE es uno de los conceptos más innovadores que la empresa ha llevado a cabo, tanto porque fue en sí mismo un emprendimiento como por las consecuencias que produjo en la forma de operar. El modelo tiene lugar en la operatoria industrial y parte del concepto de apertura de la compañía, operando a través de células de trabajo autodirigidas y preparando a la gente para que tome mayores decisiones.

Los miembros de la compañía cuentan que no había una presión urgente que demandara el cambio. Fue un trabajo de visión a largo plazo. Se estaba produciendo una apertura del mercado con la incorporación de marcas importadas, nuevas tecnologías en las empresas competidoras, fusiones, luchas de precios. Pero Quilmes seguía capturando el 80% del mercado, lo que produjo resistencias al cambio en un comienzo. Sin embargo, desde los sectores estratégicos, y ante un mundo globalizado, se veía una necesidad de cambio para generar mayores márgenes y ser competitivos en el largo plazo. Las resistencias se enfrentaron con comunicación y convicción.

Universidad de San Andrés

El modelo propone que "a partir de la formación de equipos las personas asumen –en el tiempo- la responsabilidad de gestionar un proceso completo, con la autonomía suficiente como para autoorganizarse y aprender de él y mejorarlo, utilizando herramientas sistemáticas de mejora como TPM y Aseguramiento de la Calidad (ISO/HACCP/BMP)". El modelo opera sobre la filosofía de tomar decisiones en el nivel más cercano de la operación, reforzando el protagonismo de la gente y su motivación.

La capacitación juega un rol muy importante en la implementación del modelo y debe realizarse de forma continua. Respecto a la función del líder, es necesario analizar junto al mismo, aspectos de empowerment, delegación y su nuevo rol como proveedor. Esto se trabaja con capacitación áulica o talleres, y está acompañado por un proceso de coaching individual. Los coaching son reuniones que tiene cada líder con una persona de la consultora, en la cual se van fijando objetivos de mejora para su desempeño y se realiza un seguimiento a través del tiempo. La Jefa de TBE afirma: "Es un factor importante porque a través de la capacitación, vos a cualquier persona le podés dar información, formación y

conocimiento, pero no te garantizás que esté aplicando lo que le apareció en el cerebro como una información. Puede re encantarle el tema, que eso pasa siempre, a todo el mundo le gusta el tema de empowerment, motivación, pero cuando tienen que hacerlo no pueden, hay una brecha muy grande entre la teoría y la práctica en estos temas. Entonces el coach es el intermediario entre esas dos cosas".

Uno de los temas clave sobre los cuales se trabaja con los líderes es la tolerancia al error, cuestión de gran importancia en una organización emprendedora. Como afirma uno de los miembros de Recursos Humanos: "En la medida en que vos bajás un montón de decisiones al nivel operativo de la planta, se cometen errores. Entonces, si cuando se comete un error, vos salís y pegás un garrotazo, en verdad lo que estás diciendo es que no bajás ninguna decisión. Lo que el TBE plantea es que hagamos del error una fuente de aprendizaje, no un motivo de castigo. ¿Cómo se logra? Primero, explicitándolo, lo que genera un marco de referencia distinto. Y después, trabajando para que el error se analice. En la primera implementación de TBE, el error no se sancionaba pero tampoco se lo trabajaba por lo cual no servía. Porque cuando alguien se equivoca, si vos te hacés el disimulado y no hablás del tema, lo más probable, y era lo que pasaba, es que la persona se vuelva a equivocar en el mismo tema".

Respecto a la estructura, el modelo TBE elimina la estructura en forma piramidal y la convierte en un óvalo, donde la idea es representar una red de funciones y responsabilidades. Entonces se limita la función de supervisión. Las personas que antes eran supervisores fueron reconvertidas a soportes de una especialidad como ser administración, personal, calidad, seguridad. El proceso de pérdida de poder fue difícil para algunas personas. Esto se trabajó vía capacitación, coaching, charlas y generando los espacios de discusión frente a situaciones de conflicto latente. Por ejemplo, los encargados de Relaciones Industriales y los Gerentes de Establecimiento invitaban a las personas afectadas a reuniones para discutir temas diversos y así generar el espacio para que presenten quejas, pregunten y se desate el nudo.

Respecto a la selección de las personas, la experiencia fue distinta en las diversas plantas. La empresa podría haber decidido cerrar las plantas y elegir el personal con el perfil requerido para el nuevo modelo; pero se decidió convertir a esa gente al estadio esperado. Sin embargo, cuando se realizan ingresos se busca gente con un determinado perfil, con una base técnica o incluso chicos que estén estudiando ingeniería.

El modelo también cambió acordemente los mecanismos de evaluación del personal. Los operarios antes poseían un sistema de factores de evaluación como presentismo, puntualidad, orden y limpieza. Ahora cuentan con una evaluación por competencias como ser administración del tiempo, trabajo en equipo, cooperación, comunicación, cada una abierta en comportamientos. A su vez, el sistema incluye una autoevaluación. También poseen un bono atado a objetivos controlables por ellos como ser porcentajes de mermas o eficiencias.

Respecto al grado de innovación, el modelo posee un enfoque dirigido hacia la mejora continua con el objetivo de hacer los sistemas simples y efectivos. Hay distintos espacios para proponer ideas como ser las reuniones de trabajo, listas de propuestas y buzones de sugerencias que poseen una persona responsable de leerlas y analizarlas.

Una de las conclusiones interesantes que puede extraerse de la implementación del modelo TBE es cómo las diversas prácticas de Recursos Humanos: selección, capacitación, evaluación de desempeño, diseño de la estructura se vieron modificadas frente a un cambio del objetivo y de la forma de operar.

A su vez, podría pensarse que el modelo TBE representa un primer paso hacia ir a una cultura diferente. El mismo se produjo en una sola área, pero en un área fuertemente caracterizada por las jerarquías y las diferencias de roles. Si bien no existía una presión concreta frente al cambio, los resultados muestran grandes beneficios de la implementación, brindando a la compañía una posición más competitiva. Las características del modelo, sus factores de éxito y sus debilidades, podrían ser analizados al momento de querer producir un cambio a nivel organizacional. Por ejemplo, la utilización de un coaching continuo podría ser una herramienta necesaria que está faltando en las demás áreas, y que podría adjuntarse al proceso de evaluación 360°.

El modelo TBE muestra que la empresa quiere innovar y probar nuevas técnicas para gestionar el trabajo. A su vez, reveló que las personas desean un mayor empowerment y que se puede capacitar a los jefes para que logren ser más abiertos a las propuestas de los empleados de menor jerarquía. Pareciera ser que en el modelo TBE se encuentran algunas de las claves para superar las barreras que posee Quilmes para desarrollarse como una compañía que promueva los emprendimientos dentro de sí misma.

Universidad de San Andrés

7.1.7 Conclusión

Finalmente, si bien la empresa muestra una cierta resistencia hacia el desarrollo de comportamientos emprendedores, principalmente debido a su afianzada cultura verticalista y a la inexistencia de un factor de presión, se observa cierto deseo de ir hacia una organización de características emprendedoras. Esto se visualiza en su continua búsqueda de nuevos negocios, los temas que se plantean en las mesas directivas como ser la importancia de la delegación, y a través de los cambios que se han estado produciendo en el sistema de Recursos Humanos: la tendencia hacia un sistema de compensaciones variable, el paso hacia un modelo de evaluación donde la importancia de la jerarquías disminuye y se le da espacio a las personas de niveles más bajos, la utilización del modelo TBE en el área industrial, entre otros. La empresa deberá lograr afirmar este deseo para comprometer a la organización con el mismo y evitar que se convierta en una serie de acciones aisladas. Es decir, pareciera ser que el tema de intrapreneurship está presente en la mente de muchos managers y que de apoco se van adoptando ciertas medidas que lo facilitan. Sin embargo, no existe una expresión concreta de este deseo y el mismo no es compartido por todos, por lo cual los esfuerzos de un área pueden verse apagados por otra.

Por último, es aconsejable que la empresa comprenda que la innovación no se produce sólo en la marca y en los nuevos negocios. El Entrepreneurship Corporativo involucra también los proyectos de mejora y cambio que se producen en los variados procesos que se ejecutan diariamente en una organización. La presión para estos cambios no debiera provenir de la industria o del market share, sino de querer que la organización funcione cada vez mejor.

Universidad de San Andrés

NOBLEZA PICCARDO

7.2 Nobleza Piccardo

Nobleza Piccardo es una empresa tabacalera argentina que comenzó sus operaciones en el año 1898. La empresa pertenece actualmente al Grupo British American Tobacco (BAT), el cual posee una cartera de más de 300 marcas y un 15,1% del mercado internacional. Algunas de las marcas que la firma comercializa en Argentina son: Derby, Jockey, Lucky Strike, Viceroy y Camel.

El caso de Nobleza Piccardo tiene muchos puntos en común con el de Quilmes. Algunos de ellos son: el tiempo que la compañía posee en el mercado, su carácter nacional en un primer momento y el estado de madurez de la industria. Esta última característica influye sobre el grado de innovación dado que hay muchas cuestiones que ya se encuentran fuertemente definidas y no es un negocio que se caracterice por sus grandes cambios e innovación constante. Sin embargo, en BAT existe cierta innovación sobre el producto dado que se investiga constantemente cómo fabricar un cigarrillo que perjudique en menor medida la salud.

A su vez, la compañía posee una fuerte tendencia al Entrepreneurship Corporativo. Esto se refleja en muchos aspectos de la organización. Como primer ejemplo, los principios que "guían a la organización hacia el éxito y que se basan en la actitud con la que todos los empleados encaran su trabajo cotidiano" revelan fuertemente este deseo. Los mismos son[2]:

- **Mentalidad Abierta**: Escuchamos atentamente y consideramos el punto de vista de los demás sin prejuzgar. Tomamos decisiones considerando las distintas alternativas, lo cual no significa necesariamente alcanzar siempre el consenso total o retrasar la acción debido a posibles indecisiones del grupo.
- **Espíritu Emprendedor**: Buscamos de manera continua y apasionada nuevas oportunidades de éxito. Perseguimos la innovación y la creatividad constante y aceptamos los riesgos que esta misión conlleva.
- **Fortaleza a través de la Diversidad**: Utilizamos activamente la diversidad de gente, culturas, puntos de vista, marcas, mercados e ideas para crear oportunidades y fortalecer nuestro desempeño. Para nuestra gente esto significa mucho más que entender y respetar las diferencias individuales de los empleados. Implica que valoramos y nos nutrimos de esas variedades como catalizadoras de nuevas ideas y verdaderas ventajas competitivas.
- **Libertad a través de la Responsabilidad**: Este principio refleja la libertad que posee nuestra gente para actuar y decidir, conociendo el impacto de sus acciones sobre los distintos grupos de interés (internos y externos) afectados. La aceptación de la responsabilidad personal por los efectos que estas decisiones puedan generar también es un elemento vital de esta actitud compartida.

[2] http://www.noblezapiccardo.com.ar/ 07/04/05

Un rasgo que no parece accidental, considerando el foco que la compañía realiza en la gestión de su gente, es la afirmación de que el sector Recursos Humanos posee un rol fundamental en los 180 países donde opera. Explican que el área se encuentra concebida como parte del negocio y posee un papel protagónico en la dirección de la compañía. A continuación se relevan las prácticas que desde esta área se promueven para contribuir a la creación de una cultura emprendedora.

