



**David Urbano<sup>1</sup>**  
Departamento de  
Economía de la Empresa  
Universidad Autónoma de  
Barcelona  
✉ david.urbano@uab.es

# Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs\*

Human Resources Management Practices and  
Corporate Entrepreneurship: A Case Study in  
SMEs

116



**Nuria Toledano**  
Departamento de Dirección  
de Empresas y Marketing  
Universidad de Huelva  
✉ toledano@uhu.es

## I. INTRODUCCIÓN

La difícil situación económica que desde mediados de 2008 viene padeciendo la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de nuestro país, está produciendo entre otras consecuencias, un efecto devastador en algunos sectores y segmentos de la población. Concretamente, durante dicho año el número de empresas disminuyó un 1,9%, siendo el sector de la construcción con una reducción del 11,8% del total, el más perjudicado. Aunque en el mismo año se crearon alrededor de 330.000 empresas, la cifra de aquellas que cesaron su actividad llegó a alcanzar casi 400.000 (INE, 2009).

Tal y como ha ocurrido en repetidas ocasiones a lo largo de la historia, en momentos críticos en los que peligra la supervivencia de las organizaciones empresariales, su habilidad para poner en marcha nuevos proyectos y, en general su comportamiento emprendedor,



**Domingo Ribeiro-Soriano**  
Departamento de Dirección  
de Empresas  
Universidad de Valencia  
✉ domingo.ribeiro@uv.es

CÓDIGO JEL:  
M13

Fecha de recepción y acuse de recibo: 17 de noviembre de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 19 de noviembre de 2009. Fecha primera evaluación: 15 de enero de 2010. Fecha de aceptación: 24 de septiembre de 2010.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo del artículo es analizar las prácticas de gestión de recursos humanos adoptadas por algunas PYMEs en España con el fin de promover y poner en marcha nuevos proyectos innovadores. Para ello, utilizando el estudio de casos como estrategia de investigación, se exploran las actividades emprendedoras desarrolladas por tres PYMEs que operan en diferentes sectores y en distintos contextos geográficos. Los resultados principales del estudio revelan la importancia que tiene para el desarrollo de nuevos proyectos innovadores, el establecimiento de buenas relaciones entre los miembros de la empresa y la creación de un clima laboral apropiado, así como el fomento de actitudes favorables hacia la asunción de riesgos y la participación de los empleados.

### EXECUTIVE SUMMARY

The main proposal of the paper is to analyze the human resources management practices adopted by some Spanish SMEs in order to promote and develop corporate entrepreneurship. A case study method is used to explore the corporate entrepreneurship activities developed by three SMEs. The main results show the importance of establishing good relationships among company's members, creating an appropriate working environment. Also, it is highlighted the relevance of promoting risk attitudes and the participation of the employees in the corporate entrepreneurship activities.

han resultado claves para su revitalización (Covin y Slevin, 1991; Morris y Jones, 1993). La orientación emprendedora que adoptan algunas organizaciones constituye lo que se identifica en la literatura internacional como “*corporate entrepreneurship*”, “*intrapreneurship*” o “*corporate venturing*” (Burgelman, 1983; Miles y Covin, 2002; Pinchot, 1985). Dentro de este reciente campo de investigación, uno de los aspectos más estudiados se relaciona con los factores que influyen en su emergencia y desarrollo (Altinay, 2005; Burgelman, 1983; Zahra, 1991). Entre ellos, en los últimos años, diversos autores han empezado a destacar el rol que desempeña la colaboración y cooperación entre empresarios y empleados de cara a facilitar los comportamientos emprendedores en las organizaciones (Miles *et al.*, 2000, 2005; Ribeiro-Soriano y Urbano, 2009; Stewart, 1989). A su vez, otros estudios analizan dichas prácticas colaborativas en el ámbito de la gestión de personal, relacionando el trabajo en equipo con la adopción de una orientación emprendedora dentro de las empresas (Evald y Bager, 2008; Hatyon y Kelly, 2006; Jones *et al.*, 1995; Marvel *et al.*, 2007). No obstante, a excepción de algunos trabajos (Carrier, 1996; Chandler *et al.*, 2000; Hayton, 2004), la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento se han desarrollado en el entorno de las grandes organizaciones, lo que suscita algunas dudas sobre la posibilidad de aplicar sus conclusiones al sector de las PYMES.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar las prácticas de gestión de Recursos Humanos (RRHH) que facilitan los comportamientos emprendedores en el seno de las empresas de reducida dimensión. Más específicamente, nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

1) ¿qué prácticas relacionadas con los RRHH llevan a cabo las PYMES para incentivar la colaboración entre sus miembros y potenciar el comportamiento emprendedor?, 2) ¿cómo influyen dichas prácticas en el desarrollo de nuevos proyectos innovadores en las PYMES?