7.2.1 Leadership

Leadership es la estrategia a nivel global que posee la compañía para seleccionar, desarrollar, evaluar y gestionar en todo sentido a su personal. Considerando el contexto desafiante que enfrenta la empresa (posibilidades de crecimiento, regulaciones, carga impositiva, consumidores exigentes y cambiantes, altas expectativas de los accionistas), el board definió que si la empresa desea obtener el liderazgo del negocio, deberá comenzar por la generación de líderes a nivel mundial. Esta estrategia de Liderazgo se encuentra definida como "Desarrollar líderes en todos los niveles, que tengan una visión clara del negocio, que sean capaces de alinear, energizar y dar empowerment a los demás, que promuevan la innovación y contribuyan con la construcción de nuestra empresa global". Liderazgo está aquí entendido como un concepto que va más allá de las jerarquías, es un estilo de participación. A su vez, innovación se entiende como agregar valor continuamente, buscando mejoras en el trabajo, introduciendo cosas nuevas; no es la innovación como invención o reinvención de la rueda, es algo que se produce en el actuar de todos los días. Esta definición coincide exactamente con la interpretación del concepto de Entrepreneurship Corporativo planteada a lo largo de este trabajo por lo cual el estudio del caso resulta de mucho interés.

7.2.2 Evaluación de Desempeño

Desprendiéndose de la estrategia de Liderazgo, en el año 2004 la empresa redefinió la evaluación de desempeño. La misma se realiza a través de objetivos individuales que se distribuyen en cinco dimensiones. Estas son: resultados técnicos, resultados de liderazgo, resultados de management (procesos, recursos), resultados de relacionamiento, y resultados de innovación. Esto implica que cuando a comienzo de año cada persona fija sus objetivos anuales junto con su jefe, se establecen objetivos para cada una de las dimensiones. Esto se basa en la idea de que Liderazgo es la suma de desempeñarse de manera excelente en las cinco dimensiones. A su vez, existen pasajes. Es decir, lo que se pide en la dimensión

liderazgo de una persona que posee gente a cargo no se iguala con lo que se espera de una persona que no posee personal a cargo. Por ejemplo, para un empleado sin gente a cargo se espera que comprenda, acepte y pueda articular los valores y la visión de la compañía, que busque oportunidades de crecimiento y desarrollo, que lidere con el ejemplo de excelencia personal, que exija disciplina a sí mismo y a los demás para elevar los estándares y la excelencia en los resultados, y que sea consciente de su impacto e influencia en los demás. En resumen, que pueda autoliderarse. En términos de innovación, para una persona en este mismo nivel se espera que sea capaz de reunir ideas, evaluar periódicamente lo que hizo y cómo, apoyar y promueva el cambio, buscar oportunidades de mejora continua, aceptar los riesgos previamente calculados, y aprender de sus errores. Es decir, se adaptan cada una de las dimensiones a la realidad de cada persona.

En base a estas dimensiones, a comienzo de año se definen los objetivos en el top team y luego se van cascadeando. Los objetivos deben ser claramente descriptos y es necesario asignarles measures of success para lograr su cuantificación.

Este modelo de objetivos es una manera interesante de promover la innovación, dado que a través del mismo se afirma que la innovación no es un "nice to have", sino que es parte del desempeño. Es decir, a fin de año las personas son evaluadas en su aporte de innovación a la compañía y son recompensadas por ello a través del bono anual.

7.2.3 Desarrollo

A mitad de año se lleva cabo el proceso denominado Develop. El objetivo de Develop es evaluar junto con el superior las capacidades de liderazgo de cada persona para luego armar el plan de desarrollo. La compañía decidió separar la ejecución temporal del proceso de desarrollo y del de objetivos porque, de lo contrario, las personas otorgaban mayor atención a la definición de los objetivos, rezagando la construcción del plan de desarrollo.

Las competencias que se evalúan son seis y están divididas en People Leadership y Business Leadership. Las orientadas a Business Leadership son: promover orientación y foco, orientación a resultados, y promover la innovación y el cambio. Las de People Leadership son: ser consciente del propio rol y saber escuchar, promover equipos de alto desempeño, y comprometer e inspirar. Cada una de las competencias se encuentra abierta en comportamientos.

El proceso comienza por el reconocimiento del gap de desempeño medido en la Evaluación de objetivos. La teoría es que cualquier gap de desempeño en alguna de las dimensiones proviene de la falta de desarrollo de alguna capacidad de liderazgo que es aquella que apalanca ese desempeño. Es importante mencionar que el proceso se basa en la idea de autodesarrollo. Este concepto se visualiza a través de muchas de las prácticas de Recursos Humanos, y se relaciona directamente con la estrategia de liderazgo y el consiguiente liderazgo de uno mismo y de su futuro. Por lo tanto, la evaluación de las competencias parte de una autoevaluación que es enviada al jefe para ser dialogada. La misma contiene debilidades y fortalezas y la posición que a la persona le gustaría ocupar en un futuro. Luego de la charla, el empleado introduce los cambios discutidos y la envía nuevamente al jefe para su aprobación. Por último, en función de la brecha originada por la evaluación de las competencias y el futuro deseado, se define el plan de desarrollo.

7.2.4 Capacitación

En primer lugar, es interesante la forma en que se generan los cursos y cómo luego se comunican a los participantes. La idea es que capacitación no es un producto que entrega Recursos Humanos, sino que es una herramienta que "creamos entre todos".

La compañía posee una serie de pasos que realiza al crear un curso. El desarrollo del mismo comienza con la customización de la actividad junto con el proveedor, lo cual implica que el facilitador podrá rescatar al finalizar la capacitación la realidad de Nobleza y llevarla a la discusión. Para ello, por ejemplo en el caso del simulador de negocios que se implementará este año, se necesita desde un primer momento involucrar a todas las áreas en el diseño de la actividad ya que el proveedor deberá contactarse con miembros de los diversos sectores para comprender la realidad de la compañía y cómo trabajarla. El siguiente paso es una prueba piloto. Para la misma se eligen 15 personas de diferentes sectores y se las invita a participar voluntariamente. Estas personas saben que al finalizar el curso deberán brindar feedback para así ajustar al mismo para el resto de la compañía. Las sugerencias no son del estilo "me pareció muy largo", sino que son cuestiones de contenido que agregan valor. Cuenta la persona entrevistada que en la última prueba piloto de un curso de negociación, surgió por ejemplo que para la sección de solución de conflictos se podría agregar un caso de Nobleza. Fue así como la persona que sugirió la idea se comprometió a reunirse con la gente de Capacitación para construir el caso en conjunto.

Luego de implementar las mejoras sugeridas, se realiza la inscripción al estilo universitario. Es decir, se publica el curso con las fechas estipuladas y la gente consulta con su jefe y se inscribe voluntariamente. La idea es impulsar el autodesarrollo. "Así se genera la idea de que no es Recursos Humanos que te hace ir a un curso, sino que es tu compañero que fue, le pareció bueno, hizo tal sugerencia y te propone que vayas". La entrevistada afirma que da muy buenos resultados, ya que en promedio asiste el 97% de las personas que deberían tomar el curso. Esta innovación en la forma de hacer capacitación brinda la oportunidad de mejorar los procesos constantemente y, a su vez, trabajar desde Recursos Humanos dando el ejemplo en la importancia de innovar.

Con respecto al contenido de los cursos, un ejemplo de cómo se incentiva la innovación es a través de los simuladores. Esta metodología incentiva a que las personas innoven en la toma de decisiones dado que se encuentran en un contexto protegido, donde a su vez pueden observar los efectos de mediano y largo plazo de sus decisiones en el transcurso de tres días. Por otro lado, esta metodología incentiva también el trabajo interáreas dado que los equipos de trabajo se organizan de forma tal de que interactúen personas con distintos paradigmas y estilos de trabajo.

7.2.5 Comunicación

Respecto a la comunicación de la importancia del entrepreneurship en la compañía, existe un ejemplo muy actual que revela esta práctica. La empresa se encuentra actualmente renovando sus oficinas. Sin embargo, el proyecto no se comunicó sólo como "hacer más lindo el edificio", sino que se lo denominó "metamorfosis", reflejando el concepto de "cultura de trabajo plasmada en las instalaciones". Se busca transmitir el concepto de renovación, de estar en continuo movimiento.

Respecto a la comunicación de ideas y proyectos, la misma se realiza de diversas maneras dependiendo del área. En el sector Industrial, existe el programa MOPA que es "Mejora Operativa o Punto de Aprendizaje". El mismo implica que cualquier persona puede identificar dentro de su trabajo una mejora operativa, algo que a través de un cambio de un proceso pueda mejorar el resultado o ahorrar costos, o un punto de aprendizaje. El sistema comienza con la persona que posee una idea eligiendo un tutor que puede ser un jefe o gerente. Le presenta la idea, y luego escribe la propuesta formalmente. A continuación, el

escrito pasa a un comité de gerentes que analiza las MOPAS y premia a aquellas que considera mejores. Los premios son MOPONES que son intercambiables por dinero.

La figura del tutor es importante para trabajar la propuesta antes de presentarla y para que esta persona, que suele encontrarse en el comité, pueda aclarar la idea si no se entiende al momento de analizarla. Antes existía también un buzón de sugerencias, pero el sistema de MOPAS canalizaba todas las ideas por lo que se decidió desechar al otro. Esto se debe, afirma la entrevistada, "a que la MOPA te obliga a profundizar la idea, a bajarla a un nivel que es realizable". Como dato, durante el 2004 se registraron más de 800 MOPAS con una base de 250 operarios. La entrevistada afirma que el éxito de esta forma de comunicación de ideas se debe a que el sistema es creíble: los premios son buenos, hay tutorías, la gerencia lo promueve, y existe un alto compromiso de los operario para con la empresa, "si no hay un buen clima interno, no están motivados, imposible que trabajen sobre una idea".

En las demás áreas no existe un proceso formalizado como las MOPAS. Se probaron en algún momento, pero se descubrió que a causa de la cultura de trabajo en equipo, las personas prefieren discutir sus ideas directamente con sus superiores; no necesitan un sistema formalizado.

7.2.6 Sistema de Compensaciones

Además del bono anual que se basa en el cumplimiento de objetivos, que incluyen a la innovación como uno de ellos, la empresa también promueve esta competencia a través de la otorgación de Premios a la Excelencia. La entrega de los mismos se realiza en la Fiesta de Fin de Año y el objetivo es premiar a aquellos proyectos que mejor resultaron. La idea es celebrar la innovación y la calidad de ejecución.

7.2.7 Conclusión

Finalmente, una pregunta clave que surge del análisis de este caso es: cómo a pesar de poseer una historia muy similar a la de Cervecería Quilmes, los resultados en términos de entrepreneurship parecen ser mucho más positivos. Algunas hipótesis son: este caso muestra la importancia de explicitar el deseo de innovar y reflejarlo en cada una de las prácticas. Por otro lado, el hecho de pertenecer a una corporación multinacional otorga a la empresa la posibilidad de contar con las prácticas de gestión más modernas al alcance de su mano. Además, el tener ciertas cuestiones normalizadas por la casa matriz, permite

Universidad de San Andrés

destinar tiempo a innovar en otras. Por último, podría ser que el haber sido adquirida por BAT hace unos años, empresa que poseía una cultura de emprendimiento, otorgó la presión de cambio necesaria que aún no se produjo en Quilmes.

Otra conclusión interesante es el deseo de la compañía de que todas las personas, sin importar área o nivel jerárquico, sean líderes e innovadoras. A su vez, la entrevistada afirma que la cultura emprendedora ya instalada en la compañía, permite el éxito de muchas de las prácticas. Podría entenderse como un círculo vicioso positivo.

7.3 3M

El caso 3M ha sido citado y analizado en abundante bibliografía de intrapreneurship en el ámbito internacional. En la misma se detallan muchas de las herramientas de gestión que la compañía aplica en sus laboratorios con el objetivo de promover la innovación y el lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, al analizar el caso, quedan algunas preguntas que son interesantes de revisar. ¿3M Argentina funciona de la misma manera como se cuenta en los casos de estudio de Harvard o esas prácticas se aplican sólo en los países de avanzada? ¿Aplica 3M este modelo entrepreneur al resto de sus áreas o sólo promueve la innovación en los laboratorios de investigación?

Respecto a la primera pregunta, se recurrió a dos fuentes que afirmaron que 3M Argentina es también caso de estudio de organización emprendedora. El Diario La Nación publicó el 24/04/05 un artículo donde los gerentes de Argentina de la compañía cuentan las prácticas que se implementan en su país para promover la innovación. A su vez, se realizó una entrevista con Clara Antola, responsable de Capacitación y Desarrollo, quien profundizó sobre el tema.

Respecto a la segunda inquietud, Martín Massera, gerente de Recursos Humanos de la empresa para Argentina y Uruguay, cuenta como ejemplo el programa que posee la compañía para promover la innovación en las áreas de Marketing y Ventas. El objetivo del mismo es compartir las mejores prácticas, explicando los resultados. “Un jurado mide el grado de innovación y los responsables de la idea seleccionada reciben como premio un viaje a la casa matriz” (La Nación, 24/04/05). A su vez, Antola afirma que el modelo de competencias de la compañía, sobre el cual se desarrollan las demás prácticas de Recursos Humanos, está definido en términos de los atributos de Liderazgo (al igual que en el caso

Universidad de San Andrés

Nobleza Piccardo). “Buscamos que todas las personas tengan este espíritu emprendedor, cualquiera sea la función”.

Teniendo en cuenta las respuestas a las preguntas iniciales, el caso se vuelve aún de mayor interés para el presente trabajo. A continuación, podrá observarse un pequeño repaso de las prácticas a través de las cuales 3M gestiona y promueve el espíritu emprendedor en su gente.

7.3.1 Desarrollo y Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se realiza en base a los resultados y a los atributos de liderazgo en todos los niveles y funciones.

Respecto a las posibilidades de desarrollo, la entrevistada afirma que la cultura de la organización permite realizar innovaciones en todo lo que uno hace a diario, lo que brinda grandes posibilidades de aprender haciendo. A su vez, al ser una empresa diversificada y de crecimiento constante, explica, hay mucha movilidad entre los sectores, lo que implica no sólo crecimiento jerárquico sino también desafíos en nuevos proyectos. Vinculado a esta forma de desarrollo, DeSimone, ex CEO, afirma que es importante que los empleados demuestren constantemente que aún poseen la chispa creativa por la que fueron seleccionados. Explica que si pareciera que su capacidad innovadora se encuentra detenida durante un período prolongado, la empresa considera rotar a la persona a una posición donde pueda aplicar sus habilidades de forma diferente.

En el área de Investigación y Desarrollo, la innovación está también vinculada con el desarrollo profesional. La Regla del 15% afirma que los investigadores pueden dedicar 15% de su tiempo a desarrollar ideas propias. Al descubrir una propuesta que el negocio desee implementar, la persona se convierte en el jefe del nuevo negocio.

7.3.2 Capacitación

La entrevistada afirma que la capacitación que prevalece en la compañía es genérica en competencias fundamentales, como ser los atributos de liderazgo. La casa matriz en St. Paul desarrolló junto con las más importantes universidades un curso para líderes denominado Applying Leadership Development Program. En el mismo, participantes de 3M de todo el mundo se reúnen durante dos semanas para resolver casos reales. A su vez,

existen diversos programas de desarrollo de liderazgo que son realizados para toda la población de 3M.

7.3.3 Comunicación

La empresa comunica claramente a sus empleados el deseo de que desarrollen sus capacidades emprendedoras. Esto lo hace a través de la visión y comunicados de la alta gerencia, como a través de las prácticas que gestionan su trabajo diario. Respecto a la visión, la misma es: "Ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido". A su vez, una frase de William Mc Knight, ex CEO de la empresa, en la cual el manager comunica la actitud que empleados y superiores deben mostrar frente la innovación y los errores que pueden desprenderse de ella, revela este espíritu emprendedor: "As our business grows, it becomes increasingly necessary to delegate responsibility and to encourage men and women to exercise their initiative. This requires considerable tolerance. Those men and women, to whom we delegate authority and responsibility, if they are good people, are going to want to do their jobs in their own way. Mistakes will be made. But if a person is essentially right, the mistakes he or she makes are not as serious in the long run as the mistakes management will make if it undertakes to tell those in authority exactly how they must do their jobs. Management that is destructively critical when mistakes are made kills initiative. And it's essential that we have many people with initiative if we are to continue to grow."

Respecto a la comunicación de las ideas, existen programas corporativos como Six Sigma, al cual los empleados destinan 20% de su tiempo. Six Sigma funciona a través de proyectos cuyo fin es mejorar procesos de toda índole, los cuales son manejados en grupos de trabajo interfuncionales que se organizan y manejan con total autonomía. Los proyectos son propuestos por cualquier persona de la organización, cada uno puede trabajar en el que más le agrade y en todos los casos se mide el valor que agregan en términos de ahorros, mejoras de productividad, o mejora de procesos. De esta forma, se logra que las personas trabajen sobre proyectos propios que los motivan, pero que se encuentran a su vez alineados con los intereses de la organización.

Universidad de San Andrés

7.3.4 Sistema de Compensaciones

En todos los puestos existe un componente fijo y uno variable, que se determina en función de la performance de la compañía, la subsidiaria y de la evaluación individual. A su vez, esta evaluación está realizada en términos de los atributos de liderazgo.

7.3.5 Conclusión

Finalmente, una de las características más relevantes de este caso es la comprensión de la importancia que el recurso tiempo posee sobre la capacidad innovadora. A su vez, cabe destacar que se espera que en todos los puestos las personas desarrollen comportamientos emprendedores. Esto se gestiona a través de las diversas prácticas de Recursos Humanos: desde el momento de la selección hasta remunerando a todos los empleados con un componente variable atado a factores de liderazgo e innovación. Por último, el caso revela la importancia del empowerment en la creación del espíritu emprendedor.

7.4 American Express

American Express surge en el año 1850 en Buffalo como un "servicio expreso" de transporte de cargas y valores, que pronto se extendió a productos financieros tales como giros y cheques de viajero. La empresa fue creciendo y fortaleciendo su marca en el mercado. A partir de 1990 American Express se focalizó en su rol de proveedor global de servicios de viajes, financieros y de tarjetas, expandiendo sus operaciones a través de alianzas y co-brandings, contando actualmente con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo y ganancias anuales mayores a $21 billones. La innovación y el servicio al cliente son fuertes principios dentro de la compañía.

Respecto al tema de Entrepreneurship Corporativo, la empresa afirma que el generar y contar con emprendedores dentro de la estructura empresarial es muy importante, principalmente porque es un negocio muy difícil y en continuo movimiento.

7.4.1 Selección

El punto más interesante que surge del relevamiento de cómo la compañía gestiona la práctica de selección es el análisis del perfil de gente que busca incorporar. En otros de los casos analizados se afirmó que se intentaba que todas las personas fueran líderes o

Universidad de San Andrés

emprendedores. En American Express esto no es así. La compañía cree que debe existir un balance entre la cantidad de personas que poseen un perfil emprendedor, que son las que llevan la compañía adelante, y aquellas que "hacen": "No podés tener una compañía donde todos son súper creativos y súper líderes porque si no quién hace las cosas". La persona entrevistada comentó al respecto que también depende del momento en el que se encuentre la compañía. Si están pensando en expandirse, el 90% de la gente que se incorpora en ese espíritu de expansión va a ser emprendedora porque se necesita que el proyecto salga adelante. Esto se relaciona con las preguntas que Valeiro propone una organización debe realizarse al momento de definir el perfil a incorporar. Debe cuestionarse cuánto necesita crecer la empresa y cuánta gente de espíritu entrepreneur necesita para ello.

Al mismo la entrevistada comenta: "hay una realidad de que no todos pueden ser caciques, y no queremos que lo sean, porque esa gente te genera una presión que cuando llegan momentos de mayor estabilidad, no van a querer parar". En síntesis, la compañía no busca que todos los ingresantes posean las competencias de liderazgo e innovación, sino que esas características se esperan sólo para determinadas posiciones y momentos.

7.4.2 Desarrollo

American Express plantea al desarrollo como responsabilidad de cada empleado, actuando el jefe como coach en el proceso. La persona define a comienzo de año sus objetivos junto con su superior. Dado que es necesario que estos objetivos sean motivantes y desafiantes para el empleado, una forma de que lo sean es que la persona no se encuentre totalmente capacitada para el éxito en todos ellos, debiendo desarrollar algunos conocimientos o cualidades para lograr alcanzarlos. Es así como de ese gap de preparación, surge el plan de desarrollo que es diseñado en primera instancia por el empleado. El rol del jefe respecto al mismo será el de actuar como coach, preguntando "¿Qué necesitás vos de mí para ser 100% exitoso en el alcance de estos objetivos?"

A su vez, es relevante mencionar que existe una instancia a mitad de año donde se revisa el estado de avance de los objetivos y si se han producido cambios en las necesidades del negocio que exigen cambios en los objetivos individuales; esto le brinda un rasgo importante al sistema que es la flexibilidad.

Uno de los puntos interesantes con respecto a cómo Recursos Humanos implementa la práctica de desarrollo es respecto a cómo gestiona la misma en el caso de los líderes de la

compañía. Se trata de formar líderes completos, que no sean sólo buenos en su especialidad sino que sean también muy buenos en el aspecto de interrelación con sus reportes y que puedan gestionar cada etapa de lo que significa tener personal a cargo. Esto comienza con la práctica de selección, proceso que está a cargo de la línea y no de Recursos Humanos, actuando este último como consultor o soporte. Para lograr delegar esta tarea en la línea se realizan acciones de capacitación muy fuertes sobre los líderes. Respecto al desarrollo de la gente, los líderes juegan un rol muy importante y eso se encuentra internalizado en la compañía. Como fue discutido, una forma de promover un comportamiento es a través de evaluarlo positivamente. En los objetivos anuales, las personas con gente a cargo tienen por default un objetivo de Desarrollo de Empleados que se compone de una serie de comportamientos, que abarcan los procesos vinculados al desarrollo de su gente. A su vez, el hecho de que sean líderes completos implica que deben estar interrelacionados con las otras áreas de la compañía. Para ello la compañía incentiva mucho la rotación entre los distintos sectores de la empresa, siendo ésta una de las métricas que la función de Recursos Humanos debe medir dada la importancia que representa. La entrevistada comenta que la suma de las medidas nombradas anteriormente les brinda un pensamiento global y creativo, no encasillándolos sólo en su especialidad técnica.

Otro aspecto interesante es cómo la compañía desarrolla a sus "top potentials". La entrevistada afirma que este grupo coincide con los considerados emprendedores dentro la firma. La importancia de continuamente desarrollar y motivar a esta gente parte de que muchas veces sucede que una persona está preparada para asumir un rol de mayor responsabilidad pero no existe la vacante. Entonces, es importante plantearle desafíos y proyectos a estas personas para que no se desmotiven. Para ello entre las acciones que se llevan a cabo se encuentra un programa que fue diseñado junto a una universidad de Canadá, el cual tiene una duración de seis meses y del cual participan veinticinco líderes de la región. Se divide a los participantes en cinco grupos multifuncionales y se les asigna un caso real de la empresa, como ser: "México necesita incrementar la venta de traveller´s checks en un 15%". El grupo tiene tres reuniones de una semana donde aprenden herramientas y técnicas de análisis y reciben coaching por parte de la Universidad. Al final del programa presentan los resultados con el análisis realizado, las alternativas y su sugerencia. El objetivo es que estas propuestas se implementen. De hecho todas las sugerencias que se plantearon en el 2004, año de lanzamiento del programa, están siendo actualmente implementadas. La idea de este tipo de entrenamiento es seguir desarrollando

a los top talents y favorecer la formación de redes entre personas de distintas áreas de la región. Este último es uno de los elementos importantes de una organización emprendedora, dado que el trabajo en equipo e interáreas es esencial para el desarrollo y ejecución de emprendimientos.