Con el fin de dar respuesta a estas cuestiones se adopta una metodología cualitativa basada en un estudio de casos múltiple, centrado en las experiencias emprendedoras de tres PYMES españolas. El empleo de esta estrategia de investigación nos aproxima, en buena medida, a un conocimiento más profundo y una mejor comprensión del fenómeno estudiado (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984).

***La orientación emprendedora que adoptan algunas organizaciones constituye lo que se identifica en la literatura internacional como “corporate entrepreneurship”, “intrapreneurship” o “corporate venturing”***

A continuación, después de esta breve introducción y antes de presentar los principales resultados del trabajo, se exponen los fundamentos teóricos del mismo, así como los aspectos más relevantes de la metodología empleada. Finalmente, se resaltan las conclusiones e implicaciones más significativas.

## 2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RRHH Y NUEVOS PROYECTOS INNOVADORES

Tal y como se ha comentado anteriormente, los términos “*corporate entrepreneurship*”, “*intrapreneurship*” o “*corporate venturing*” se han empleado en la literatura anglosajona para referirse a la orientación emprendedora que adoptan algunas organizaciones (Miles y Covin, 2002; Sharma y Chrisman, 1999). En España, en la mayoría de las ocasiones, se han utilizado los vocablos originales por carecerse de una traducción unánimemente aceptada. No obstante, también se pueden encontrar trabajos en los que dicho fenómeno se identifica con la “generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores” (Veciana, 1996; Urbano y Toledano, 2008), terminología que hemos adoptado en el presente artículo. En concreto, con tal expresión se alude a las actividades que adopta una empresa con el fin de aumentar la innovación en productos y/o servicios, promover actitudes favorables hacia la asunción de riesgos, y suscitar respuestas proactivas ante los rápidos cambios del entorno (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Tang *et al.*, 2009; Zahra, 1991; Zahra *et al.*, 1999). De este modo, el esfuerzo emprendedor desarrollado en el marco de una empresa puede dar lugar a una innovación, una renovación del propio concepto de negocio, o la creación de uno nuevo, dentro o fuera del ámbito organizativo (Sharma y Chrisman, 1999). Además, en términos generales, el impacto positivo de tales actuaciones se manifiesta en la empresa a través de la mejora de su posición competitiva o, en situaciones adversas, logrando su propia supervivencia (ver **Figura 1**).

A diferencia de la creación de una nueva empresa, la cual se suele asociar con la existencia de una persona cuyo tesón y conocimientos le permiten materializar una idea de negocio, la generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores en empresas establecidas constituye, con frecuencia, el resultado de un trabajo colectivo (Johannisson, 2003; Ribeiro-Soriano y Urbano, 2009; Stewart, 1989). De este modo, lograr una re-definición de la estrategia básica de la empresa, una adaptación del producto o servicio a las necesidades

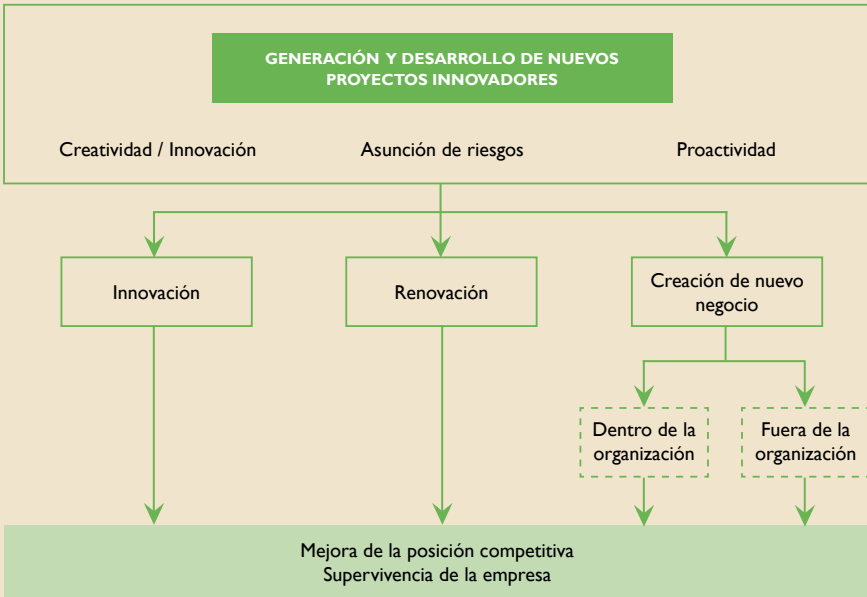
### PALABRAS CLAVE

Prácticas de gestión de recursos humanos, nuevos proyectos innovadores, actividad emprendedora, PYMEs, estudio de casos, España