Por último, cabe mencionar el pensamiento de la entrevistada respecto a la posibilidad de desarrollar las competencias de un perfil emprendedor. Ella afirma que puede pasar que una persona tenga el potencial pero por lo lugares donde estuvo trabajando eso no salió a la luz. La empresa lo puede detectar y lo empuja y sale. Por otro lado, si la compañía decide promover el desarrollo de estas aptitudes, debe poseer un plan para la persona, ya que de lo contrario, "…después, ¿cómo lo manejás? Porque es gente que siempre quiere estar haciendo algo nuevo, súper desafiante, que remueven toda la estructura".

7.4.3 Sistema de compensaciones

Un rasgo interesante que agrega American Express a lo analizado en los casos anteriores, es respecto a los premios que otorga la compañía. Uno de ellos, por el cual los premiados viajan a Nueva York a conocer al presidente de la empresa y reciben a su vez una gran suma de dinero es el Customer Service Award. Este premio celebra a aquellos empleados que han tomado acciones totalmente fuera de su job description para servir a un cliente. Este ejemplo muestra cómo se incentiva la innovación y la autonomía en todos los niveles de la compañía, y la importancia de premiarla.

7.4.4 Conclusión

Finalmente, una de las conclusiones interesantes del caso es que se resalta nuevamente la importancia que posee el liderazgo en la posibilidad de desarrollar una cultura emprendedora. La entrevistada afirma que si bien todos los presidentes de la empresa en la Argentina han sido emprendedores, ésta es una de las características que sobresale en el recientemente nombrado Country Manager. Comenta que provocado por la visión de esta persona, unida a una realidad del país más estable, la compañía ha asumido en estos tiempos un rol más emprendedor, realizando una actividad muy agresiva de desarrollo de nuevos productos y de adquisición de socios, entre otros. También se visualiza esta idea a través de la importancia que la empresa otorga al desarrollo de sus líderes, dado que ellos no sólo llevarán adelante a la compañía en los resultados sino también a través de desempeñarse como coachs de sus reportes.

8. Conclusiones

8.1 Síntesis del aporte bibliográfico

El Entrepreneurship Corporativo se presenta a las empresas como una forma de gestión que permite mantener la motivación de los empleados, retener talento, desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar el clima laboral, gestionar el crecimiento, adaptarse a entornos cambiantes y desafiantes, promover la agilidad estratégica, la flexibilidad, la creatividad y la continua innovación a lo largo de la compañía.

Considerando las ventajas que el Entrepreneurship Corporativo puede brindar a una organización, el presente trabajo profundiza sobre cómo las empresas pueden gestionar esta forma de trabajo en sus organizaciones. Distintos autores plantearon los elementos que esta lógica requiere y sugirieron su interrelación con la función de Recursos Humanos.

Es por ello que se intenta comprender cuál es el rol de dicha función en las organizaciones y cómo la misma puede promover el desarrollo de un ambiente de trabajo entrepreneur.

1. Lo investigado sugiere que uno de los roles claves de esta función es el de asegurar la real intención y voluntad del top management respecto a adoptar una lógica de Entrepreneurship Corporativo. Es decir, si los líderes del negocio no se encuentran totalmente convencidos de querer incorporar el concepto y lo que ello implica, dirán que quieren hacerlo pero no aceptarán los cambios profundos que se requieren. Ante esta situación, la manera en la que Recursos Humanos podrá agregar mayor valor al negocio es evitando la ejecución de prácticas dispersas destinadas a promover el entrepreneurship. De lo contrario, se provocará malestar en la compañía al confundir a los empleados respecto a qué se espera de ellos o a través de la selección de personas emprendedoras que no tendrán campo de acción y decidirán abandonar la firma.

2. Una vez que se haya consensuado con los líderes lo que implica que los empleados emprendan y éstos decidan comprometerse con ello, el siguiente paso que llevará a cabo la función de Recursos Humanos será identificar los comportamientos necesarios para el éxito de la estrategia propuesta.

   La investigación realizada propone que los comportamientos requeridos por esta lógica emprendedora implican que los empleados: expresen ideas novedosas y

radicales, formulen proyectos en base a las mismas y se provean de los recursos necesarios para su implementación, tomen riesgos, persigan aquellas oportunidades que agregan más valor a la compañía, trabajen en equipo, en forma multidisciplinaria y multifuncional, sean proactivos. También existen ciertas características organizacionales que son relevantes en la adopción de esta lógica. Las mismas son: diversidad de ideas, apoyo de tiempo y financiero a los nuevos proyectos, autonomía y discreción en el trabajo, tolerancia al error, empowerment, descentralización de la toma de decisiones, estructura plana, cambio constante; canales de comunicación abiertos, redes informales tanto internas como externas.

3. Partiendo de estos comportamientos y características organizacionales, la función de Recursos Humanos podrá entonces desarrollar sus prácticas de forma de:

- Incorporar a la organización las personas con perfil intrapreneur que la misma necesita para alcanzar la estrategia de crecimiento propuesta. Para ello deberá atraer a este perfil e identificarlo.
- Comunicar al personal el tipo de comportamientos que se espera de ellos, realizándolo a través de comunicados y por medio de las diversas prácticas que funcionan como señales para los empleados (promociones, incentivos, capacitación).
- Crear espacios de trabajo multifuncionales que promuevan el surgimiento de proyectos cross.
- Crear canales abiertos de comunicación de ideas y proyectos.
- Incorporar la innovación al trabajo diario, promoviendo un estilo de liderazgo abierto a nuevas ideas.
- Gestionar una cultura de empowerment a través de: orientar a los empleados respecto a los criterios sobre los cuales tomar decisiones; capacitar al personal; aumentar la motivación intrínseca del trabajo; diseñar una estructura plana, descentralizada y flexible; promover el trabajo en equipo; aumentar la participación y la autonomía; promover un estilo de liderazgo participativo, orientado al coaching y delegativo; informar al personas para que pueda tomar buenas decisiones.
- Otorgar al personal tiempo y espacio para generar ideas y proyectos.

Universidad de San Andrés

- Proveer tanto capacitación técnica como actitudinal. Es decir, capacitación que otorgue a los empleados los conocimientos técnicos de su especialidad sobre los cuales podrán basarse para innovar y, a su vez, herramientas para desarrollar las competencias de un intrapreneur como ser aceptación del cambio, trabajo en equipo, habilidades políticas, creatividad, toma de riesgo.
- Promover un desarrollo amplio, posibilitando la exposición a diversas áreas de la organización.
- Implementar planes de desarrollo desafiantes.
- Implementar un sistema de compensaciones que incentive a los empleados a emprender, minimizando las consecuencias negativas de la toma de riesgo y de los errores, y otorgando parte del beneficio de su innovación.
- Gestionar un sistema de compensaciones que reconozca la importancia del comportamiento de los jefes sobre la capacidad de una empresa de ser emprendedora, y que cree por lo tanto los incentivos para que los líderes colaboren en que su gente emprenda.
- Considerar las distintas opciones para promover comportamientos emprendedores desde el sistema de compensaciones. Algunas de ellas son: sistemas de bonos, participación en las ganancias, opción de compra de acciones, premios a determinados comportamientos, asignación de recursos para futuros proyectos. También debe tenerse en cuenta la compensación no remunerativa como ser calidad de vida, estilo de liderazgo, autonomía.

8.2 Conclusiones de la investigación empírica

Respecto a la temática del Entrepreneurship Corporativo en la Argentina, se concluye que la misma se encuentra vigente como fue estudiado por trabajos de graduación anteriores. A su vez, se hallaron empresas en el mercado que desean crear esta lógica en sus organizaciones, las cuales fueron seleccionadas como caso de estudio para relevar sus prácticas de Recursos Humanos.

En primer lugar, cabe mencionar que a través del análisis de los cuatro casos, se detectaron dos temas que parecen ser de gran importancia al intentar crear un ambiente de trabajo entrepreneur. **El primero de ellos es el estilo de liderazgo**. Este elemento había sido ya mencionado por el trabajo realizado por López Guiñazú (2001). Los casos aquí analizados

ejemplifican esta conclusión. El caso de Quilmes revela la importancia de un liderazgo que brinde empowerment. Pareciera ser que la falta de este elemento es un gran limitante del desarrollo de una cultura emprendedora. Por otro lado, los otros tres casos presentan sus prácticas de Recursos Humanos focalizadas en el desarrollo de sus líderes, lo que parece demostrar la importancia de este factor. Por ejemplo, Nobleza Piccardo y 3M poseen un Sistema de Recursos Humanos basado en modelos de liderazgo. Estos modelos determinan la forma en que se selecciona, evalúa, compensa y capacita a la gente. A su vez, American Express lleva a cabo un esfuerzo importante por formar líderes amplios, que puedan actuar como coach de sus reportes. La entrevistada afirmó que el estilo y las competencias de liderazgo de una persona son determinantes al seleccionar tanto interna como externamente a aquellos puestos que tendrán personal a cargo. Las herramientas que se presentaron como mecanismos de desarrollo de líderes comprenden la capacitación, sistemas de evaluación como la Evaluación 360°, encuestas de clima y coaching.

Otro tema que fue presentado principalmente por 3M, es la importancia que posee **el tiempo dedicado al emprendimiento**. La empresa propone a los empleados que destinen parte de su tiempo al desarrollo de proyectos propios, reconociendo que si existe una sobrecarga de trabajo operativo, las personas no podrán dedicar tiempo y esfuerzo a generar nuevas ideas y analizar su implementación.

Universidad de San Andrés

En segundo lugar, si bien la presentación de los casos se propuso realizar un análisis integral de cada uno de ellos, comprendiendo así cómo las prácticas se interrelacionan en un sistema, a continuación se resumen para cada una de las mismas -selección, evaluación de desempeño, desarrollo, capacitación, comunicación, y sistema de compensaciones- las particularidades que fueron relevadas respecto a cómo estas empresas gestionan el comportamiento emprendedor en sus organizaciones.

Respecto a la selección, una herramienta utilizada para incorporar espíritu emprendedor es el Plan de Jóvenes Profesionales. A través de este programa se intenta incorporar a jóvenes con perfil emprendedor, que puedan actuar como agentes de cambio dentro de la compañía.

La práctica de evaluación de desempeño mostró rasgos interesantes en Nobleza Piccardo. Allí las personas son evaluadas por objetivos que están distribuidos en cinco categorías o dimensiones que corresponden a las competencias que la compañía identifica en un líder

integral. Una de ellas es innovación, lo que implica que las personas son evaluadas cada año por su aporte de innovación a la compañía. Es necesario recordar el concepto de innovación que posee la firma. El mismo entiende a la innovación como la acción de agregar valor continuamente, buscando mejoras en el trabajo e introduciendo cosas nuevas; es algo que se produce en el actuar de todos los días.