### KEY WORDS

Human resources management practices, corporate entrepreneurship, intrapreneurship, entrepreneurial activity, SMEs, case study, Spain

Figura 1. Formas adoptadas por los nuevos proyectos innovadores en empresas establecidas



Fuente: Elaboración propia a partir Sharma y Chrisman (1999).

cambiantes de los clientes, o la puesta en marcha de una nueva unidad de negocio, puede lograrse a través de la colaboración entre los empleados, o entre empleados y empresarios-directivos, y en definitiva a partir del esfuerzo conjunto de todos ellos (Stewart, 1989). En este sentido, la colaboración como aspecto clave para el desarrollo de nuevos proyectos innovadores se ha convertido en la actualidad una emergente línea de investigación dentro del campo del emprendimiento (Weber *et al.*, 2007). Entre los autores que abordan el concepto de colaboración, destacan Miles *et al.* (2005, p.1), quienes lo definen de forma amplia como “el proceso en el que dos o más partes trabajan estrechamente para lograr resultados beneficiosos mutuos”. Así mismo, cuando se hace referencia a la posibilidad de emprender de forma colaborativa dentro de las empresas se acentúa la posibilidad de crear algún producto o servicio, a partir de ideas generadas de manera conjunta entre empleados, y/o empresarios-directivos, que comparten información y conocimiento (Gupta y Govindarajan, 2000). En esta línea, algunos teóricos han analizado los aspectos que caracterizan dicha colaboración. Los principales resul-

tados evidencian que las competencias de cada persona se integran con las del resto del equipo formando una capacidad colectiva que facilita el aprendizaje organizacional, la innovación y la creación de nuevos proyectos (Haskins *et al.*, 1998; Hayton, 2004). El carácter voluntario que subyace en toda colaboración genuina y la confianza mutua que, en estos casos, fundamenta las relaciones entre las personas, han sido también destacados en la literatura (Jessawalla y Sashittal, 1999; Miles *et al.*, 2005; Stewart, 1989).

Por otro lado, algunos estudios analizan la relación entre la emergencia de dichos comportamientos y la adopción de determinadas prácticas de gestión de RRHH (Hayton, 2004, 2005; Morris y Jones, 1993). A este respecto, en contraposición a las prácticas individuales tradicionales, entre las que se incluyen la evaluación, compensación o formación y desarrollo, se subraya la importancia de los sistemas globales de gestión de personal (Laursen, 2002), los cuales consideran la función de RRHH de forma integral, así como las prácticas de gestión discrecionales (Hayton, 2004, 2005), basadas en la búsqueda de la adaptación mutua y el compromiso voluntario de los empleados más que en su control (Hayton, 2004, 2005; Peck, 1994). Las diferentes perspectivas, además, suelen corresponderse con distintos tipos de organizaciones. Así, mientras que los planteamientos tradicionales en torno a la función de RRHH se encuentran vigentes en las empresas convencionales, las más emprendedoras reflejan un mayor interés por las prácticas discrecionales y los sistemas globales de personal (Hayton, 2005). Éstas, en concreto, tienden a promover en gran medida la asunción de riesgos, la experimentación y la creatividad, el compromiso de los empleados, la descentralización de la autoridad, la participación en la toma de decisiones, la comunicación, el aprendizaje, y, en definitiva, las relaciones de cooperación y colaboración entre los distintos miembros de la empresa (Block y MacMillan, 1993; Luchsinger y Bagy, 1987).

### 3. UN ESTUDIO DE CASOS EN TRES SECTORES DE ACTIVIDAD

En el trabajo empírico se adoptó el estudio de casos múltiple como estrategia de investigación. Dicha estrategia se ha revelado especialmente útil, entre otras razones, para analizar aquellos ámbitos en los que los enfoques teóricos disponibles se consideran inadecuados y/o incompletos (Toledano y Urbano, 2008) y se requieren nuevas aportaciones teóricas que mejoren la comprensión del fenómeno



analizado (Yin, 1984). Además, como han puesto de manifiesto diversos autores (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984), su principal ventaja se deriva de la profundidad con la que es posible investigar los procesos complejos, donde las experiencias de los participantes son especialmente importantes y el contexto de la situación es fundamental. La selección de los casos que integran el presente estudio se realizó a partir de un muestreo teórico, lo que significa que dichos casos se eligieron teniendo en cuenta su especial idoneidad para explicar el fenómeno objeto de investigación. No obstante, con el fin de obtener cierta diversidad en los supuestos de partida se seleccionaron tres pequeñas empresas que operaban en diferentes sectores de actividad, ubicadas en distintas Comunidades Autónomas y que adoptaron, además, diversas orientaciones emprendedoras (ver **Tabla 1**).

**Tabla 1. Características principales de las empresas analizadas<sup>2</sup>**

CASOS	ACTIVIDAD	LOCALIZACIÓN	AÑO DE CREACIÓN	Nº EMPLEADOS*	VOLUMEN DE NEGOCIO (EN EUROS)*	AÑO NUEVO PROYECTO	NUEVOS PROYECTOS INNOVADORES
Caso A	Turismo	Andalucía	1997	30	2.700.000	2005	Renovación
Caso B	Restauración	Cataluña	1992	24	4.700.000	2004	Innovación en servicios
Caso C	Biotecnología	Comunidad de Madrid	1993	37	6.300.000	2004	Nuevo negocio

\*Datos referidos al año de realización del trabajo de campo.  
Fuente: Elaboración propia.

Durante el trabajo de campo se aplicó el concepto de “triangulación” que Yin (1984) propone, utilizando distintos procedimientos y fuentes de información. Concretamente, la entrevista personal semi-estructurada a empresarios-directivos (3 en total) fue complementada con entrevistas personales realizadas a empleados (12 en total), observación directa en los propios lugares de trabajo y la consulta de diversa documentación (tales como memorias, estadísticas y páginas web de las empresas). El proceso de análisis se llevó a cabo de forma paralela a la recogida de la información a lo largo del año 2006<sup>3</sup>. Por último, con el fin de establecer nuevas proposiciones teóricas, se adoptó una propuesta inductiva de construcción explicativa (Eisenhardt, 1989), realizando previamente un análisis de los casos en profundidad, de forma individual y comparativa.

## 4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PROYECTOS INNOVADORES EN LAS PYMES: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS CASOS

En la **Tabla 2** se muestra un resumen de las características más relevantes de los nuevos proyectos innovadores de las tres PYMEs analizadas.

**Tabla 2. Características de los nuevos proyectos innovadores desarrollados en las PYMEs**

CASOS	
Caso A	La empresa inició su actividad ofreciendo servicios de turismo rural, centrándose en el alquiler de casas rurales. El aumento desorbitado de la competencia, unido a la estacionalidad de la actividad, fueron importantes condicionantes para que la PYME modificara su idea inicial de negocio, para pasar en la actualidad a dedicarse a la promoción de actividades de ocio, tiempo libre y educación ambiental. La organización y desarrollo de visitas culturales a lugares de interés, la animación deportiva y las actividades formativas en colaboración con centros de educación primaria constituyen algunas de sus nuevas líneas de negocio.
Caso B	El origen de esta PYME fue una escuela de cocina. Posteriormente, la presión del entorno le llevó a orientar su actividad hacia los servicios de “catering”, el mercado de la alta gastronomía y la preparación y organización de grandes eventos. En la actualidad, la empresa se dedica a la organización de banquetes singulares (de gala, temáticos, cócteles) destinados a todo tipo de clientes, aunque en especial a grandes multinacionales vinculadas con el automovilismo deportivo, el sector farmacéutico, el transporte y la joyería.
Caso C	La empresa se creó para desarrollar su actividad en el ámbito de la fabricación y comercialización de antioxidantes para la industria alimentaria. El lanzamiento del nuevo proyecto empresarial se produjo, en parte, como consecuencia de los cambios en los gustos de los consumidores –en especial, la mayor preocupación de la población por una sana alimentación– y los cambios producidos en el entorno legislativo en relación con los aditivos alimentarios. Concretamente, el nuevo proyecto implica la fabricación propia de los antioxidantes, así como la obtención de materias primas sin compuestos agregados.