Respecto a la práctica de desarrollo, la mayoría de las compañías coincidieron en la idea de autodesarrollo. Una de las empresas comentó una forma de gestionar este concepto: las personas realizan una autoevaluación de su situación actual –fortalezas y debilidades- y luego la comparan con dónde les gustaría estar en un futuro, generando así el plan de desarrollo en el cual el jefe actúa como coach. Respecto al plan de carrera, se enfatizó en la necesidad de movilidad entre sectores, brindado la posibilidad de generación de redes y exposición a diferentes formas de pensar y a nuevos desafíos. Otra herramienta de desarrollo es la utilizada por 3M en la cual las personas destinan tiempo a trabajar sobre ideas propias que, al implementarse, los convierten en el jefe del nuevo negocio. Por último, la propuesta de American Express respecto a la utilización de proyectos para mantener la motivación y el desarrollo continuo de los líderes resulta interesante. En dicha empresa se utilizan dichos proyectos principalmente en el caso de personas que están preparadas para ser promovidas pero que no poseen la vacante. Esta herramienta podría ser implementada en Quilmes, por ejemplo, en el caso de los Jóvenes Profesionales, para así proponerles proyectos y desafíos por fuera del organigrama.

Con relación a la capacitación, las empresas presentaron propuestas respecto a diversos objetivos, herramientas y formas de capacitar a su gente. Uno de los objetivos que se prioriza es el de desarrollo de líderes. Como fue mencionado anteriormente, el estilo de liderazgo de una compañía influencia en gran medida su cultura y por lo tanto, es aconsejable que sea cuidado y formado por la empresa. Otro objetivo que asume la capacitación es el de promover la creación de redes y de espacios donde los participantes pueden probar ideas menos convencionales a través del uso de simuladores, trabajando en grupos con miembros de diferentes sectores. También se detectó la utilización de cursos para promover la innovación aplicada a los negocios, a través de técnicas de creatividad.

En el caso de la comunicación, es interesante analizar la forma que poseen las personas para hacer llegar sus ideas a los tomadores de decisiones. Una opción son las reuniones de gestión, las cuales se llevan a cabo en el equipo de trabajo con el objetivo de comentar las

Universidad de San Andrés

novedades de cada miembro, coordinar tareas y abrir un espacio para proponer ideas y sugerencias. Otra opción es la utilizada por 3M a través de la metodología Six Sigma, a la cual los empleados dedican 20% de su tiempo. Esta metodología implica que las personas crean autónomamente grupos de trabajo interfuncionales para trabajar en un proyecto de su agrado. En Nobleza Piccardo, afirman que la forma de presentar ideas varía respecto a las áreas. En los sectores más profesionales, la gente posee el espacio en el día a día para proponer ideas con sus superiores. En el caso del área industrial existe un programa formalizado para la generación de proyectos. La entrevistada afirmó que el éxito del mismo puede adjudicarse a la existencia de tutores, de premios importantes, la promoción del programa desde la gerencia, el buen clima de trabajo, y el compromiso de los operarios con la compañía.

Respecto al sistema de compensaciones, las cuatro empresas utilizan el sistema de bonos basado en objetivos. Algunas ideas que se presentaron dentro de este modelo son: que existan objetivos explícitos de innovación; que sean flexibles, permitiendo a mitad de año evaluar si las prioridades han cambiado y si se necesita focalizar en otros objetivos; que los empleados puedan proponer sus objetivos en base a las necesidades del área, permitiendo así que trabajen sobre ideas propias de cómo creen el sector puede brindar mayor valor a la compañía; que se realice un estudio de coherencia de los objetivos entre las áreas; que los objetivos se encuentren basados en atributos de liderazgo. Respecto a los premios, hay empresas que premian anualmente determinados proyectos, celebrando así la innovación y la calidad de ejecución, o las acciones tomadas por empleados fuera de su job description para servir a un cliente, por ejemplo. Por otro lado, los casos presentados en el Anexo 3 proponen alternativas respecto a cómo financiar y compensar a los intrapreneurs. Una de ellas permite a los empleados aportar parte de sus sueldos para financiar el proyecto, otorgándoles mayores beneficios al llegar la etapa en la cual el mismo genera cash flows positivos. La segunda comenta la posibilidad de realizar spin offs, a través de los cuales la nueva unidad permanece dentro del grupo pero genera a su vez sus propias acciones y capacidad de toma de decisiones. Estos dos últimos casos revelan formas de promover comportamientos emprendedores destinados principalmente a la generación de nuevas líneas de negocio.

En tercer lugar, luego de haber realizado el presente relevamiento, puede concluirse que existe en determinadas empresas argentinas un interés real por desarrollar emprendedores corporativos dado el valor que se les atribuye a los mismos.

Universidad de San Andrés

A su vez, es oportuno comentar cómo las compañías comprenden este término. A lo largo de las entrevistas, se fueron confundiendo los conceptos de emprendedor, innovador y líder. Pareciera ser que en la práctica, el perfil entrepreneur se entiende como liderazgo innovador. Es decir, personas que tengan la voluntad y la influencia para llevar adelante proyectos e ideas propias. A su vez, el caso American Express presenta algunas singularidades al respecto. Sin bien la compañía afirma la importancia de desarrollar emprendedores, agrega que sólo algunos empleados deben serlo y éstos son los líderes de la organización. Esta afirmación insinúa que el Entrepreneurship Corporativo se entiende allí como una cualidad de los que dirigen y no como una característica organizacional. Esta diferenciación explica por qué las prácticas utilizadas por la organización para desarrollar emprendedores son principalmente las prácticas dirigidas a los líderes de la misma.

Por último, cabe destacar que partiendo de la intención de formar emprendedores, se percibió en las empresas un esfuerzo consciente por diseñar el Sistema de Recursos Humanos de forma tal de alentar los comportamientos deseados. La excepción sería el caso de Cervecería Quilmes, la cual ha desarrollado algunas prácticas que podrían favorecer comportamientos emprendedores pero no de forma consciente. Esto se debe a que no existe una intención formal de adoptar esta lógica de trabajo en la organización.

8.3 Aportes, limitaciones y líneas de Investigación Futuras

El presente trabajo intentó relevar las herramientas que posee el área de Recursos Humanos para promover el intrapreneurship en las organizaciones establecidas. Este objetivo deja fuera de su alcance temas tales como una vez que se ha logrado promover dichos comportamientos, cómo puede administrarse la ola entrepreneur en las empresas. Es decir, cómo seleccionar los proyectos a apoyar y los recursos asignados a los mismos, cómo medirlos, qué metodología usar durante su desarrollo. Respecto a esto último se debe analizar si se llevarán cabo a través de equipos de innovación o project champions, si se desarrollarán dentro de la organización y con las reglas de juego de la misma, o se les otorgará un espacio paralelo donde puedan establecer sus tiempos y formas de trabajar. Algunos de estos temas fueron analizados por otros trabajos de graduación como ser el realizado por Nicolás Zaharya en el año 2002 y podrían ser ampliados en un futuro.

Otro aspecto que podrá ser investigado es la efectividad de las prácticas aquí propuestas. El trabajo realiza un primer relevamiento del tema, y si bien intenta realizar algunos juicios sobre la aplicabilidad y efectividad de las prácticas respecto a lo que los investigadores de

Entrepreneurship Corporativo sugieren que éstas deben promover, no se comprueba su éxito en hacerlo. Investigaciones futuras podrían analizar esta cuestión desde una perspectiva teórica basada en la psicología o sociología, analizando las implicancias de cada una de las prácticas en la psiquis humana o grupal. O a través de un acercamiento empírico, analizando en las empresas aquí presentadas y en otras que se propongan objetivos de entrepreneurship, la efectividad de las prácticas implementadas respecto a logros en innovación o en percepción de las demás áreas de la organización.

Otra cuestión interesante es que a lo largo de la investigación, se percibió la existencia de dos "tipos" de Entrepreneurship Corporativo que podrían requerir distintas prácticas de Recursos Humanos. Por un lado, se encuentran los comportamientos emprendedores que apuntan a la creación de nuevos negocios; y por otro, puede observarse un enfoque más orientado hacia la mejora y la iniciativa. El análisis de los casos pareciera indicar que esta diferencia se corresponde con la definición del negocio que posee la empresa y con las diversas áreas de la organización. Una investigación futura podría diferenciar estos dos tipos y analizar las prácticas de Recursos Humanos recomendables para cada uno.

A su vez, al ser el presente trabajo de graduación un estudio exploratorio, han surgido a través del mismo diversos cuestionamientos que podrían ser fuente interesante de investigaciones futuras.

Un primer interrogante se constituye respecto a la metodología de selección de perfiles emprendedores. Morris y Kuratko (2002) sugieren que los empleados no deberían ser seleccionados en base a su performance pasada o tareas que hayan desarrollado, sino que la búsqueda debe focalizarse en las características personales de los postulantes. Por otro lado, Valeiro afirma que la experiencia pasada es un gran recurso para analizar si una persona es emprendedora o no. A favor de la primera postura, puede argumentarse que si el ambiente en que una persona se desenvuelve influye realmente sobre su comportamiento, puede pensarse que si sus experiencias anteriores no se produjeron en ambientes que promovieran el entrepreneurship, esta competencia pudo no haber salido a la luz, pero encontrarse igualmente latente. Posiblemente, sin importar la edad o trayectoria de la persona, el selector debiera profundizar sobre lo aptitudinal y potencial como se hace en el caso de los jóvenes. Valeiro no niega esta opción, dado que comenta que pueden realizarse entrevistas por competencias en el caso de posiciones de mayor jerarquía para complementar la información obtenida a través de experiencias pasadas. Sin embargo,

Universidad de San Andrés

permanece latente la inquietud respecto a qué sucede con una persona que no haya demostrado estas competencias en su trayectoria, ¿deberá ser simplemente descartada de la búsqueda?

Otro debate que surgió a través de la investigación es respecto a la cantidad de gente entrepreneur que debe seleccionar una organización. Carlos Valeiro afirma que la empresa debe incorporar personas con perfil emprendedor pero que no es aconsejable que todas posean este perfil. Asegura que si así fuera, se generaría una serie de presiones internas a las que la organización no podría brindarles respuesta y que, por lo tanto, podrían producirle malestar tanto a la persona como a la empresa. Sin embargo, si una compañía decide adoptar una lógica de entrepreneurship corporativo a lo largo de toda su organización, parecería recomendable que seleccione a todo su personal con características emprendedoras para que cada uno innove desde su puesto de trabajo, generando toda una cultura entrepreneur. En los casos analizados las opiniones se encuentran divididas. Las personas entrevistadas en Nobleza Piccardo y 3M afirman que sus empresas buscan que todos sean entrepreneurs y líderes, se espera que innove desde un gerente de marketing hasta un operario, cada uno desde su espacio. En American Express la respuesta fue otra. Sólo se busca un perfil emprendedor para aquellas posiciones que lo requieren o en momentos donde la organización necesita un alto volumen de este perfil dentro de la empresa para lograr expandirse. La persona entrevistada comentó que un número alto de emprendedores en puestos que no lo requieren puede convertirse en un recurso difícil de manejar para la empresa.

Otro de los temas que surgió fue la limitación que poseen las empresas argentinas para otorgar a su personal incentivos de largo plazo dado el contexto del país. Considerando la importancia de que el sistema de remuneraciones de una estrategia emprendedora realice foco sobre comportamientos de largo plazo, es de gran interés el estudio de los diversos mecanismos existentes en otras partes del mundo o que puedan ser creados para solucionar esta limitación.

Por último, otro tema que fue relevado y originó ideas para futuras investigaciones es el diseño de los Programas de Jóvenes Profesionales. Pareciera ser que los mismos son una fuente importante de incorporación de espíritu entrepreneur en las organizaciones. El diseño de un plan que funcione como catalizador de una cultura emprendedora puede ser de gran interés teórico y empresarial. El mismo deberá considerar aquellos elementos que

Universidad de San Andrés

mejor promuevan el desarrollo de estos jóvenes y que “eduquen” a los mismos en las características y comportamientos organizacionales propuestos para el Entrepreneurship Corporativo como ser trabajo en equipo e interfuncional, actitud positiva frente al cambio, toma de decisiones, aceptación del riesgo, proactividad, y creatividad, entre otros.