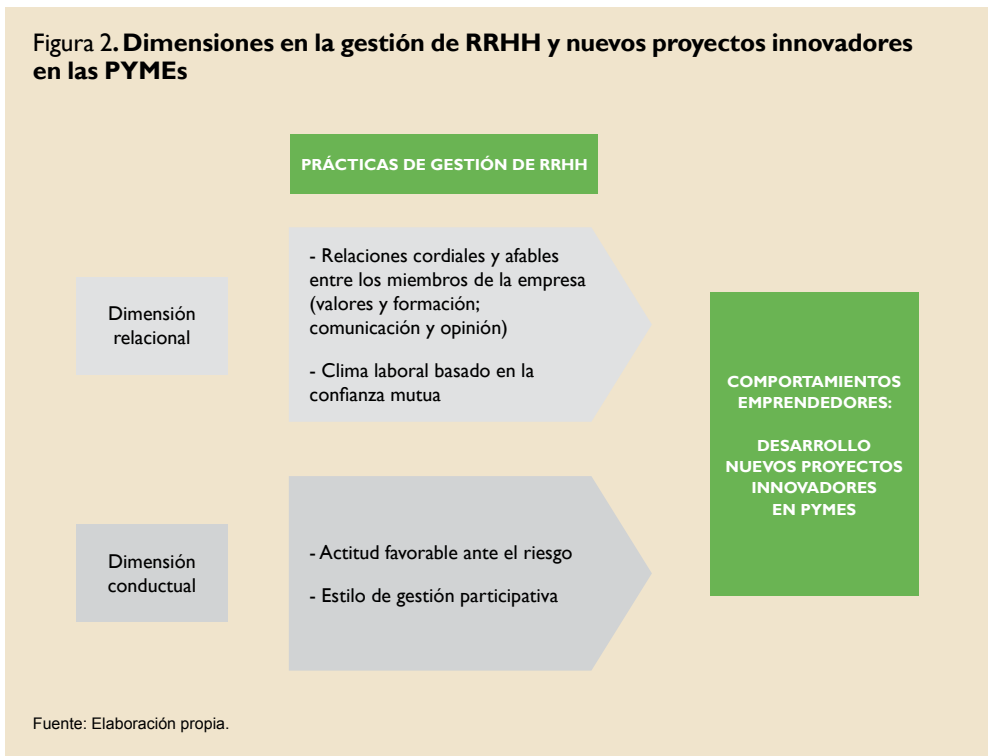
Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las diferencias entre los casos considerados, las conclusiones extraídas en relación con la generación y puesta en marcha de los nuevos proyectos innovadores guardan gran similitud. Concretamente, además de los cambios ocurridos en el entorno, los cuales presionaron para que se adoptaran comportamientos emprendedores en todas las PYMEs (ver **Tabla 2**), se observaron dos sistemas o prácticas globales de gestión de personal (Laurson, 2002) que fueron claves para fomentar la colaboración entre los miembros de las empresas, y permitir el desarrollo de los proyectos innovadores por parte de los equipos emprendedores. Por un lado, el establecimiento de relaciones cordiales y afables entre todos los trabajadores de las PYMEs y la creación de un



clima laboral basado en la confianza mutua, y por otro, la propagación de actitudes favorables por parte de los empresarios-directivos hacia las iniciativas de los empleados, especialmente, a través de una mayor tolerancia hacia el riesgo y hacia su participación en las decisiones empresariales (ver **Figura 2**). Ambos aspectos aluden a lo que se ha identificado en la literatura reciente con la dimensión relacional (Hayton, 2005) y la dimensión conductual en la gestión de RRHH, respectivamente (Hayton, 2004).

Figura 2. Dimensiones en la gestión de RRHH y nuevos proyectos innovadores en las PYMES



#### 4.1. Dimensión relacional

En los casos analizados, las afables relaciones que predominaban entre los propios empleados, y entre éstos y los empresarios-directivos, favorecieron el trabajo en equipo y la puesta en marcha de los nuevos proyectos innovadores. Además, es importante destacar que la creación de tales relaciones afectuosas fue posible al compartir no sólo el lugar de trabajo, sino también los mismos valores y orientaciones formativas. Así, la robusta conciencia medioambiental percibida entre los entrevistados en el Caso A, la consideración de la cocina como un arte

innovador por parte de empleados y empresario en el Caso B, y el discurso generalizado en defensa de la investigación entre los integrantes de la empresa que representa el Caso C, contribuyeron a propiciar la comunicación y el intercambio de opiniones necesario para la formación de un buen equipo emprendedor (Stewart, 1989). Al mismo tiempo, de nuestras observaciones se deduce que la cordial y condescendiente comunicación entre los compañeros de trabajo se daba, incluso, en las situaciones de mayor dificultad, como son las que suelen acompañar a la puesta en marcha de nuevos proyectos. Por ejemplo, tal y como comentó uno de los empleados entrevistados: *“Promover y desarrollar nuevas ideas es más fácil cuando puedes hablar abiertamente con tu jefe”* (Caso C). Por otra parte, el clima de confianza predominante en los tres casos de estudio resultó ser un destacado condicionante de la cooperación y el espíritu emprendedor en las organizaciones. En palabras de uno de los empresarios-directivos: *“Los empleados deben confiar en la dirección y sentir que el empresario apoya, o al menos considera, sus propias iniciativas”* (Caso B). En este sentido, la evidencia obtenida confirma las conclusiones derivadas de trabajos previos desarrollados en el contexto de las grandes organizaciones (Hayton y Kelly, 2006), en los que se pone de manifiesto que las relaciones contractuales basadas en la confianza facilitan las iniciativas cooperativas requeridas para el desarrollo de proyectos innovadores. Así pues, de todo ello se pueden inducir las siguientes proposiciones:

- Proposición 1: El desarrollo de nuevos proyectos innovadores en las PYMEs se vincula positivamente con la existencia de relaciones cordiales y afables entre sus miembros.

Proposición 1a: La posibilidad de generar relaciones cordiales y afables entre los miembros de las PYMEs se vincula positivamente con la existencia de valores y aproximaciones formativas comunes, así como con la fluidez y frecuencia con la que éstos se comunican y comparten opiniones.

- Proposición 2: El desarrollo de nuevos proyectos innovadores en las PYMEs se relaciona positivamente con la existencia de un clima laboral basado en la confianza mutua entre sus miembros.

## 4.2. Dimensión conductual

La actitud de los empresarios-directivos a favor de la asunción de riesgos y de la participación activa de los empleados en la toma de decisiones empresariales propició la colaboración entre los mismos, así como la generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores. En este



sentido, la información procedente de los casos analizados concuerda con las ideas contenidas en la perspectiva conductual de la dirección estratégica de RRHH y las prácticas de gestión discrecionales propias de las organizaciones emprendedoras (Hayton, 2004). En concreto, el comportamiento y la reputación de los empresarios-directivos como innovadores en sus respectivos ámbitos –y, por tanto, tolerantes al riesgo–, influyeron positivamente en las actitudes y comportamientos de los empleados, sobre todo, en los momentos en los que era necesario colaborar para trabajar como equipos emprendedores. Así mismo, la evidencia obtenida en los tres casos analizados ha puesto de manifiesto que la gran implicación de los empresarios en las iniciativas de

***Las PYMES analizadas muestran el acierto que supone orientar la gestión de RRHH hacia prácticas que permitan una mayor participación de los empleados en las decisiones de la organización***

sus empleados fue interpretada como una apuesta por la colaboración y la puesta en marcha de proyectos conjuntos. En el Caso A, por ejemplo, al abordar las razones que llevaban a la dirección a promover la colaboración con los empleados, el empresario argumentó lo siguiente: *“Las ideas que pueden generar varias personas son infinitas, pero las que puedo generar yo están limitadas. Es imposible innovar sólo, el truco está en aprovechar las posibilidades que nos ofrece el trabajo en equipo y la buena colaboración”*.

Por otra parte, del análisis de los casos también se desprende que el grado de confianza existente entre los miembros de la empresa –aspecto considerado anteriormente–, contribuyó a que los empresarios-directivos mantuvieran un estilo de gestión participativo, el cual fue decisivo para facilitar la cooperación mutua en el desarrollo de los proyectos innovadores. De todo ello se deriva que, en el caso de las PYMES analizadas, y al contrario de lo que ocurre en las organizaciones de mayor tamaño (Carrier, 1996), el estilo de gestión del empresario-directivo constituye un elemento clave de cara a la generación de nuevos proyectos innovadores, siendo incluso, en ocasiones, más importante que los incentivos a la innovación de carácter económico. De ahí, que en términos formales se puedan enunciar las siguientes proposiciones:

- Proposición 3: El desarrollo de nuevos proyectos innovadores en las PYMES se vincula positivamente con actitudes favorables hacia el riesgo de los empresarios-directivos.
- Proposición 4: El desarrollo de nuevos proyectos innovadores en las PYMES está relacionado positivamente con el estilo de gestión participativa adoptado por los empresarios-directivos.