Finalmente, resulta necesario resumir el aporte generado por el presente trabajo en el ámbito académico y empresarial. En términos académicos, se profundizó en la gestión de aquellas variables que diferentes autores identificaron como determinantes de la creación de un ambiente de trabajo entrepreneur en las organizaciones establecidas. A su vez, se realizó un primer acercamiento a cuestiones tácticas respecto a la interrelación de las mismas con las prácticas de Recursos Humanos, lo cual generó preguntas que podrán resultar de interés en posibles investigaciones futuras. Como aporte al ámbito empresarial, se investigó sobre el rol de la función de Recursos Humanos en las organizaciones y cómo los profesionales de dicha área pueden agregar valor a la gestión del negocio. Los resultados principales enfatizan la importancia de que el área asuma un rol protagónico al concienciar a los líderes sobre las implicancias que una estrategia o lógica poseen y comprometerlos con las mismas, para así llevar adelante los cambios profundos que se requieren. A su vez, se presentaron soluciones reales que las empresas están llevando a cabo con el objetivo de generar comportamientos emprendedores en sus organizaciones. Las mismas podrán ser de gran valor para aquellas firmas que se encuentren actualmente intentando adoptar una lógica emprendedora.

Universidad de SanAndrés

9. Bibliografía

- Amabile, T. et al. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. En Chandler, G., Keller, C., y Lyon, D. (2000), "Unraveling the determinants of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Fall, 59-76.
- Baden-Fuller, C. (1995), "Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research", *British Journal of Management*, 6. En Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Block Z. y MacMillan I. (1995), *Corporate Venturing, creating new business within the firm*, Harvard Business School Press. En Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Chandler, G., Keller, C., y Lyon, D. (2000), "Unraveling the determinants of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 59-76.
- Covin, J. y Slevin, D. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 7-25.
- Cravino, L. (1996), "Modelo Integral para Desarrollar Empowerment en una Organización", *Universidad de Palermo,* Argentina, 50-53.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. En Chandler, G., Keller, C., y Lyon, D. (2000), "Unraveling the determinants of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 59-76.
- Field, L y Walker, M. (1998), "Engaging employees in today's corporations" *Canadian Manager*, 23(2), 15-20.
- Guth W. y Ginsberg A. (1990), "Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15. En Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Harvard Business Review (1995), "How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?", November-December 1995, Reprint number 95609.
- Hornsby, J. y otros (1993), "An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, 29-37.
- Kanter, R. (1987), "The attack on pay", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1987.
- Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership (1998) "Tapping In: Insights from the Kauffman Gatherings of Entrepreneurs 1998*".*
- Lei, D., Slocum, J., Jr., and Slater, R. (1990), "Global strategy and rewards systems: The key roles of management development and corporate culture", *Organizational Dynamics*, 19(2), 27-41.
- López Guiñazú, R. (2001), *Un estudio exploratorio sobre el desarrollo del entrepreneurship en la Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- McGrath R., Ventakataraman S. y MacMillan I. (1994), "The advantage Chain: Antecedents to rents from internal Corporate ventures", *Journal of Business Venturing*, 9(5), 351-369. En Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Buenos Aires.
- Martinez Novello, A. (2002), *Entrepreneurship Corporativo: diferencias entre el perfil de los emprendedores corporativos y los emprendedores independientes*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Mercer Human Resource Consulting (2004), *Research on Practices in Executive Compensation in Latin America*.
- Morris, M. y Kuratko, D. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*, Harcourt College Publishers, Fortworth.
- Pfeffer, J. (1995), "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Pierce, J. y Delbecq, A. (1977), "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *Academy of Management Review*, 2(1), 27-38.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, Harper & Row, New York.

Universidad de San Andrés

- Rule, E. y Irwin, D. (1988), "Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge", *The Journal of Business Strategy*, May/June, 44-47.
- Schuler, R. and Jackson, S. (1987), "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R. y MacMillan, I. (1984), "Gaining Competitive Advantage through Human Resources Management Practices", *Human Resource Management*, Fall, 23(3), 241-255.
- Stevenson H. y Jarillo J. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson H., Roberts M. y Grousbeck H. (1989), *New Business Ventures and the Entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL. En Stevenson H. y Jarillo J. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Thornhill S. y Amit R. (2000), "A dynamic perspective on internal fit in corporate venturing". *Journal of Business Venturing*, 16, 25-50. En Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Woodman R., Sawyer, J. y Griffin R. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Journal*, 18(2), 293-321. En Chandler, G., Keller, C., y Lyon, D. (2000), "Unraveling the determinants of an innovation-supportive organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice,* Fall, 59-76.
- Zahra, S. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, 6, 259-285. En Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Zaharya, N. (2002), *Corporate Entrepreneurship: Características más relevantes en Argentina*, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

Universidad de San Andrés

Anexo I: Modelos de Entrevistas

Entrevista General

El objetivo del presente Trabajo de Graduación es realizar un estudio sobre las prácticas de Recursos Humanos que promueven el desarrollo de comportamientos emprendedores en las organizaciones ya establecidas.

Por comportamientos emprendedores se entiende la efectiva generación e implementación de proyectos por parte de los empleados de todos los niveles de una empresa, en sus diversas áreas. Es decir, el concepto se refiere al empleado que se comporta como emprendedor, consiguiendo apoyo tanto político como financiero dentro de la organización, llevando adelante su idea. Una organización emprendedora es aquella que desea y estimula este tipo de comportamientos.

Si bien existen estudios sobre estrategias de Entrepreneurship Corporativo y, por otro lado, investigaciones propias de Recursos Humanos, no se han realizado demasiados acercamientos a la interacción entre estas dos variables. Es por ello que la metodología elegida para la investigación parte de un relevamiento realizado a través de la lectura de papers y artículos que describen aquellos comportamientos y características que se asocian con una organización emprendedora, para luego analizar junto a referentes del área de Recursos Humanos, qué herramientas posee dicha función para promoverlos.

Universidad de SanAndrés

Comportamientos:

1) Expresar ideas novedosas y radicales
2) Formular proyectos en base a las mismas y conseguir los recursos para su implementación
3) Tomar riesgos (se debe tener en cuenta la tolerancia al fracaso)
4) Perseguir aquellas oportunidades que agregan más valor a la compañía
5) Trabajar en equipo, en forma multidisciplinaria y multifuncional
6) Proactividad

Características organizacionales:

7) Diversidad de ideas
8) Apoyo de tiempo y financiero a los nuevos proyectos

9) Autonomía y discreción en el trabajo

10) Empowerment

11) Descentralización de la toma de decisiones

12) Estructura plana

13) Cambio constante

14) Canales de comunicación abiertos

15) Redes informales tanto internas como externas

Desde su experiencia, ¿cómo cree que pueden diseñarse e implementarse las prácticas de selección, compensaciones, desarrollo de carrera, diseño de puestos, comunicación, evaluación de desempeño, entre otras, para promover los comportamientos y características organizacionales anteriormente mencionados, propios de una organización emprendedora?

Personas entrevistadas

- Cravino, Luis María

Es Licenciado en Relaciones Industriales, egresado de UADE; ha cursado estudios de postgrado en Sociología del Trabajo en UADE y completó su formación en el Center for Professional Education de AA&Co en Chicago, USA. Es docente universitario; autor del libro "Un trabajo feliz" y expositor en congresos y seminarios nacionales e internacionales. Su trayectoria profesional incluye el desempeño de funciones como Consultor en RRHH y Cambio Organizacional en Andersen Consulting; Gerente de Capacitación y Desarrollo en Organización Techint, y Director del Programa de Formación en RRHH del Centro de Desarrollo Gerencial de Arthur Andersen. Actualmente se desempeña como Director de AO Consulting, consultora en Recursos Humanos.

- Masciocchi, Fabián

Fabián Masciocchi se desempeña actualmente como Director de Recursos Humanos de Direct TV para los países de Argentina y Uruguay. A lo largo de su trayectoria ha ocupado posiciones de liderazgo en el área de Recursos Humanos en empresas como Clorox, Massalin Particulares, Unilever Argentina, American Plast y Conuar.

Universidad de San Andrés

Entrevista de Selección de Personal

Teniendo en cuenta el siguiente perfil Intrapreneur:

- Alta tolerancia a la ambigüedad.
- Propensión al riesgo.
- Creativo.
- Proactivo.
- Abierto al cambio.
- Piensa globalmente.
- Habilidad para la toma de decisiones.
- Sabe delegar, pero a la vez puede ensuciarse las manos cuando es necesario.
- Confianza en sí mismo.
- No acepta el fracaso o la negativa.
- Visionario.
- Líder.
- Posee habilidades de generación de redes.
- Posee habilidades políticas para conseguir apoyo financiero y de tiempo para sus proyectos.
- Hace que las cosas sucedan.
- Orientación a metas.
- Busca la mejora continua.

- ¿Cómo se puede interesar a estas personas en la búsqueda? Considerando que son personas con perfil emprendedor y podrían trabajar por su cuenta, ¿qué herramientas pueden utilizarse para atraerlos?

- ¿Cómo se los identifica, selecciona? ¿Qué ejercicios se utilizan? ¿Existen patrones que puedan identificarse?

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Persona entrevistada

- Valeiro, Carlos Alberto

Carlos Valeiro es Director de Selección y Desarrollo de *Serial de la Torre, Consultores en Recursos Humanos S.A.*. La consultora dirige las búsquedas de Jóvenes Profesionales de muchas compañías que operan en la Argentina. Su trayectoria se compone de cargos en consultoras de Recursos Humanos y en sectores de Recursos Humanos de empresas argentinas. Su formación académica se compone de estudios de grado en Contabilidad Pública y Psicología, y de postgrado en Gestión de Recursos Humanos.

Entrevista de Compensaciones

El objetivo de la entrevista es analizar cómo la función de compensaciones puede desarrollar su sistema de forma tal de alinease a una estrategia de entrepreneurship corporativo. A continuación se listan algunas preguntas que pueden servir como guía durante la conversación.

¿Qué herramientas posee la función de compensaciones para promover comportamientos emprendedores en sus empleados?

¿Cómo diseñaría un sistema de compensaciones con el objetivo de promover comportamientos emprendedores por parte de los empleados de una organización?

¿Conoce casos donde se hayan diseñado los sistemas conscientemente con el objetivo de promover comportamientos emprendedores?

¿Cree que el sistema de compensaciones influencia el tipo de personalidad atraída hacia la organización? Es decir, un sistema con mayor porcentaje variable, ¿atraerá perfiles más arriesgados?

¿Qué requisitos debe cumplir un sistema de bonos para promover comportamientos emprendedores?

Universidad de San Andrés

Persona entrevistada

- Rosenfeld, Zoltan

Zoltan Rosenfeld se desempeña actualmente en la Consultora Mercer. Anteriormente cumplió funciones como Principal (Socio) de Towers Perrin, Director de la División de Recursos Humanos de la oficina de Buenos Aires y Líder de la Práctica de RPM (Rewards and Performance Management) para Latinoamérica. Su principal área de conocimiento y experiencia es en el campo de la Gestión de Recursos Humanos. Ha liderado numerosos proyectos para un importante número de empresas líderes en temas tales como: Encuestas de Remuneraciones y Beneficios, Encuestas de Clima Laboral, Sistemas de Evaluación de Puestos y Administración de Remuneraciones, Sistemas de Evaluación de Desempeño, Sistemas de Competencias, Esquemas de Pago para Expatriados, Sistemas de Pago Variable para personal ejecutivo, de ventas y otros grupos de personal, Sistemas de Compensación Total.