## 5. CONSIDERACIONES FINALES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

En este trabajo se han analizado las prácticas de gestión de RRHH que promueven la colaboración entre el personal de tres PYMEs españolas, y que como consecuencia, facilitan el desarrollo de nuevos proyectos innovadores. Los resultados obtenidos tras el estudio de casos realizado, revelan el papel fundamental que desempeñan las relaciones de confianza generadas entre los miembros de dichas empresas. Así mismo, se pone de manifiesto que los comportamientos emprendedores y, en definitiva, el desarrollo de proyectos innovadores en las empresas analizadas, más que vincularse con el establecimiento de programas formales de fomento de la innovación, propios de las grandes organizaciones (Hayton, 2004), se asocian especialmente con las actitudes que los empresarios-directivos transmiten a sus trabajadores en el entorno laboral, tanto en lo relacionado con la asunción de riesgos, como en su participación en las decisiones empresariales.

Por tanto, a raíz de este estudio, podría afirmarse que una de las claves para la gestión del personal en las empresas de reducida dimensión se basa en facilitar a todos sus miembros, con independencia del puesto de trabajo y categoría laboral, los medios para que se relacionen abiertamente, y dispongan de la confianza necesaria para arriesgarse a proponer y desarrollar nuevas iniciativas dentro de la misma empresa, aún más en un contexto de crisis económica como el periodo depresivo que desde el 2008 se está viviendo en España. De igual forma, las PYMEs analizadas muestran el acierto que supone orientar la gestión de RRHH hacia prácticas que permitan una mayor participación de los empleados en las decisiones de la organización. Además, según lo expuesto, en las empresas más pequeñas a diferencia de las grandes organizaciones (Carrier, 1996), la actitud y el comportamiento del empresario-directivo se convierte en el principal catalizador para el estímulo de la colaboración y la generación de proyectos innovadores. Por tanto, conocer la influencia que tienen dichos comportamientos en la orientación emprendedora que adopten las PYMEs proporciona buenos argumentos para acentuar la significación que poseen los recursos intangibles en el entorno laboral, en comparación con los tangibles y elementos objetivos tales como la disponibilidad de infraestructuras o los recursos económicos.

Por otra parte, creemos que con esta investigación se aportan nuevas evidencias a los trabajos previos sobre el tema, los cuales han abordado en esencia la generación y desarrollo de proyectos innovadores en empresas de mayor dimensión. No obstante, todavía hay

áreas y enfoques de estudio que podrían contribuir a mejorar nuestro conocimiento al respecto. Así, por ejemplo, otros trabajos de corte cuantitativo podrían servir para contrastar a partir de una muestra representativa de empresas las proposiciones inducidas de los casos de estudio y generalizar los resultados. También investigaciones cualitativas que adoptaran una perspectiva longitudinal permitirían analizar la evolución de los proyectos innovadores de los casos contemplados. Todo ello, podría ampliar el conocimiento sobre la orientación emprendedora, la colaboración entre los miembros de las empresas y el desarrollo de nuevos proyectos innovadores en las PYMES, al tiempo que ayudaría a los empresarios-directivos a concentrar sus esfuerzos en aquellos recursos que faciliten la emergencia de tales comportamientos.



---

## BIBLIOGRAFÍA:

- Altinay, L. (2005): "The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group", *The Service Industries Journal*, Vol. 25, núm. 3, p. 403-419.
- Block, Z. y MacMillan, I. (1993): "Corporate venturing". Cambridge, MA7 Harvard Business School Press.
- Burgelman, R.A. (1983): "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study", *Management Science*, núm. 29, p. 1349-1364.
- Carrier, C. (1996): "Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 21, núm.1, p. 5-20.
- Chandler, G.N., Keller, C. y Lyon, D.W. (2000): "Unravelling the determinants and consequences of an innovation supportive organizational culture", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 25, núm.1, p. 59-76.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1991): "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 16, núm.1, p. 7-25.
- Eisenhardt, K.M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, núm.4, p. 532-550.
- Evald, M.R. y Bager, T. (2008): "Managing venture team relationships in corporate incubators: a case study of network dynamics and political rivalry in high-tech incubators", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol.4, núm. 3, p. 349-364.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000): "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, núm. 21, p. 473-496.
- Guth, W.D. y Ginsberg, A. (1990): "Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, núm. 11, p. 5-15.
- Haskins, M.E., Liedtka, J. y Rosenblum, J. (1998): "Beyond teams: toward an ethic of collaboration", *Organizational Dynamics*, Vol.26, núm. 4, pp. 34-50.