Entrevista Caso de Estudio

¿Qué acciones se llevan a cabo, se planean o le gustaría implementar desde la función de Recursos Humanos de su empresa para promover comportamientos emprendedores?

Teniendo en cuenta las siguientes prácticas de Recursos Humanos, ¿cuál es la estrategia de la empresa en cada una de ellas para perseguir el objetivo mencionado? A continuación se detallan algunas preguntas que pueden servir como guía para analizar cada ítem.

Universidad de San Andrés

Remuneraciones

¿Cómo es la política de remuneraciones? ¿Cuentan con premios o incentivos diseñados específicamente para promover comportamientos innovadores? ¿Existe un componente variable y uno fijo? ¿Cómo se determina el factor variable? ¿Ha cambiado el sistema de compensaciones en los últimos tiempos? En caso de afirmativo, ¿produjo esto cambios observables en la performance de los miembros de la compañía? ¿Cómo se eligen las compensaciones que se le brindarán al personal a cambio de su aporte? ¿Se piensa en el tipo de compensaciones adecuadas para personas con características emprendedoras? ¿Se promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo? ¿Cómo se alinean los proyectos perseguidos por el personal con aquellos que agregan mayor valor a la corporación?

Desarrollo y Evaluación de Desempeño

¿Cuáles son los criterios para la promoción del personal? ¿Cómo está diseñada la evaluación de desempeño? ¿Qué busca medir? ¿Cuáles son los efectos de los resultados de la misma? ¿Qué sucede cuando una persona toma un riesgo y fracasa en el mismo? ¿De qué manera la empresa promueve la toma de riesgo? ¿La evaluación de desempeño toma en cuenta el trabajo en equipo y la cooperación entre áreas? ¿Cómo lo hace?

Comunicación

¿Todo el personal reconoce que la empresa desea perseguir una cultura innovadora? ¿Cómo adquieren este conocimiento? ¿Está implícito en las costumbres? ¿Hay acciones de comunicación concretas? ¿Se trasmite a través de las diversas prácticas de Recursos Humanos?

Selección

¿Cómo se atrae, identifica y selecciona al perfil de gente que desean incorporar a la compañía? ¿Tienen definido un modelo de competencias o perfil? ¿Buscan que todas las personas que incorporan tengan espíritu emprendedor o sólo un porcentaje de las mismas? ¿Por qué?

Descripción de puestos

¿Las personas tienen autonomía para desarrollar sus trabajos? ¿En qué se ve reflejado esto? ¿La toma de decisiones está centralizada o descentralizada? ¿Cómo es el mecanismo de propuesta de ideas? ¿Se destina financiación y recurso de tiempo para que los empleados puedan perseguir proyectos que agreguen valor al negocio? ¿Cómo es la estructura de la organización? ¿La consideraría plana o jerárquica?

Capacitación

¿Qué tipo de capacitación prevalece en la compañía? ¿Técnica o de conocimiento abierto? ¿Poseen alguna actividad de capacitación especialmente diseñada para desarrollar las competencias necesarias de un intrapreneur? ¿Cuáles?

Universidad de San Andrés

Finalmente:

¿Por qué una persona emprendedora desearía permanecer y desarrollar sus aptitudes personales dentro de su compañía?

¿Piensa que las prácticas analizadas anteriormente están alineadas en una Estrategia integral de Recursos Humanos?

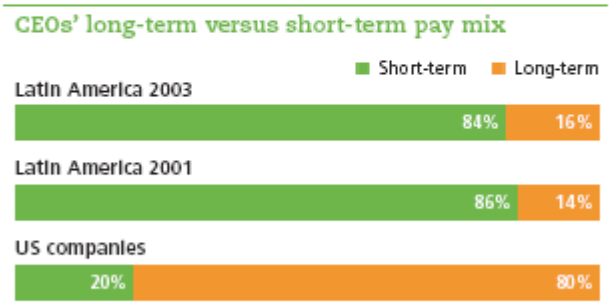
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

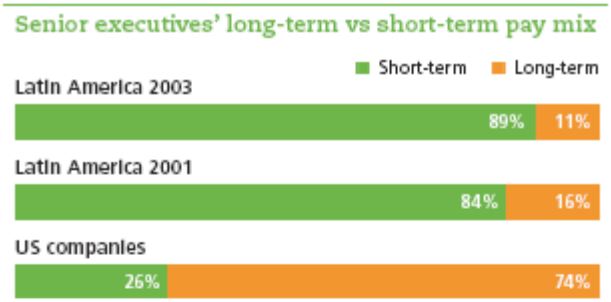
Anexo II: Informe de Compensaciones

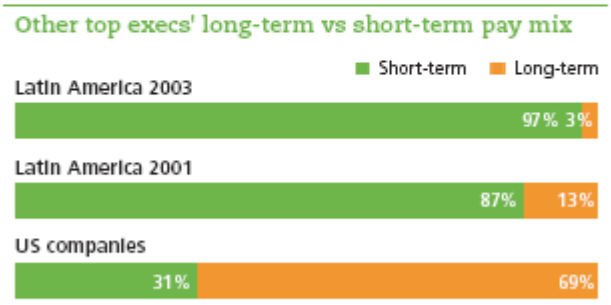
A continuación pueden leerse algunos extractos del "Research on Practices in Executive Compensation in Latin America- Second Edition" realizado por la consultora Mercer en el año 2004.

Long-term versus short-term pay mix

The difference in the fixed-to-variable pay strategy between Latin American and US companies is also evident in the compensation term. Whereas short-term compensation represents roughly 20 percent of US CEOs' pay, it is 80 percent of pay for Latin American CEOs, senior executives, and other top management.







Long-term incentive programs

Long-term incentive plans are a relatively new phenomenon in Latin America. Almost all of the long-term incentive programs offered have been implemented in the last five years.

Long-term incentive vehicles

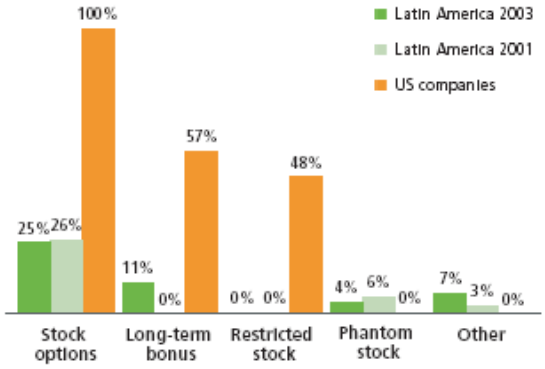
Not surprisingly, long-term incentives represent a much smaller share of the variable pay mix. For instance, less than 50 percent of the publicly traded firms have a stock option plan.

The long-term bonus was the second most common vehicle; interestingly, all these five companies are publicly traded, yet they decided not to use their stock price as a performance measure. By contrast, 100 percent of the US firms studied use stock options, 67 percent offer restricted stock, and 57 percent offer performance units/shares.

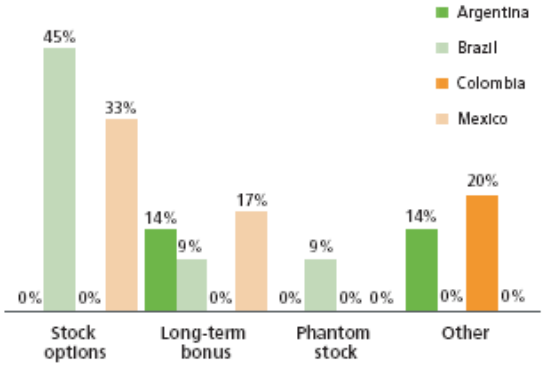
We found that of those companies that offered a long-term incentive program as part of their total executive compensation mix, the program tended to use only one type of incentive. In contrast, most US multinationals use two or three long-term incentives in their compensation programs concurrently.

The following graphic shows the preferred long-term incentive vehicles by country.

Long-term incentive vehicles



Long-term incentive vehicles by country



Approach to determine long-term incentive size

According to our findings, Latin American companies used position level to determine the size of long-term incentive awards While US companies similarly use position level as a determinant, they also emphasize individual performance to determine the grant size.

Approach to determine long-term incentive grant size

	Latin America 2003	Latin America 2001	US companies
Position level	75%	40%	92%
% over base salary/Total cash	17%	50%	33%
Discretion	8%	50%	58%
Individual performance	8%	30%	79%
Position title	8%	0%	0%
Other	8%	0%	17%

Conclusions

Latin American companies operate in a turbulent economic environment. Historically, they have had to survive in high or even hyper-inflationary environments with a great deal of economic uncertainty. Understandably, this has made it difficult for them to think and plan beyond periods of one year or more, which has had an impact on executive compensation plan designs.

Currently, the link between pay and performance for Latin American corporations is weak. Base pay is by far the predominant compensation vehicle, followed by annual incentives, benefits, and, finally, equity. This approach focuses management resources on short-term rather than long-term results.

The use of equity to compensate executives in Latin American corporations is far less widespread than in the US. Why this is the case is probably clear, but how can Latin American companies begin to use equity to create a stronger link between pay and performance?

Stock price appreciation is clearly not a reliable measure of executive performance. Usually, it fails to differentiate between executive efforts and luck – between the results of individual actions and the effects of the random market factors that affect how stock price performs. The fact that external factors tend to have a relatively higher influence on the stock performance of companies suggests that, in general, equity-based compensation may be less effective (and more costly) in delivering performance incentives to Latin American executives than to their US counterparts. A careful assessment of company stock performance risk will help calibrate the delicate balance between risk and reward in equity-based incentive plans.

Our analysis suggest that there may well be opportunities among some of these companies to use relative performance incentives, where the company index the strike prices of executive options to a benchmark's performance. These schemes can help increase the effectiveness of equity-based compensation by filtering out the effects of general market factors, domestic or global, over which Latin American executives have little control.

But current trends indicate that executive compensation practices in Latin America are gravitating toward US-style approaches, despite environmental differences. A good indication of where Latin American plans and practices are heading is demonstrated by companies that have introduced equity to their executive compensation packages in the past three to five years. It may only be a matter of time before this trend becomes more prevalent.

Upward pressure on executive pay in Latin America, a common desire to contain fixed compensation, and shareholders' demands for improved performance are all causing the variable or "at risk" component of executive pay packages to increase as a proportion of total compensation. Companies are paying much more attention to how their reward dollars are delivered, and incentive plans are being reviewed to ensure an appropriate connection between senior management's short- and long-term impact on business performance and shareholder value.

Glossary

Types of long-term incentives plans

Long term incentives plans can be divided into five categories:

Stock options: This type of plan allows participants to buy stock at a specified price for a given period of time, typically 10 years. The grant price may be less than the fair market value and options may be exercised in any order.

Phantom Stock: With phantom stock, the executive receives the appreciation in book, fair market, or formula value of a specified number of shares over a set period of time. Phantom shares are typically paid in cash.

Performance shares: Performance shares provide executives with rewards for meeting specific long-term performance targets. Contingent share units are granted at the beginning of each performance period, usually from three to five years. At the end of the performance period, the executive earns the portion or multiple of contingent share units originally granted, depending on the extent to which performance targets are met. A minimum performance threshold must be met before an award is paid or else the shares are forfeited. The final value of earned units will depend on the fair market value of the shares. Awards may be paid in cash or stock.

Performance units: Contingent units are granted at the beginning of each performance period. In contrast to performance shares, these units have an absolute dollar value, with payout in cash or stock contingent upon meeting stated performance targets over a specified period. At the end of the performance period, the value of the units earned will depend on the extent to which performance targets are met. If a minimum performance target is not met, the shares are forfeited. Payments will not exceed the absolute dollar value.