- Hayton, J.C. (2004): "Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance", *Human Resource Management*, Vol. 42, núm. 4, p. 375-391.
- Hayton, J.C. (2005): "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research", *Human Resource Management Review*, núm. 15, p. 21-41.
- Hayton, J.C. y Kelly, D.J. (2006): "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship", *Human Resource Management*, Vol. 45, núm.3, p. 407-427.
- INE (2009): Resultados Estadísticos, datos del año 2008 (<http://www.ine.es>).
- Jassawalla, A.R. y Sashittal, H.C. (1999): "Building collaborative cross-functional new product teams", *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, núm. 3, p. 50-63.
- Johannisson, B. (2003): "Entrepreneurship as a collective phenomenon", en Genesca et al. (Eds.), *Creación de Empresas—Entrepreneurship*, Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, p. 87-109.
- Jones, F. F., Morris, M. H., y Rockmore, W. (1995): "HR practices that promote entrepreneurship". *HRMagazine*, p. 86-91.
- Laursen, K. (2002): "The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, núm. 1, p. 139-156.
- Luchsinger, V. y Bagby, D. R. (1987): "Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons and contrasts", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 52, núm. 3, p. 10-13.
- Marvel, M.R., Griffin, A., Hebda, J. y Vojak, B. (2007): "Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 31, núm. 5, p. 753-768.
- Miles, M.P. y Covin, J.G. (2002): "Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26, núm. 3, p. 21-40.
- Miles, R.E., Miles, G. y Snow, C. (Eds.) (2005): "Collaborative entrepreneurship. How networked firms use continuous innovation to create economic wealth", Stanford University Press, Stanford, California.
- Miles, R.E., Snow, C.C. y Miles, G. (2000): "TheFuture.org", *Long Range Planning*, núm. 33, p. 300-321.
- Morris, M.H. y Jones, F.F. (1993): "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, núm. 4, p. 873-896.
- Peck, S.R. (1994): "Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, núm. 5, p. 715-736.
- Pinchot, G. (1985): "Intrapreneuring", Harper and Row Publisher, New-York.
- Ribeiro-Soriano, D. y Urbano, D. (2009): "Overview of collaborative entrepreneurship: an integrated approach between business decisions and negotiations", *Group Decision and Negotiation*, Vol.18, núm. 5, p. 419-430.
- Sharma, P. y Chrisman, J.J. (1999): "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 23, núm. 3, p. 11-28.
- Stewart, A (1989): "Team entrepreneurship", Sage, Newbury Park, CA.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L., Dickson, P. y Weaver, M. (2009): "A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation", *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol.5, núm.2, p. 181-201.
- Toledano, N. y Urbano, D. (2008): "La concentración de la oferta como fuente de innovación de los nuevos negocios: el estudio de un caso en el sector de la automoción", *Universia Business Review*, núm. 18, p. 80-93.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2008): "Los proyectos innovadores en las PYMEs españolas. Un estudio de casos múltiple", *Economía Industrial*, núm. 368, p. 213-225.
- Veciana, J.M. (1996): "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: venture management o corporate entrepreneurship", *Economía Industrial*, núm. 310, p. 79-90.
- Weber, E.P., Lovrich, N.P. y Gaffney, M.J. (2007): "Assessing collaborative capacity in multi-dimensional world", *Administration & Society*, Vol. 39, núm. 2, p. 194-220.

- Yin, R. (1984): "Case study research", CA Sage Publications, Beverly Hills.
- Zahra, S.A. (1991): "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, núm.4, p. 259-285.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P. y Bogner, W.C. (1999): "Corporate entrepreneurship, knowledge, and competent development", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 23, núm.3, p. 169-189.

---

## NOTAS

\* Los autores agradecen el apoyo financiero procedente de los proyectos ECO2010-16760 (Ministerio de Ciencia e Innovación) y 2005SGR00858 (Departamento de universidades, investigación y sociedad de la información de la Generalitat de Catalunya). Este trabajo forma parte de un proyecto más amplio sobre "Proyectos innovadores en las Pymes", financiado parcialmente por el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya. Los autores expresan también su agradecimiento a los revisores anónimos de *Universia Business Review* por las valiosas aportaciones realizadas.

1. Autor de contacto: Departamento de Economía de la Empresa; UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BARCELONA; Edificio B; 08193 Bellaterra (Barcelona); España.
2. Los nombres de las empresas han sido sustituidos por razones de confidencialidad de la información.
3. A principios del año 2010 se realizaron entrevistas telefónicas con las distintas empresas (entrevistas de corta duración -30 minutos aprox.-) para la actualización de la información, comprobándose la vigencia y viabilidad de los proyectos que fueron analizados en la presente investigación. Además, a pesar de la situación de crisis que afrontan la mayoría de las PYMEs desde el año 2008, en los casos considerados, el número de empleados no varió y las cifras relativas al volumen de negocio se mantuvieron similares a las de años anteriores.