Restricted Stock: Restricted stock awards are shares of stock that vest only after a specified restriction period. If the executive terminates before the lapse of the restriction period, the shares must be returned to the company. The executives typically receive dividends from the date of grant.

Elements of total executive compensation

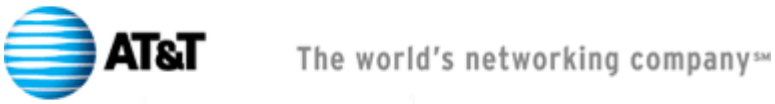
Base salary: This is the only guaranteed cash element in the compensation package. Base salary defines executives' personal cash flows and therefore their basic standard of living.

Short-term incentive payments: Short-term incentive payments are usually cash awards paid for accomplishing organizational objectives during one fiscal year.

Long-term compensation: Compensation periods that are greater than one year are considered long term. Long-term plans link financial rewards to the organization's long-term performance.

Anexo III: Casos Internacionales

A continuación se analizan los sistemas de compensaciones propuestos por dos empresas emprendedoras diseñados para promover este tipo de comportamiento. La información fue obtenida del artículo "How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive?" publicado por Harvard Business Review en Noviembre-Diciembre de 1995 y "The attack on pay" de Rosabeth Moss Kanter publicado en la misma fuente en Marzo-Abril 1987.



AT&T presenta una propuesta interesante en términos de compensaciones para promover el emprendimiento en su organización. Cuando se genera a través de un proyecto una nueva unidad emprendedora, se les ofrece a sus miembros tres alternativas de compensaciones correspondientes a distintos niveles de riesgo. La primera opción permite a los participantes mantener las compensaciones y beneficios standard de la compañía. Al momento del relevamiento, año 1987, ninguna de las unidades había elegido esta alternativa. La segunda opción propone a los empleados congelar sus salarios al nivel de sus trabajos anteriores hasta que el emprendimiento genere un cash flow positivo y el monto invertido sea devuelto a AT&T. En ese momento los participantes pueden obtener bonuses iguales al 150% de sus salarios. La mayoría de las unidades había elegido esta alternativa al realizarse el estudio. Por último, la tercera opción se acerca más a la situación de un emprendedor independiente. Los participantes pueden contribuir a la capitalización del emprendimiento a través de descuentos en su paga hasta el momento en que el mismo comienza a generar ingresos. Las inversiones están limitadas sólo por el hecho de que deben permanecer por encima del salario mínimo legal. A cambio, los participantes pueden ganar hasta ocho veces su inversión.

Algunos números muestran el atractivo de estas propuestas en compensaciones para los empleados. En el año de planeamiento del programa 300 potenciales emprendedores desarrollaron propuestas. Para el año 1987, 2000 ideas habían sido ofrecidas, llegando a un estado de formación 1 de 250. Gente de todos los niveles de management ha sido sponsoreada con inversiones, y en principio, la empresa está dispuesta a financiar proyectos propuestos por empleados fuera de la caracterización de management.

Universidad de San Andrés

George N. Hatsopoulos, CEO de Termo Electrón Corporation en 1995 expresa: "you can't have a company that encourages employees to show initiative unless you're truly willing to listen to their ideas and offer them meaningful rewards". Es así como la compañía presta mucha atención a su sistema de compensaciones. Hatsopoulos cuenta que hasta 1980 la empresa tenía un acercamiento conservador al tema de los incentivos, además de otorgar bonos en efectivo, se les entregaba a los managers y empleados claves, opciones de compra de acciones. Pero, a medida que el negocio de la empresa se fue diversificando, se decidió que atar los incentivos al precio de la acción de la firma, no era una forma efectiva de recompensar a los empleados por su contribución. Algunas partes de la compañía se desempeñaban extremadamente bien y otras no tanto, y como el precio de la acción reflejaba la performance del total de la empresa, las recompensas no se correspondían con la parte del negocio a la que pertenecía cada individuo. Para remediar esta situación, la empresa desarrolló un sistema en el que reasignaron las acciones de algunos de sus negocios con más potencial y comenzaron a realizar spin offs de aquellas divisiones, otorgándoles sus propias acciones públicamente comercializadas, al mismo tiempo de comprometerse a mantenerlas "dentro de la familia". Para las divisiones, este sistema les ha brindado la oportunidad de conseguir financiamiento para apoyar su crecimiento junto con los incentivos para acrecentar el valor de su negocio. Esta metodología brinda lo mejor de los dos mundos: posibilita trabajar para una empresa pequeña/mediana y sentirse dueño, y al mismo tiempo, hacer uso de las comodidades de una gran organización, como financiación y negociación con agencias reguladoras.

Los "spin outs" comienzan como proyectos de investigación y, cuando se llega al momento donde recursos sustanciales son necesarios, los altos ejecutivos deciden si apoyar el emprendimiento y cómo. Usualmente, la compañía no decide formar una nueva división hasta no poder ver la forma del nuevo negocio. Esto puede llevar años, pero la posibilidad de lograr un spin out, mantiene la motivación de los empleados a través del tiempo que sea necesario.

Hatsopoulos afirma que cuando otros ejecutivos le preguntan cómo aumentar el nivel de actividad emprendedora en sus compañías, su consejo se basa en el cambio del sistema de

incentivos, “at most companies employees would have to be crazy to take a big risk, because the best they might do is a 20% bonus, the worst might be losing their jobs”; “We think we have changed the risk/reward ratio a meaningful way. Unless large companies begin to address this issue with new solutions, it’s doubtful that they will be able to enhance their growth through the creation of new businesses”. (HBR, Nov-Dic 1995: 4)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo IV: Artículo periodístico

LA NACION line · EDICIÓN IMPRESA

Publicado en la ed. impresa: Empleos
Domingo 24 de abril de 2005
Noticias | Edición impresa | Empleos | Nota

Gestión de ideas

Creatividad: el ingenio es patrimonio de todos

Las empresas estimulan el desarrollo de proyectos mediante programas que poseen como meta la innovación continua

Iluminados e inspirados. Así suele calificarse al grupo de personas supuestamente tocadas por la varita mágica de la creatividad. Por lo general en ese selecto clan se incluyen los publicitarios y diseñadores. Sin embargo, el pensamiento creativo también puede encontrarse entre contadores, abogados, administrativos y todos aquellos que decidan capacitarse para pensar originalmente.

Al preguntarle sobre si las empresas dan importancia a la creatividad, Eduardo Kastika, consultor experto en creatividad, dice que en la actualidad, y tras la crisis de 2001-2002, éstas están reacomodando otras variables de incentivo. "Sí se podría decir que valoraron los esfuerzos de ingenio y creatividad que los ejecutivos aplicaron para ir resolviendo la situación de crisis como nuevas propuestas comerciales, ajuste de costos para pasar del 1 a 1 al 3 a 1, adaptación a la nueva realidad argentina en la región latinoamericana, respuestas concretas ante las nuevas oportunidades de exportación, entre otras."

En Metrogas la innovación es entendida como "la actitud continua hacia la incorporación y el lanzamiento de nuevas ideas que agreguen valor al negocio; es creatividad implementada". Es un valor para la compañía, que lo aplica mediante el programa Bienvenidas las ideas. Puede participar todo el personal, excepto gerentes y directores.

Cada año se integra un grupo de representantes de todas las áreas que será responsable de la promoción de las comunicaciones internas y gestión de las ideas de la campaña. En cada edición varía el tema del programa, sus categorías y el director que actúa como guía del equipo. "Esta modalidad busca demostrar que el programa es de todos y para todos", dice Enrique Barruti, director de Recursos Humanos.

El equipo realiza un análisis preliminar de las ideas y las deriva a la gerencia afín. Esta asigna un puntaje a cada propuesta de acuerdo con dimensiones como satisfacción e impacto que cause la implementación en los empleados, clientes, accionistas o comunidad; grado de creatividad; grado de elaboración en el desarrollo de la idea; facilidad de instrumentación y relación costo-beneficio. Las sugerencias que reciben más puntos participan en la selección de las mejores, que son premiadas a fin de año. Desde 2000, el personal presentó 797 sugerencias y el porcentaje de posibilidad de implementación varió entre 23 y 38 por ciento.

Capacitación y premios

3M y Dupont son dos casos clásicos cuando se habla de creatividad. En 3M, gran parte de las decisiones giran en torno de la innovación. Se espera que el 15% de las ventas provenga de negocios introducidos en los últimos cuatro años.

En la empresa rige la iniciativa 2x3x, que promueve la duplicación de la cantidad de generación ideas para, luego, triplicar el lanzamiento de nuevos productos. "Existe una base de datos compartida en todo el mundo donde pueden proponer nuevas ideas. Nosotros tenemos cargadas 1210, de las cuales 750 fueron llevadas adelante", dice Clara Antola, responsable de capacitación y desarrollo.

Cada año, todas las subsidiarias del mundo participan del Programa de Profesionalismo en Marketing y Ventas. "Se comparten las mejores prácticas y se explican los resultados. Un jurado mide el grado de innovación y los responsables de la idea seleccionada reciben como premio un viaje a la casa matriz", agrega Martín Massera, gerente de Recursos Humanos para la Argentina y Uruguay.

En el área de Investigación y Desarrollo de 3M se aplica la Regla del 15%; es el porcentaje de tiempo que los investigadores pueden dedicar al desarrollo de ideas propias. El que tenga una propuesta que se pueda aplicar se convierte en jefe del negocio que creó. Por otro lado, 3M aplica Six Sigma, metodología que busca reducir la variabilidad de los procesos a través de mediciones y análisis estadísticos.

En el caso de Dupont, desde el último año la sede local aplica el programa Grow Journey (que puede traducirse como viaje de crecimiento), por el que se premia diversos casos exitosos, entre ellos aquellos en los que se aplica la innovación, creatividad y el hecho de tomar riesgos. El programa dura dos años y participan equipos de América latina. La recompensa es económica.

Quienes intenten mejorar sus dotes creativas también pueden asistir al curso Innovación aplicada a los negocios. Aprenden diversas técnicas y cómo se aplican al trabajo cotidiano. "El target es amplio. Cuando se creó, estaba dirigido a profesionales independientes, vendedores y gente de planta, pero ahora puede participar cualquiera que tenga que mejorar esta competencia", dice Silvia Bulla, gerente de Recursos Humanos de Dupont Argentina.

Pero además de capacitar, las empresas deben premiar los intentos creativos de los empleados y brindar feedback sobre las sugerencias. Como dice Kastika, las firmas que incentivan la creatividad son aquellas en las que la innovación figura como un valor estratégico de primer orden.

Ignacio Bossi, director de la consultora Ideaction, brinda consejos para impulsar la creatividad.

Marilina Esquivel

Universidad de San Andrés

Consejos para innovar

- Mostrar a los miembros del equipo por qué la creatividad es útil y necesaria a los objetivos del grupo y la empresa.
- Dar disponibilidad horaria a las personas para que creen.
- Generar, sostener y amar los momentos de divergencia.
- Ser ejemplo. Ser creativo en la manera y los instrumentos usados para gestionar al grupo.
- Invitar a cada uno a conocer su propio patrón creativo.
- Estar dispuesto a trabajar las barreras que cada uno levanta a su capacidad creativa.
- Cocultivar la inteligencia emocional de la persona, para separar el aporte creativo de la obligatoriedad de implementar dicha idea.
- Celebrar y reconocer las ideas y la implementación de la creatividad.

Link corto: http://www.lanacion.com.ar/698442

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Disquete

Archivos: Carátula
Agradecimientos
Resumen
Tesis

Software: Office Microsoft Word

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés