



# ABRIENDO NUEVOS MUNDOS

**Fernando Flores  
Charles Spinosa  
Hubert L. Dreyfus**

## CAPITULO 2

### ACCION EMPRENDEDORA:

### LA DESTREZA DE LA INNOVACION CULTURAL.

La acción emprendedora empieza a ser considerada como una importante fuente de productividad, --a veces primordial-- en la cultura occidental. Sin embargo, pocos reflexionan sobre su crucial dimensión histórica, presente desde hace siglos. Es lo que intentaremos demostrar en este capítulo. Comenzaremos por resumir y comentar los tres enfoques que sustentan la mayoría de los estudios acerca de la acción emprendedora. Describiremos un caso --modelo-- de destreza emprendedora, para ilustrar nuestra noción de los emprendedores genuinos, personas que realizan cambios históricos, introducen en el mercado un producto que desencadena mudanzas permanentes en el estilo de las actividades cotidianas de la gente y lo hacen a través de una empresa que ejemplifica en concreto el nuevo modo de vida que el producto pone en escena. Compararemos la acción empresarial con el mundo de los negocios y mostraremos que la concepción teórica de la empresa desarrollada en las Escuelas de Negocios y en los Departamentos de Economía obstaculiza el desarrollo de la práctica emprendedora. Por fin, argumentaremos que la genuina destreza emprendedora --la habilidad para cambiar los espacios de apertura-- es idéntica a otras destrezas que ejercitamos cuando vivimos nuestra vida en la plenitud de sus posibilidades.

#### 1. Consideraciones habituales sobre los emprendedores.

Poca gente dedicada a este tema, pone en duda que el efecto crucial de los emprendedores consiste en producir un radical cambio social. Pero, a partir de este hecho se sacan dos tipos de conclusiones muy diferentes.

Algunos escritores, enfocados principalmente a una audiencia de negocios, sostienen que se pueden describir los aspectos del cambio emprendedor y que estas descripciones permiten a los ejecutivos formar departamentos de Investigación y Desarrollo (D+I) que funcionan emprendedoramente, o al menos, permiten que las personas que posean nociones emprendedoras puedan explorarlas. Otro grupo, formado por economistas y sociólogos, estima que la producción del cambio cultural implica cambios demasiado radicales para ser descritos analíticamente. En consecuencia, establecen modelos que pretenden captar las características de los emprendedores y los efectos del proceso emprendedor. Ven al emprendedor como alguien que reasigna funciones o mejor, coordina recursos. Por eso, sus modelos muestran la forma en que estos procesos de reasignación o coordinación pueden optimizarse para proveer el mayor beneficio social o corporativo.

Estas posturas teóricas desvalorizan la destreza de hacer-historia de los emprendedores, hasta convertirla casi en un insulto. Cuando más adelante discutamos los peligros de la teoría volveremos a considerar lo que dicen los economistas y otros científicos sociales. Sin embargo, puesto que compartimos

la esperanza de los escritores de negocios, que la destreza de hacer-historia puede ser descrita con utilidad, comenzaremos nuestra explicación diferenciándonos de aquellos que describen cómo se realiza el cambio. Entre los escritores de negocios que describen los cambios se dan tres modos muy difundidos de concebir la acción emprendedora. Cada uno puede ser representado por un caso paradigmático.

### **Peter F. Drucker**

Peter F. Drucker adopta el modelo cartesiano y, por lo tanto, busca una teoría de la acción emprendedora. "Cada práctica descansa en una teoría", dice Drucker. En esta afirmación subyace una hipótesis; que la innovación emprendedora constituye un modo particular de hacerse cargo de los hechos del mundo. La innovación es, según Drucker, "trabajo organizado, sistemático y racional". "Los emprendedores necesitan buscar expresamente las fuentes de la innovación; los cambios y aquellos síntomas que anuncian la oportunidad para realizar una innovación exitosa. Y necesitan conocer y aplicar los principios de la innovación exitosa".

De este modo, la acción emprendedora innovadora sería equivalente a una búsqueda disciplinada de los síntomas de cambio o de oportunidad, seguida por una aplicación de principios a estos signos incipientes de cambio, destinados a producir innovaciones efectivas. Podemos comparar el perfil de la actividad emprendedora, según la entiende Drucker, con la práctica de la medicina: ambas implican una búsqueda disciplinada y sistemática de los síntomas, para enseguida aplicar los principios del diagnóstico y del tratamiento curativo.

Drucker afirma, además, que la práctica de la acción emprendedora consiste en "crear algo nuevo, algo diferente; (los emprendedores) cambian o transmutan los valores". Estamos de acuerdo con Drucker en que el emprendedor cambia "valores", pero -precisamente porque lo hace- el método de Drucker para entender la acción emprendedora es inadecuado. Drucker ve al emprendedor como una persona que, básicamente, advierte los cambios que están ocurriendo y les saca provecho.

Teóricos como Drucker están forzados a reflexionar de esta manera debido a sus presupuestos cartesianos. Piensan en un mundo de hechos y de mentes organizadas. El cambio innovador es equivalente a la anticipación de un cambio en los hechos físicos o mentales. La persona que obtiene la primera representación adecuada del cambio en curso, observará qué nuevas necesidades se están desarrollando y será, por lo tanto, capaz de desarrollar especificaciones para los distintos tipos de equipos requeridos para satisfacer esas necesidades. De este modo, un emprendedor podría observar que la generación de la post-guerra envejecerá en equis años y que para entonces aparecerá una importante demanda de determinados servicios médicos para los ancianos. O, dado que las mujeres, respondiendo a una nueva percepción de sí

mismas, se están incorporando crecientemente a la fuerza de trabajo, respondiendo a una nueva percepción de sí mismas, una empresa como el Citibank podría captar la oportunidad de contratar a las mejores de entre ellas, mientras otras empresas seguirían compitiendo para conseguir a los mejores hombres.

Ambos ejemplos implican respuestas al cambio, pero no constituyen respuestas innovadoras, entendiendo la innovación como la describe Drucker. Es cierto que podemos estar seguros que el envejecimiento de los niños de la post-guerra provocará un aumento de ancianos en los próximos años. Podemos asumir que ellos no emigrarán o no morirán a causa de alguna epidemia. Sin embargo, no es en absoluto evidente que sean predecibles las futuras necesidades de estos niños cuando se hagan viejos. Muchas de las enfermedades que hoy llevan a los ancianos a las residencias de la tercera edad, podrán, tal vez, ser curadas para entonces. Jugar al golf bajo el sol puede que resulte detestable para estos niños envejecidos. Otras explosiones demográficas no produjeron revoluciones sexuales, ni impulsaron una enorme industria musical, ni promovieron un mercado a gran escala de drogas ilícitas. Hacemos estas enumeraciones, no para caracterizar a la generación comentada, sino para poner de manifiesto lo poco que podemos predecir acerca de lo que pueden desencadenar.

Desde nuestra perspectiva, el emprendedor innovador no es el que puede predecir las necesidades físicas o mentales de los que están envejeciendo e invierte en la satisfacción de esas necesidades. Para cuando esas necesidad se definan, un hombre de negocios común puede darse cuenta y entrar a disputar el botín; el emprendedor, en cambio, es la persona que determina cuáles necesidades resultarán importantes.

Citibank ha sido merecidamente elogiado por contratar a numerosas mujeres de talento en los momentos en que el movimiento feminista estaba listo para enviar a las mujeres a trabajar en condiciones de igualdad con los hombres. Pero, sería erróneo pensar que Citibank habría percibido que el movimiento feminista estaba impulsando a las mujeres a aspirar a los mismos trabajos de los hombres. El movimiento feminista siempre entendió sus objetivos de maneras muy variadas. Cuando muchas mujeres ya comenzaban a trabajar, simultáneamente pensaban que las estructuras capitalistas de mercado debían ser transformadas. Perseguían cambios radicales en las leyes y en las Fuerzas Armadas. Todas éstas eran tendencias incipientes, pero Citibank actuó con iniciativa emprendedora no porque fuese capaz de ver un cambio que ya estaba ocurriendo, sino porque, indujo a que ocurriera. Si ninguna otra empresa hubiese actuado de este modo, la reforma en la percepción de las mujeres habría sido sobretodo política. Y las mujeres exitosas de hoy en día no serían yuppies, sino que aparecerían como paladines de la igualdad y trabajarían para la administración pública.

Lo que vale como respuesta a la demografía y a los cambios en la percepción, vale dos veces para las otras fuentes que menciona Drucker: lo imprevisto, las incongruencias, la necesidad de progreso y la frágil estructura de la industria y del mercado. En todos estos casos Drucker piensa que el emprendedor no requiere ni siquiera tener una representación total del cambio, sino que requiere sólo de una buena investigación de mercado, necesita preguntar a la gente -- con sumo cuidado y persistencia-- acerca de sus necesidades. Pero, como ya hemos dicho, la gente experimenta las necesidades sólo cuando éstas se han articulado. Para ejemplificar, a comienzos de los '60 ningún adolescente habría imaginado que le gustaría escuchar la música de un cuarteto de jóvenes de Liverpool capaz de producir un nuevo tipo de armonía musical, con letras levemente irónicas, y que esto modificaría, para el resto de sus vidas, su modo de experimentar la seriedad, la alegría y la esperanza. ¿Quién podría haber anticipado el grado de necesidad que llegaría a producir este nuevo estilo musical? Sostenemos que estas mutaciones, gracias a los cuales se desarrollan mercados completamente nuevos y aparecen nuevos tipos de inquietudes, son casos paradigmáticos de cambios emprendedores.

Por supuesto, no todo cambio es emprendedor. Los cambios que describen Drucker y otros teóricos de la acción emprendedora son, precisamente, aquellos que pueden derivarse de los distintos tipos de investigación. Un departamento de investigación puede estudiar las cifras de envejecimiento de la generación de la posguerra, con su salto demográfico, y demostrar que es conveniente desarrollar un nuevo tipo de tejido, más abrigador, en vista de que los ancianos sienten frío más fácilmente, pero esto no transmuta valores. Aquí no estamos ante un espacio de apertura para la especie humana. Demostraría espíritu emprendedor el que desarrollara alguna actividad para el tiempo frío, que fuese bien acogida por los ancianos, y que cambiara su percepción de sí mismos, el modo cómo ven sus cuerpos y sus propias vidas.

Drucker y otros teóricos sólo ofrecen métodos para perseguir el cambio, que es -visto de modo reductivo- lo que muchos ejecutivos creen estar realmente haciendo. Pero, ¿no habremos sido injustos con Drucker? El reconoce un tipo de cambio al que llama innovación basada en el conocimiento que, al generar nuevos deseos, produce cambios. Reconoce, incluso, que, en estos casos, la investigación de mercado no sería útil. Sin embargo, al analizar los casos, vuelve a omitir la acción emprendedora. Al intentar someter a sus propios procedimientos la innovación basada en el conocimiento, Drucker sostiene que lo primero que hace un innovador de esta naturaleza es observar lo que está tratando de innovar, lo divide en los tipos de "principios de conocimiento" que puede requerir, determina cuánto desarrollo se necesita de las diferentes bases de conocimiento y, enseguida, determina la factibilidad del proyecto. Los Hermanos Wright, inventores de los primeros aeroplanos, necesitaron tantos conocimientos sobre las máquinas que funcionaban con gasolina ligera, como de aerodinámica desarrollada en experimentos con planeadores. El primer banco emprendedor también necesitó dos tipos de conocimientos: conocimiento

sobre capital de riesgo y conocimiento sobre banca. Sin duda esto es verdad. Pero, lo que Drucker y otros teóricos no ven, es que el conocimiento necesario sólo se puede adquirir en la medida en que se tenga una visión muy concreta de la nueva invención, que se cree será exitosa. Por lo tanto, lo importante es preguntarse cómo se logra tener esa visión concreta. Es conveniente saber lo que debe hacerse, pero el meollo de la acción emprendedora innovadora radica en lograr esta visión concreta.

El problema al pensar que la acción emprendedora innovadora puede convertirse en un número de procedimientos bastante estable y regular, estriba en que este enfoque sostiene que los cambios interesantes se pueden representar con algo tan estable como son los procedimientos. Pero, los procedimientos nos obligarían a observarlos desde un mirador ubicado virtualmente fuera del cambio, actitud profundamente antihistórica. Excepto cuando insistimos en aferrarnos a los prejuicios cartesianos respecto a la reflexión, la mayoría de nosotros admite que cambiamos cuando el mundo que nos rodea cambia. No hay ninguna parte nuestra que quede fuera del cambio. Basta observar películas producidas en los tiempos en que éramos jóvenes, para descubrir que las cosas que entonces nos interesaban, ahora nos resultan casi incongruentes. No podemos volver atrás para sentir como sentíamos y, en consecuencia, tampoco podemos volver atrás y ver las cosas como las veíamos. Cuando los seres humanos producen cambios, ellos también cambian.

Ahora discutiremos cómo los seres humanos, en particular los emprendedores, producen cambios. Pero, no lo haremos a través de principios ni de procedimientos. No formularemos una teoría: observaremos lo que ocurre cuando un cambio está en marcha. Por este motivo, no estableceremos un procedimiento ni demostraremos, cómo muchos empresarios tuvieron éxito al seguirlo, intencionadamente o no. En cambio, evocaremos ocasiones en las que los lectores reconocerán haber experimentado la producción de cambio y mostraremos cómo actúa un emprendedor en una situación similar.

Hemos dicho que este libro intenta desarrollar sensibilidades, no conocimiento. Si se tiene sensibilidad hacia algo como la buena comida, el decoro, ciertas formas de belleza o incluso el placer de bailar, ya estamos de algún modo en el camino de refinar y desarrollar esa sensibilidad. Percibimos la comida, el comportamiento decoroso, la belleza y el ritmo bajo una nueva luz. Nos atraen como nunca. Y a medida que se repite la atracción, vamos desarrollando nuestra destreza hacia lo que nos atrae sensiblemente.

Al enfatizar el cambio histórico no sólo criticamos las ideas de teóricos como Drucker, sino que nos oponemos a un tipo de pensamiento pragmático sobre la acción emprendedora. Este segundo enfoque es empírico y clasificatorio. Este tipo de ensayistas describe numerosos casos de éxito y de fracaso emprendedor, los clasifica en diferentes tipos que parecen coincidir, o tener algo en común, y terminan por elaborar métodos generales que supuestamente

funcionan de modo recurrente, aunque tienen claras excepciones. El mejor exponente de esta tradición de pensamiento sobre los emprendedores es, probablemente, Karl H. Vesper.

### **Karl H. Vesper**

La obra de Vesper, despierta interés porque tiene muy claro lo que desea hacer en favor de sus lectores. No desea darles una teoría sobre cómo ocurre la innovación y la acción emprendedora. No ve a los seres humanos como criaturas accionadas por teorías. Sobre todo, aspira a dar a sus lectores el mayor número posible de casos relacionados con las distintas formas de acción emprendedora, de modo que puedan desarrollar un amplio elenco de distinciones para pensar y tratar con esta materia. Desea ofrecer a sus lectores muchas experiencias en forma particularmente claras. Dice:

"Proponemos familiarizar al lector no con una teoría abarcadora, sino más bien con un espectro de posibilidades ilustradas con experiencias de la vida real... El lector debería sensibilizarse a una variada gama de oportunidades para poder reconocer la que convenga a su condición y ser capaz de actuar antes que otro lo haga."

Un poco más adelante Vesper explica cómo deberían leerse sus ejemplos:

"Los ejemplos no deben ser leídos superficialmente, al contrario, su lectura debe ser cuidadosa por las experiencias que contienen...La experimentación y la experiencia colectiva que representan para los emprendedores que las vivieron, constituyen una enorme inversión de vida, actividad y aprendizaje que el lector debe recoger y compartir"

Vesper ve a los seres humanos como criaturas prácticas, que adquieren competencia en las distintas actividades, no a través de teorías abstractas, ni guiando sus acciones conforme a estas teorías, sino haciendo cosas, fracasando y rehaciéndolas, hasta sensibilizarse a través del hábito sobre lo que vale la pena tomar en cuenta y lo que hay que desestimar. Las consideraciones que enuncia en su libro deben ser sustituidas por experiencias de la vida; debemos desarrollar nuestras sensibilidades más o menos del mismo modo que al conversar con muchas personas se agudiza nuestra capacidad de discernimiento sobre lo que se discute.

Sin embargo, cuando observamos las conexiones entre los distintos elementos de la lista que provee Vesper, comenzamos a ver en qué falla este autor. Vesper nos entrega ocho fuentes, o ideas, con las que comenzar una nueva empresa: (1) invitación de parte de una delegación de un fondo de capital de riesgo o de los acreedores para producir un nuevo artefacto, cuyo diseño se nos proporciona; (2) ideas de negocios que se originan en empleos u ocupaciones anteriores; (3) obtención de derechos de empresas para producir y comercializar inventos cuya producción o comercialización, comúnmente, no interesa a estas

empresas; (4) auto-empleo; (5) hobbies; (6) encuentros sociales; (7) observaciones comunes; y, lo menos importante, de todo, (8) investigación deliberada.

La primera de estas fuentes atañe, en general, a personas que ya son consideradas como emprendedores respetables, por lo tanto, puede entenderse como dependiente de cualquiera de las siete fuentes anteriores. Pero, ¿cuál es el núcleo de la acción emprendedora que da consistencia a estas otras siete fuentes? Vesper no lo dice. Reconoce que muchas personas estarían interesadas en que las cosas fuesen diferentes. Sin embargo, eso no los convierte en emprendedores. Dice así:

"Muchas personas pueden haber sido expuestas a las mismas necesidades u oportunidades de negocios, pero lo que hace que los emprendedores sean tales es que ellos realizan acciones para hacer algo al respecto: idean una solución para la necesidad y prosiguen hasta hacer asequible a los demás."

¿Qué nos dice Vesper aquí? Muchas personas detectan las mismas necesidades que detectan los emprendedores, pero sólo un empresario con iniciativa hace lo que caracteriza a un emprendedor: tratar como un problema lo que detectan, resolverlo y comercializar la solución. Sin embargo, esto nos dice solamente que un empresario actúa como emprendedor. Lo que nosotros deseamos saber es qué habilita a un emprendedor para concentrarse en un problema que otros pasan por alto y, enseguida, innovar teniendo como base este problema. Acerca de esto Vesper no dice nada especial. En otras palabras, omite aquella práctica que hace de alguien un emprendedor.

En esto, Vesper fracasa por la misma razón que Drucker. Los teóricos, como Drucker, y los pragmáticos empíricos, como Vesper, son profundamente anti-históricos.

Como ya hemos descrito en qué modo Drucker es anti-histórico, ahora veremos por qué también Vesper lo es. Por una parte, sostiene que las personas son seres capaces, y por otra, postula que todas las destrezas son, en el fondo, del mismo género. Por lo tanto, Vesper asume que la destreza para alcanzar una nueva idea empresarial equivale a la convergencia de (1) la pericia técnica, y (2) la destreza social para tratar con las personas y para empatizar con aquello que les gustaría tener. En consecuencia, el emprendedor puede producir algo nuevo o algún servicio que la gente requiere. Sin embargo, Vesper observa que esta convergencia no es suficiente:

"Es difícil determinar hasta qué punto el éxito emprendedor es producto de la circunstancia y en qué medida es causa de la circunstancia. Como los fuegos fatuos, el mecanismo básico parece contener aquí también un ingrediente de misterio."

Posteriormente, Vesper nos descubre el tercer elemento que el empresario necesita para tratar con el ingrediente de misterio: "la suerte".

Pero los empresarios en los que vale la pena pensar, no son aquellos que producen fuegos fatuos, ni los que dan un giro ligeramente distinto a algo que ya se está vendiendo con éxito en el mercado, por ejemplo, el nuevo detergente perfeccionado, que da un blanco más blanco. Los empresarios en los que vale la pena pensar son sensibles a percibir que aquello que les interesa y preocupa tiene sus raíces en nuestro modo de vivir diario, en nuestro estilo de vida, sea en nuestra cultura como un todo, sea en algún ámbito más o menos parcial de la misma. Estos empresarios provocan cambios de magnitud histórica, porque modifican, en algún dominio relevante, el modo general con el que vemos y comprendemos las cosas. Un emprendedor percibe que está en el rastro de un problema de esta índole, cuando se da cuenta que el producto o el servicio que producirá cambiará, en un dominio dado, el modo general con que tratamos a las cosas o a las personas. Estas destrezas difieren mucho de las otras destrezas que tenemos. Son las que definen al emprendedor genuino.

Es ilustrativo observar cuán cerca está Vesper de notar tales destrezas. He aquí su consideración respecto a King C. Gillette:

"La idea de una navaja de afeitar segura asaltó a King C. Gillette cuando comenzó a afeitarse y notó que su navaja no tenía filo. Desde una conversación con el inventor de las tapas de bebidas gaseosas había estado buscando un producto que la gente desechase y volviese a comprar."

Podemos leer estas consideraciones y entender que Gillette vio el éxito de las tapas para gaseosas en sus aspectos de conveniencia y desechabilidad y quiso reproducir ambos aspectos. En consecuencia, se propuso encontrar algún otro producto cuya conveniencia aumentara por su desechabilidad. Pero, si su sensibilidad se hubiese limitado a esto, podría no haber intuido que la navaja era, precisamente, el objeto adecuado. En realidad, las navajas de acero puro eran para los hombres algo así como una consigna. Los padres las compraban para los hijos. A veces se heredaban de generación en generación. El arte de afeitarse era una de las glorias de la educación masculina. Estas consideraciones, entre otras, deberían haber afectado negativamente a la idea de las navajas desechables. Seguramente un producto como la lapicera podría haber parecido una elección mucho más razonable, ya que en el mercado de artículos de oficina hay menos sentimientos y tradición que compitan con la eficiencia.

Pero el hecho de que la perspicacia de Gillette lo indujese a la acción demuestra que él tocó, con su navaja sin filo, inquietudes más que pragmáticas. Intuyó que él, y otros hombres, estaban dispuestos a abandonar sus rituales masculinos, no sólo en beneficio de la conveniencia en el dominio del afeitarse, sino también en pro de relacionarse, en general, de un modo diferente con las cosas. Gillette

percibió que la masculinidad sería entendida, en parte gracias a él, como el dominar las cosas y deshacerse de ellas cuando éstas cesaran de ser útiles, más que como la preocupación y el interés por las cosas útiles y bien diseñadas. La convicción emprendedora de Gillette no descansaba en un hábil balance de necesidades y pericia técnica; él percibió la falta de filo de la navaja como algo inusual, como algo que debía modificar, en general, el modo de relacionarse con las cosas.

Para Gillette, la pregunta emprendedora no fue si a los hombres les gustarían las navajas de afeitar desechables, ni siquiera si sería capaz de producirlas. La pregunta emprendedora fue ¿qué significa la incomodidad de que las navajas pierdan el filo? ¿Significaba sólo que quiero tener una navaja con un mejor filo y que tuviera una mayor duración? ¿O quería, más bien, un nuevo modo de relacionarse con las cosas?

Nosotros sostenemos que los emprendedores se distinguen porque son sensibles a las preguntas históricas, no sólo a las preguntas pragmáticas, y que lo que importa respecto a sus innovaciones es que cambian, en un determinado dominio, el estilo de nuestras prácticas como un todo. Vesper, y los pragmáticos empíricos como él, omiten esta dimensión de la acción emprendedora y, en general, la habilidad exclusiva del emprendedor.

### **George Gilder**

Un tercer enfoque es representado por George Gilder, quien comprende, mejor que cualquier otro especialista en esta materia, que la práctica de la acción emprendedora no se fundamenta en el tipo de destrezas que empleamos en nuestra vida cotidiana:

"El éxito del emprendedor consiste en realizar... una arremetida que va más allá de los poderes y de los reinos del mundo establecido; en busca de las fuentes trascendentes de la creación y la verdad".

Gilder descubre tres virtudes emprendedoras fundamentales: la entrega, la humildad y el compromiso. La primera virtud constituyó el atributo fundamental de Ford como emprendedor. Gilder escribe:

"[Ford] demostró que las grandes utilidades provienen del dar, mediante bajos precios y altos salarios, más que del sacar todo lo posible de las circunstancias. Este descubrimiento es el meollo moral del capitalismo. La política de los precios anticipatorios --hacer rebajas de precios que se inscribirán como pérdidas, sin grandes ni predecibles incrementos en el volumen-- es un método de sacrificio temporal de ingreso, a cambio de recompensas futuras e indeterminadas. En el espíritu generoso y optimista de la empresa, Ford invirtió en sus rebajas."

La segunda virtud fundamental que Gilder identifica es la humildad, manifestada de dos maneras. El empresario debe estar dispuesto a gastar largas horas en identificar "la verdadera sustancia material de su negocio y a distinguirla de lo que no es más que polvo, grasa y basura". Aquí, el empresario modelo es Thomas J. Fatjo, quien fundó las industrias Browning-Ferris, una de las mayores empresas de eliminación de residuos sólidos. Fatjo vio la recolección de basura como un gran negocio centralizado e intuyó que podía articular las inquietudes emergentes acerca del medio-ambiente. Habiendo comenzado como contador, Fatjo renunció a su trabajo para pasar años conduciendo un camión basurero de segunda mano, recorriendo, en forma independiente, puerta a puerta su ruta de basurero, aprendiendo el negocio por completo, hasta aunar a varias empresas locales en un gran conglomerado. También, la humildad se manifiesta en el escuchar. En este aspecto, Gilder menciona a Dale Carnegie, quien sugería que en su epitafio se leyera, "Aquí yace el hombre que supo rodearse de hombres más sabios que él". Gilder escribe:

"Los emprendedores pueden ser fatuos y vanidosos en lo que no importa; pero en sus empresas, la primera regla es escuchar. Deben ser hombres suficientemente sumisos y astutos para tolerar el humilde eclipse de sí mismo que acompaña al proceso de aprender profundamente de otros."

El emprendedor debe adoptar esta práctica de humildad, porque debe saber ubicarse en un ámbito distinto al de la vida vulgar. El emprendedor necesita "buena voluntad para aceptar el fracaso, para aprender de él y para actuar con audacia frente a las sombras de la duda. El ocupa un lugar donde...la competencia técnica puede ser una forma de ignorancia y las mejores oportunidades surgen quizás donde todos dicen que no hay posibilidades." El emprendedor debe aprender la humildad con el fin de no estar jamás seguro ni de su pericia, ni de sí mismo, y debe dejarse cautivar por una posibilidad cuya exploración producirá resultados mayores que los que produce el mero conocimiento.

Porque la forma en que el emprendedor demuestra su ingenio no es creando objetos o servicios nuevos, sino en haciendo aflorar una situación nueva o un mundo nuevo: "El emprendedor crece no porque sea capaz de comprender una situación existente en toda la complejidad de sus detalles, sino porque crea una situación inédita que los otros deberán esforzarse en comprender."

La tercera virtud básica del emprendedor es la fe o compromiso.

"Los emprendedores se dan a sí mismos; dan su tiempo, su bienestar, su sueño; año tras año, reinvertiendo cada ganancia, hipotecando cada propiedad. Conducen sus vidas de acuerdo con su fe en una idea redentora. Y su derroche de creencia y fe, de caudal y sacrificios, aparentemente gastado y perdido en las fauces y en los basurales de la economía mundial, de algún modo misterioso, se ordena y da beneficios. Más allá de los horizontes del cálculo o de la profecía,

finalmente la montaña se mueve; y allí despliega una ancha marea de reivindicaciones que inunda todos los planes y expectativas."

El emprendedor no tiene fe ni compromiso consigo mismo, sino con una intuición o con una idea que lo ha penetrado, que lo ha impresionado, exigiéndole la entrega de sí mismo, a cambio de una vida nueva en un mundo nuevo que todos compartiremos.

Las virtudes especiales que según Gilder guían a los emprendedores -la entrega de sí mismo, la humildad y el compromiso que nos hace descubrir la propia identidad- son virtudes específicamente cristianas que nuestra cultura ha heredado. Comprender estas virtudes como religiosas, significa que estas prácticas hacen que sus prácticas nos resulten perceptibles. Por usar un término filosófico, se trata de prácticas de segundo orden, que al ser consideradas como tales, cambian el orden y nuestra sensibilidad hacia las prácticas normales. Actuar de acuerdo a ellas produce metacambios, es decir, cambios en el mundo de la práctica cotidiana. Estamos de acuerdo con Gilder en que el único modo de entender lo que hacen los emprendedores es pensar que ellos asumen prácticas de segundo orden para producir efectos que cambian el mundo. Esto es lo que Drucker y Vesper pierden de vista.

Nótese que, aún cuando las prácticas de segundo orden de Gilder pertenecen a los modos cristianos de vivir y de pensar, no todos los que poseen estas virtudes cristianas son emprendedores. Para Gilder, el éxito del emprendedor es un misterio, por mucho que esté adornado por las virtudes necesarias.

Nosotros procuramos desmitificar esta intuición de Gilder, afirmando que lo que hace cambiar el mundo no es el estilo de vida virtuoso del emprendedor, sino el producto que crea o el servicio que presta. Lo que hay que examinar son los procesos de innovación y de constitución de una empresa para situar un producto o un servicio en el mercado. Ya veremos que las prácticas que conducen a esto son algo más que humildad, entrega y compromiso.

## **2. Un Caso-Modelo de Acción Emprendedora**

Dado que nos interesa determinar las destrezas del emprendedor --y no a los emprendedores en sí mismos-- es necesario observar que todos nosotros, en algún momento de nuestras vidas, tendemos a exhibir tales destrezas, aunque lo hagamos sin la consistencia de los emprendedores. Para nosotros lo primordial es aquello que pasa inadvertido en otras descripciones: la innovación, la constitución de una empresa y la conexión entre ambas cosas. Muchos son capaces de innovar y muchos son capaces de dirigir una empresa, pero lo definitivo en la destreza emprendedora auténtica es la capacidad de unir estas dos habilidades.

Para analizar la destreza emprendedora necesitamos examinar el comportamiento de todos los seres humanos y, en particular, de los

emprendedores. Pero antes, consideremos un ejemplo representativo de emprendedor.

Nuestro caso modelo de emprendedor, construido a partir de distintas experiencias, comenzó como director de nivel ejecutivo en planificación económica nacional. Él pensaba que la preocupación principal de alguien en su posición debía ser velar porque su oficina produjese el mejor modelo económico para que las distintas instituciones interconectadas, pudieran mejorar su eficiencia. Pero, si bien estaba preparado tanto para desarrollar estos modelos como para evaluar los modelos de los demás, raramente encontraba el tiempo para realizar ambas tareas. Constantemente estaba hablando, dando explicaciones a una u otra persona, ponía a la persona A en contacto con la persona B, y sostenía conferencias de prensa masivas. De este modo, parecía que no hacía nada sustancial. Y, de hecho, si pensamos en el trabajo como un asunto en el cual se trata de cumplir con ciertas tareas para producir consecuencias, él hacía --en realidad-- muy poco. No se allanaba a aceptar que lo que estaba haciendo difería bastante de lo que pensaba que debía hacer bien, y estimaba que esta singularidad de su vida era una anomalía.

Concentrarse en una anomalía *como tal anomalía*, es un proceso difícil de describir. Requiere mantener una constante sensibilidad para observar cada singularidad de la vida cotidiana; en nuestro caso particular, había que permanecer sensible al hecho de que el trabajo del emprendedor no consistía en producir cosas concretas o abstractas y, sin embargo, lo suyo continuaba siendo -cabalmente- un trabajo. Cuando su anomalía condujo a nuestro emprendedor a tomar cursos de filosofía en la teoría de los actos del lenguaje, descubrió que lo que hasta ahora consideraba anómalo había pasado a ser central dentro de su labor. Las prácticas estaban cambiando. El trabajo concebido como destreza para escribir informes y comunicados, o la labor más o menos hábil de dar forma a ciertos artefactos, ya no tenía sentido. Dada la presión creciente de demandas cambiantes, el trabajo estaba más relacionado con la coordinación de las actividades humanas, donde coordinación significa hablar con unos y otros para alcanzar compromisos colectivos en orden a la realización de determinadas formas de acción.

Desde hace mucho tiempo, producir objetos que no son parte de una promesa implícita o explícita para satisfacer una demanda, se considera una pérdida de tiempo o el cultivo de un hobby, ambas consideraciones despectivas. Aunque día a día constatamos que el trabajo jamás se realiza en aislamiento, sino en un contexto creado en torno a una conversación, solemos relegar a un segundo plano la conversación, y nos concentramos en la producción de objetos, convencidos que ésta es la mejor manera de realizar nuestra tarea. Ahora bien, este procedimiento puede agilizar la producción de artefactos estándares de los negocios o, en el caso de los que se dedican a algún hobby, fomentar la minuciosidad. Sin embargo, si revertimos el orden de importancia de estas prácticas y la conversación productiva se transforma en el centro de la atención,

veremos como emergen y aumentan los productos y las actividades más altamente diferenciados. En nuestra cultura, que ha puesto siempre el énfasis en la productividad, este enfoque aparece como una innovación sorprendente.

El comprender de un nuevo modo lo que es el trabajo, por muy innovador que sea como perspectiva, no nos transforma en emprendedores. Por ese camino puede quizás aparecer un inventor. En el caso modelo de nuestro emprendedor, lo llevó a alcanzar un título y, podría haberle abierto una carrera académica. Sin embargo, nuestro emprendedor formó una empresa para trasladar su concepción al campo del mercado. Esto puede sonar extraño: ¿se puede *comercializar* una concepción? Responder a esta pregunta constituye en efecto la parte primordial del formar una empresa. Y es algo, que con frecuencia olvidamos. Nos inclinamos a pensar que lo primero que el innovador hace es producir algo para un mercado que ya existe, luego establece una empresa más o menos tradicional, con departamentos más o menos tradicionales, para fabricar y comercializar un nuevo artefacto. Todo emprendedor sabe que esto no es así. El mercado siempre se desarrolla al mismo tiempo que el producto. Alexander Graham Bell, en un principio consideró que el teléfono sólo sería usado en las oficinas. Por lo tanto, cuando el producto es aún un prototipo, es decir, cuando está en etapa de concepción, el emprendedor deberá contemplar que tipo de empresa necesitaría para comercializarlo. Cuando se escucha a los inventores de Apple Computer --Steve Jobs y Steve Wozniak-- notamos que ellos estaban formando una empresa, incluso antes de entender cabalmente de que modo podrían interactuar los seres humanos con la caja que estaban construyendo. El teclado y una pantalla fueron posteriores.

Afirmamos, que la empresa de un auténtico emprendedor crece, al comienzo, no para producir un artefacto acabado y listo, sino para ayudar al desarrollo de un mercado adecuado para una intuición o una concepción nueva.

Nuestro emprendedor tuvo que determinar, a continuación, cómo le daba forma concreta a su nuevo concepto de trabajo --esencialmente concebido como actos de habla que abren a la gente nuevas oportunidades y la inducen a vivir de acuerdo con estas nuevas posibilidades-- y cómo debía comercializarlo.

Al tomar esta decisión, tuvo que dedicar una parte de la empresa a buscar a otros que se encontraran en dificultades por no tener una noción adecuada del trabajo y quisieran ser educados en el nuevo modo de pensar y actuar. Esta actividad, que ya estaba siendo desarrollada informalmente por otras empresas, alertó a nuestro emprendedor sobre una serie de aspectos conexos: las dificultades que la gente tenía con el nuevo concepto; sobre cómo podían evitarse estas dificultades y, lo más importante, proporcionó un área de prueba, a distintos niveles, para concretar e introducir el nuevo concepto. De este modo, la empresa se encontró ofreciendo cursos especializados para directivos que atravesaban situaciones similares a la de nuestro emprendedor, cuando aún no había descubierto su anomalía. Al situar la misma idea en contextos diferentes,

el emprendedor preservaba el aspecto básico de su intuición inicial y podía observar cómo funcionaba en otros contextos.

Pero, la formación a través de cursos --sean formales, como en el caso de nuestro emprendedor modelo, o informales-- no son suficientes para producir una empresa, a menos que la empresa sea una escuela. Las clases sólo pueden servir de prueba para las ideas y su desarrollo. Lo que una empresa necesita, de hecho lo que se constituye como definitivo en una empresa emprendedora, como opuesto a otras muchas formas de asociación, es el desarrollo de productos, servicios o prácticas de negocios particulares en torno a las cuales configure una identidad. Para que aparezca un interés hacia la práctica innovadora, se requiere que la tomen en consideración un número mayor de personas que aquel pequeño grupo que se mostró originariamente receptivo. En este punto, nuestro emprendedor tuvo que descubrir el aspecto en que nuestra cultura sufre un malentendido crítico sobre el concepto de trabajo, y cómo podría incidir con su nuevo concepto en este malentendido crítico.

La actividad que estamos describiendo, es uno de los aspectos menos comprendidos, arriesgados e imprescindibles que debe encarar un emprendedor en su trabajo. El emprendedor intenta insertar su nueva interpretación en un ámbito donde puede maximizar tanto lo que tiene de sensato como de misterioso su producto.

Nuestro emprendedor consideró que el ámbito en el que la naturaleza del trabajo se prestaba a mayor confusión, y en la que él se consideraba preparado para responder con un mínimo de claridad, era el dominio de los computadores, porque hasta entonces los computadores se concebían, como hasta ahora ocurre, como simples procesadores de información: se ingresa cierta información, la información se rehace mediante diferentes algoritmos que son activados por la propia información o por el usuario, y se produce una determinada y nueva información. Mientras mayor sea el depósito de conversiones algorítmicas, más poderoso es el computador. Se considera que estas grandes máquinas son útiles en el trabajo porque el trabajo mismo parece tener una estructura semejante.

Por ejemplo, un gerente se enfrenta a hechos tales como: la fábrica A emplea un número  $M$  de personas remuneradas a  $X$  dólares por hora para producir  $Z$  artículos por día. Pero, hay una acumulación de pedidos de  $P$  artículos mensuales. El gerente realiza una serie de operaciones sobre la base de esta información. Determina si es necesario contratar más trabajadores, si se compran nuevos equipos para la fábrica, si se aumenta el precio de los productos, si se construye una nueva fábrica o si lo más sensato es no hacer nada.

Hemos señalado que, nuestro emprendedor había descubierto que ésta era una visión errada del trabajo. El trabajo no es un asunto de cumplir tareas. Cumplir

tareas es, sin duda, parte del trabajo, pero nunca es el punto central del trabajo. El problema radicaba en que ese era el aspecto del trabajo que se visualizaba como dominante, y la utilización del computador estaba reforzando este error. Cuando nuestro emprendedor comprendió que, bajo las actuales condiciones, la coordinación de la actividad humana es el corazón mismo del trabajo, y dado que los computadores ocultaban esta comprensión, desarrolló uno de los primeros programas para poner en red los computadores de oficina, con el fin de revelar el potencial implícito en ellos para ayudar a coordinar a las personas, más que a procesar la información. Este software llamó la atención de los usuarios sobre el modo en que coordinaban las propias acciones con las acciones de otros.

Para quienes lo emplearon, emergió una nueva visión del trabajo, por la cual las tareas ya no parecían, simplemente, el fin, sino los medios para formar y para construir relaciones coordinadas con los clientes, los vendedores, los jefes, los otros empleados. Este cambio de visión favoreció en las personas una mayor concentración en la coordinación de sus acciones, en lugar de pasarlas por alto, o tratarlas de forma descuidada o confusa. Pero, lo que reforzó más este cambio de actitud fue el hecho de haber sido desencadenado por un programa de software incorporado al computador que ya venían usando. Esto desarrolló en ellos relaciones diferentes, precisamente con el instrumento que reforzaba la noción de que el trabajo consistía en una simple serie de tareas. El computador se tornó el punto capital para dos modos de comprender el trabajo, mantener vigente la novedad de la visión y evitar que su autoridad fuera banalizada.

Una vez materializada su intuición, nuestro emprendedor se empeñó en una acción de reconfiguración del trabajo. Los medios para provocar esta transformación en la comprensión del trabajo constituían una dimensión tan importante como las dimensiones de manufactura. En una reunión con los diseñadores del nuevo producto de software estudió la forma de explicar su utilización a los clientes, a los supervisores y a otros involucrados, de modo que el sentido del producto resultase evidente. Este proceso determinó, en definitiva, hacia dónde debían dirigirse los esfuerzos del personal de la empresa. Además, se reunió con otras personas para determinar la factibilidad del sistema de redes y el modo apropiado de utilizarlo. Tras cada reunión aparecían nuevas necesidades de ajustes en el concepto original. Este fue el núcleo de las actividades del emprendedor, aún antes que tomara forma la idea de materializar la nueva visión en un programa de redes de computación. A partir del momento en que el emprendedor innovativo, o el emprendedor que adquiere las innovaciones de otros, comienza a pensar o a hablar con la gente sobre cómo llevar a cabo sus ideas para que tengan autoridad, el emprendedor ya está apuntando hacia la reconfiguración.

Finalmente, toda esta actividad innovadora debió organizarse en una empresa que tuviese una identidad particular y un modo también particular de coordinar sus diversas dimensiones. El modo en que trabajaría la empresa debía ser muy

claro para todos los que trabajasen y se vincularan a ella, como empleados, proveedores, clientes, consultores o funcionarios del gobierno, para que la coordinación se realizara sin quiebres. Simultáneamente, nuestro emprendedor hizo aquello que hacen los emprendedores más innovadores: dotó a su empresa de personas muy similares a él, personas que se habían enfrentado a frustraciones semejantes y que disponían de una formación filosófica que les permitía interesarse en saber cómo los computadores dominaban la comprensión del proceso de trabajo. Al dotarse de estas capacidades, desarrolló un estilo más o menos intelectual para enfrentar los problemas, un estilo derivado del propio y de su concepción del trabajo, volviéndolo más discursivo y explícito.

El modo en que se estructuran las prácticas culturales de la empresa determina si su personal está en sintonía con el producto y si existe sintonía dentro del equipo. Actualmente, los textos relativos a la gestión de empresas, reconocen sólo a medias esta exigencia. Admiten que el emprendedor es responsable de la cultura de su empresa y que, en el interior de la misma, la relación interpersonal se produce en función de esa cultura, pero esto constituye para ellos un simple estilo de gestión, que no suele relacionarse con el producto o servicio ofrecido por la empresa. Por ejemplo, si un emprendedor está montando una empresa de alta costura, las prácticas culturales de la empresa inclinan a las personas a verse a sí mismas y al mundo desde una dimensión estética. Si así no fuera, las personas que deben hacer las distinciones estéticas más importantes sentirían que obran en contra de la firma y, en consecuencia, el modo de presentar sus ideas aparecería como excéntrica para quienes viven en la cultura dominante de la empresa. Es evidente la importancia de mantener la cultura de la empresa a tono con sus productos.

Hemos descrito a nuestro emprendedor-modelo, ahora enumeraremos los aspectos de las destrezas emprendedoras que estimamos cruciales : (1) Innova concentrándose y comprometiéndose firmemente con alguna anomalía; (2) relaciona esta anomalía con las tareas de su vida; (3) mantiene claridad respecto a la relación de la anomalía con el resto de las cosas que hace, y , puesto que percibe un mundo en el cual la anomalía es central -el mundo del trabajo- debe encarnar, producir y comercializar su nueva comprensión del espacio abierto en torno suyo; (4) debe resguardarla y evaluarla dirigiendo, por ejemplo, talleres o induciendo otro tipo de discusiones, verificando cómo su intuición encaja con experiencias y prácticas más amplias que las propias; (5) hemos sostenido (pero aún debemos demostrar) que el emprendedor debe tomar su nueva concepción y encarnarla de un modo tal que preserve tanto su singularidad como la naturaleza misteriosa del cambio que produce. Al hacer esto, se ocupa de que su nueva interpretación guarde para los otros la misma legitimidad que tiene para él, y conserve, además, su capacidad de reconfigurar las cosas que ocurren en un dominio particular; (6) finalmente enfoca todas las dimensiones de la actividad emprendedora, coordinándolas unas con otras, y armonizándolas con la concepción a la que ha dado cuerpo, de manera que las

distinciones críticas, implícitas en la apreciación del producto, se manifiesten en el modo de vida de la empresa.

Ya estamos en condiciones de describir los cambios que realiza el emprendedor, por qué estos cambios son más que simples modificaciones de las prácticas, cómo alcanzan la condición de históricos o significativos y por qué el emprendedor necesita maximizar al mismo tiempo el misterio y la sensatez al presentar su innovación. Las primeras características que hemos enumerado son compartidas por la mayoría de los inventores, filósofos, científicos y otras personas que se dedican a la innovación. Ellos intentan hacer muy perceptibles sus innovaciones para que su actividad conduzca a cambios de prácticas particulares *en el mundo*. El emprendedor, además encarna su innovación de manera que preserve su rareza. Este tipo de encarnación permite a la innovación del emprendedor producir *un cambio de mundo*, o al menos un sub-mundo, es decir, lo que percibimos como un efecto histórico.

La introducción de un producto que demande nuevas destrezas es algo similar a un movimiento social. Por movimiento social podemos entender, sin gran diferenciación, tanto al que trae un nuevo concepto de liberación a Occidente; como al que importa nuevos gustos y sabores a una pequeña ciudad de provincia, a través de la inauguración de un café que vende cappuccinos; o al que consigue una franquicia de lejanos restaurantes sofisticados e implanta una comida de gourmets a miles de kilómetros de su origen. En distintos niveles, en los tres casos, estamos ante efectos históricos que cambian un espacio determinado.

El emprendedor modelo atrajo un aspecto marginal de nuestro estilo de trabajo -- muchas conversaciones, conferencias y encuentros-- al centro de nuestra actividad. El trabajo humano comenzó, entonces, a ser entendido principalmente como coordinación de contextos para las tareas y, sólo secundariamente, como la realización de las propias tareas. Este es un caso manifiesto de reconfiguración, que permite una comprensión más amplia de qué es lo que hacemos en nuestras jornadas de trabajo. A partir de ella, trabajamos con una mayor preocupación por los compromisos adquiridos con las personas con las cuales tratamos, que la que solíamos tener cuando nuestra preocupación básica era el cumplimiento de una tarea. Nuestro estilo de trabajo se vuelve más responsable y esta responsabilidad nos abre a sensaciones de horizontes más vastos. Ahora vemos que es indispensable hablar con otras personas para ampliar nuestra gama de productos, adaptándolas a los clientes individuales.

Toda modificación en las prácticas involucra algún aspecto de los tres cambios que hacen-historia: la reconfiguración, la apropiación cruzada y la articulación. La reconfiguración es lo más importante para los emprendedores, aunque cuando nuestro emprendedor modelo reconfiguró el trabajo también usó la articulación, pues reunió los principales elementos de las conversaciones de trabajo que fijan el contexto para la realización de tareas: hacer ofertas y

pedidos, negociar las promesas, establecer las condiciones de satisfacción y fijar mecanismos que verifiquen el cumplimiento de los requisitos exigidos. Estos aspectos de las conversaciones de trabajo ya se venían considerando como importantes para establecer los contextos de las tareas, pero, al concentrarse en ellos -durante el trabajo, las reuniones o las conferencias, incluso en conversaciones casuales- nuestro emprendedor demostró de un modo claro y eficiente cómo las conversaciones se relacionan con el trabajo. No olvidemos, sin embargo, que antes de dar forma final a su producto, el emprendedor debe debatir sus ideas y mostrar su prototipo a personas de otros sub-mundos, verificando en qué modo puede serles útil. De esta confrontación suele emerger una forma de apropiación cruzada.

Aún no hemos llegado al momento histórico en que se asumirá que el diseño de los productos debe dirigirse a los intereses de cada usuario en particular. En otras palabras, el momento en que la distinción entre productos y servicios deje de tener sentido, porque ya se habrá producido la reconfiguración desencadenada por nuestro emprendedor modelo. No obstante, es fácil imaginar cómo será un mundo reconfigurado, porque ya lo vemos en muchas de nuestras prácticas. En este mundo, nos costará entender cómo se las arreglaba la gente con productos estandarizados para situaciones estandarizadas, porque cada producto sería provisto dentro de un servicio como el que, actualmente, proveen los abogados, los médicos, los decoradores de interiores y otros. Desde un mundo como ese, miraríamos al pasado y nos preguntaríamos cómo la gente podía comprar bombillas, sopas, pasta de dientes o software estandarizados.

Para imaginar nuestra condición actual, los consumidores del futuro tendrán que volverse hacia las actividades marginales en donde se habrán desterrado los productos estandarizados. Estos márgenes asegurarán una continuidad suficiente para hacer posible el paso de nuestra actual era de estandarización a la nueva era de diseño individual. Sin embargo, el estilo de un mundo donde casi todos los productos se compren acoplados a servicios diseñados para un estilo de vida, sería tan distinto al nuestro que se considerará como un nuevo período histórico. Si tal cosa llegase a ocurrir, el cambio desencadenado por nuestro emprendedor modelo será considerado significativo e histórico.

Hasta aquí nos hemos beneficiado del ejemplo de nuestro emprendedor, un emprendedor cuyas innovaciones aún no se han establecido como parte de nuestra escena cultural -la estructura de sus acciones, aún no nos parece obvia- pero, por esta misma razón, no podemos invocar este ejemplo para explicar una de las últimas facetas importantes de la actividad de un emprendedor. Esto es, cómo su empresa, globalmente, imprime su carácter a una industria, o al segmento de una industria, y al modo en que la gente piensa en general acerca de ese producto. Enumeraremos dos ejemplos notorios de este fenómeno. El más conocido es, tal vez, cómo el estilo de la cultura IBM de los años '60 nos enseñó a pensar acerca de los computadores, de la industria informática y del lugar que la automatización ocupa en el mundo.

Recordemos que IBM estaba organizada para vender grandes computadores y programas que gestionaban todas las secciones de una empresa, desde las planillas de pago hasta la gestión de inventarios. Los empleados de IBM vestían serias camisas y corbatas. A las personas que manejaban los procesadores de datos se las vestía con blancos delantales de laboratorio. Cada cosa se trataba con toda la eficiencia, la meticulosidad y la inteligencia de que era capaz la ciencia moderna. Así como los computadores y los empleados de IBM debían hacerse cargo de las empresas clientes, IBM se hizo cargo de sus propios empleados, a través del empleo vitalicio, de seguros de salud y de la mayoría de los beneficios que podía ofrecer un empleador. Los computadores debían organizar nuestras empresas, nuestras sociedades y nuestras vidas, calculando cualquier cosa más rápidamente de lo que nosotros podríamos hacerlo, y logrando que todo lo que funcionaba mediante cálculo -y en esos días todo parecía funcionar por cálculo- funcionara con mayor eficiencia. Se podría pensar que esto era paternalismo, pero creemos que las aspiraciones de IBM iban más allá. Del mismo modo que en otros tiempos la Iglesia se hizo cargo del mundo, asumiendo el cuidado de cada uno de los miembros de su congregación, IBM se ocupaba de las necesidades de cada empleado, a imagen de su compromiso de hacerse cargo de todas las necesidades de las empresas clientes. Por eso, diremos que IBM adoptó un estilo pastoral.

Nuestro segundo ejemplo es Apple Computer, que desarrolló su producto y la imagen de su empresa en un estilo opuesto. Su producto era un computador personal y no un mainframe para la industria. Apple prometió la liberación de los programas, de los datos y de las formas centralizadas de organización. Apeló a los rebeldes y su cultura corporativa expresó esta actitud. La empresa era como un campus universitario: los viernes por la tarde se reunían entre cervezas y pizzas. Y, en general, se esperaba que los empleados vieran las cosas como las verían los brillantes y rebeldes universitarios de la época. Enfocar la vida de los empleados, en cualquiera de estos dos modos, contribuyó a que los empleados desarrollaran puntos de vista adicionales, en marketing o en diseño, que calzaban con estos estilos: el pastoral o el rebelde.

Continuando con el fenómeno de la reconfiguración, podremos explicar las razones que impulsaban al emprendedor a intentar materializar sus innovaciones de un modo que subrayara al mismo tiempo su sensatez y su rareza. En cierto modo, ya sabemos por qué procede así: todo el que ha tenido una idea nueva, de cualquier tipo y en cualquier ámbito, sabe que deberá enfrentarse primero que nada con los banalizadores, cuya reacción consistirá en afirmar que, bien mirada, la idea es antigua y que ya ha sido probada. La gente tiende a ver el pensamiento nuevo en relación a la clase de ideas en que se encuadra y no en su contenido concreto y preciso. Este hábito provoca que las nuevas ideas sean encasilladas en su correspondiente categoría de ideas, permitiendo que se reproduzcan en relación a ella los viejos rechazos ya ensayados con la categoría. Otro problema que suele afrontar toda nueva

concepción, proviene del éxito de la propia formulación del pensador. Si un pensamiento nuevo se formula cuidadosamente, parecerá obvio y esto será otro obstáculo, pues los banalizadores dirán que, si la idea es tan obvia, ya habrá sido considerada por alguien más, porque no tiene sentido que una verdad obvia tarde tanto tiempo en aparecer.

Las anteriores son sólo dos de las estrategias más comunes para desarmar al pensamiento nuevo. Tener que neutralizar estas réplicas ya es razón suficiente para que alguien intente preservar el misterio inicial de su realización. A esta razón para conservar la peculiaridad de la innovación, el glamour del producto, la denominamos la razón de marketing. Pero existe, además, una razón adicional para hacerlo. Ya hemos visto que un emprendedor exitoso no es solamente un inventor o un pensador, el construye una empresa en torno a su nueva concepción. Y una empresa exitosa debe perpetuarse a sí misma, continuando con los términos del emprendedor que la fundó, o en los términos de un nuevo emprendedor que se hace cargo de ella. Hemos visto, además, que el tipo de concepción que conduce a la innovación requiere de una apertura a las inarmonías de la vida. Requiere un interés en concentrarse y en comprometerse intensamente con estas inarmonías en las propias actividades cotidianas, y en observar con claridad cómo se ven bajo diferentes condiciones. Si en una empresa las personas han de hacer esto -y mientras más lo hacen, más emprendedora será la empresa- sus vidas y los espacios de apertura en los que trabajan no pueden ser estables: establecerse, considerar que las cosas son estables y actuar como si el modo en que hacemos las cosas fuera el modo natural de hacerlas, son los mayores enemigos para percibir las desarmonías y concentrarse en resolverlas.

Si uno vive en la forma establecida y la considera natural, entonces las cosas suceden tal y como deberían suceder: lo inusual aparecerá como desnaturalizado y monstruoso, y no como una verdad que vale la pena preservar y, menos aún, como valiosa para reorganizar en torno a ella la propia vida. Una empresa cuyos empleados son complacientes con sus vidas de trabajo es una compañía destinada al desastre. En realidad, una de las paradojas del estilo pastoral de cuidado-total fue que produjo en sus empleados la falsa creencia de que IBM y los miembros de IBM eran invulnerables. Probablemente los computadores producidos por IBM incorporaban al comienzo algún aspecto de la forma en que se veía al mundo antes de que el procesamiento centralizado tuviesen un sentido obvio, pero ni los productos ni la cultura de la empresa fueron capaces de conservar el misterio y este fracaso impidió a quienes trabajaban en IBM observar las anomalías que existían en sus vidas de trabajo y concentrarse en ellas. Esto les impidió producir nuevas innovaciones. Por ello, maximizar el misterio y la sensatez es no sólo útil para la función de marketing, sino que proporciona a la empresa una cultura que promueve las innovaciones significativas e históricas.

### **3. Negocios Comprometidos versus Negocios Desarraigados:**

**La teoría económica y lo que la racionalización de las destrezas en las empresas tradicionales, pasan por alto.**

Ahora que hemos mostrado cómo los emprendedores desarrollan un producto, un servicio o una práctica útil, cuya utilización implica una reconfiguración de todas las prácticas de un espacio de apertura, lo que están haciendo realmente es participar en el negocio de cambiar la historia. Ellos brindan a sus culturas o a sus empresas estilos nuevos para lidiar con las personas y con las cosas. Para apreciar el alcance de estos cambios, y para observar la diferencia entre la actividad emprendedora y la competitividad común de los negocios, basta pensar en la forma en que la producción en masa de los automóviles Ford nos condujo desde un estilo de dirección a un estilo de control, o en cómo los computadores personales de Steve Jobs nos condujeron de un estilo que suponía tener todo bajo control a otro libre y rebelde.

Los primeros automóviles de producción masiva no competían con otros automóviles fabricados artesanalmente, sino con otro modo de vida. Los primeros computadores personales no entraron en competencia con otros computadores sino con nuestros hábitos de trabajo de tipo pastoral. Si nuestra descripción de la acción emprendedora es correcta, otras descripciones centradas en la competitividad para incrementar los beneficios, han descrito, a lo más, una característica frecuente del emprendedor, pero en modo alguno han comprendido su naturaleza. Si la descripción tradicional no da en el blanco, ¿cómo se relacionan estos empresarios con la economía de mercado?

Los emprendedores y sus destrezas constituyen formas sofisticadas de comportamiento del mercado. Para aclarar esto, sin embargo, convendría remodelar la concepción al uso del comportamiento normal del mercado. Lo habitual es afirmar que la búsqueda de beneficios estimula la actividad de los empresarios. Esta afirmación sólo tiene sentido cuando se pierde de vista de que modo la actividad del mercado se vincula con nuestra vida cotidiana. Dentro de las economías de mercado, la eficacia es una prioridad. Confiamos en que las herramientas realicen, transparentemente, la función para la cual han sido diseñadas y de igual manera esperamos que las personas realizarán sus deberes destacadamente. Hemos sido educados para comprobar la utilidad de nuestras herramientas y de nuestra propia excelencia, en comparación con otros, a través de la competencia. Pero, esto no significa que sólo se nos ha educado para ser competitivos. La competitividad es uno de los elementos de nuestras prácticas, pero hay otros. Debemos estar dispuestos a cooperar para formar asociaciones que compiten. Y, en general, no entramos en competencia en dominios en los cuales el sistema de confrontación abierta no sea el más indicado para mejorar la calidad de nuestros resultados. Sabemos que, si en una familia se compite sobre quién es el mejor progenitor, si el padre o la madre, esta rivalidad sólo sirve para degradar la paternidad. A medida que crecemos percibimos mejor las limitaciones de la competitividad. Solemos descubrir, súbitamente y en forma práctica, cuando la competencia es apropiada y cuando la desbarata nuestro sentido de la lealtad o la falta de ella. Madurar es

desarrollar esta percepción a través de la experiencia proporcionada por nuestra participación en hechos que implican competir con otros. Al llegar a la edad adulta, la mayoría de los individuos que viven en economías de mercado son expertos en comportamientos competitivos apropiados para el intercambio de productos y de destrezas. Los avaros y los monopolistas, y algunos otros que intentan defraudar al sistema, se quedan fuera porque no son capaces de acertar en las prácticas competitivas apropiadas.

Queremos decir que, dado el caso, competimos porque nos produce placer el ejercicio de nuestras habilidades, en un contexto donde éstas tienen sentido como componentes de un modo de vida significativo. Competimos para dar valor a las cosas y a nosotros mismos. Competimos para destacar la calidad de nuestros productos y nuestra propia calidad. En resumen, competimos para desarrollar identidad dentro de las comunidades. De esto concluimos, que la principal motivación para competir no es, necesariamente hacer dinero, lo cual parecerá absurdo a mucha gente. Por ejemplo, los que consideran insoportable su propio trabajo pueden argumentar que ellos trabajan, precisamente, para ganar dinero: "si no me pagaran, no me quedaría en este lugar ni un momento más".

Nosotros sostenemos que cuando uno comienza a pensar de esta manera no está considerando la remuneración como algo que forma parte indisoluble del propio trabajo como un todo, ni el trabajo como parte de la vida, sino que está separando lo que debería ser una unidad en una suma de piezas, de modo que cada pieza aparece como un medio para alcanzar fines ulteriores, y dado que cada fin puede ser convertido en dinero, el dinero aparece como el fin supremo. Pero, esta noción distanciada y racional, distorsiona nuestra sensación de compromiso con la actividad que realizamos, que es la que da sentido a nuestras vidas.

Los empresarios, por lo general, no trabajan por el dinero, sino por el placer de ejercer sus destrezas competitivas, en un contexto de vida en el cual tiene sentido una competencia diestra. El dinero que ganan constituye el soporte de este modo de vida. Lo mismo vale para sus empresas. Y, dado que vigilan de cerca sus cuentas para mantener la tabulación de sus beneficios, podría pensarse que consideran sus negocios como meras máquinas productoras de utilidades. Pero, pensar de este modo es equivalente a reemplazar lo que caracteriza la actividad de la máquina por un test que diagnostica su comportamiento. Normalmente, percibimos cuando alguien actúa con habilidad. Un jugador de baloncesto no necesita contar los puntos para saber si su equipo está en una buena racha. Afirmar que el verdadero sentido de un negocio es producir utilidades, es lo mismo que decir que el propósito de jugar al baloncesto es meter la mayor cantidad posible de canastas. En realidad, si no existieran rivales de calidad, la cantidad de puntos que convierte un equipo sería, sin duda, aún mayor. Pero lo que importa es el juego y el estilo con que se juega, porque es esto lo que produce las identidades en que la gente se fija. Del mismo modo,

una empresa desarrolla una identidad cuando provee a las personas de productos o de servicios. Pero hacerlo requiere tener capital y tener, además, utilidad, pero no más que tener empleados competentes o clientes u alguna otra cosa que le permita llevar a cabo la producción. Ninguna de estas cosas constituye el fin de la actividad.

En consecuencia, afirmamos que, en las economías de mercado, las empresas y los empresarios comunes existen para formar identidades que los demás reconocen como respetables, debido a su utilidad o a su excelencia. Cuando decimos "comunes", queremos decir empresarios y empresas que actúan, simplemente, de acuerdo con las prácticas de las economías de mercado. Sin embargo, en nuestros días existe una fuerte tendencia a actuar fuera de las prácticas de competencia de mercado en las que fuimos educados. Hay una tendencia a la racionalización. En efecto, lo único que tienen en común los diferentes puntos de vista económicos y sociológicos relativos a los emprendedores es que, virtualmente, todos caracterizan al emprendedor como alguien que perpetúa e intensifica las inquietudes racionales de la modernidad. Estos economistas y sociólogos piensan que la acción emprendedora despegó durante la modernidad, precisamente porque los emprendedores viven en forma ejemplar la vida racionalizada, en la cual las prácticas se transforman en creencias que pueden ser reordenadas y, por lo tanto, ser explotadas en modos muy diversos. Pero nosotros vemos a los emprendedores en contacto con una cierta forma de hacer historia, presente en la cultura de Occidente desde los tiempos de los griegos clásicos y los antiguos hebreos. A partir de esta diferencia, podemos comenzar a contrastar nuestras propias consideraciones sobre la acción emprendedora frente a las de los economistas contemporáneos.

Comenzaremos por considerar cómo nos diferenciamos de aquellos economistas y sociólogos que podría pensarse son más próximos a nuestro pensamiento. La socióloga Brigitte Berger, sobre los empresarios relativamente pequeños, escribe:

"Las destrezas sociales que (los pequeños empresarios) deben desarrollar en muchos niveles, son modelos instrumentales y racionales de interacción, típicamente modernos. Los más importantes son los que se refieren a las actividades comerciales: las redes de interacción que se construyen entre emprendedores y proveedores, entre vendedores y clientes, entre emprendedores y otros actores locales o que pertenecen a escenarios más remotos. De este modo, el emprendedor no sólo crea y recrea estructuras institucionales, sino que se transforma en una parte constitutiva de ellas. Impulsado por la necesidad de adaptarse a las demandas de una economía moderna, la que ya no puede ser entendida sólo en términos de necesidades locales, el emprendedor individual está ávido de información tecnológica, económica y política. La mente emprendedora trasciende los límites de la familia y de la tradición, abriendo en los individuos estilos modernos de conciencia, y asegurándoles un lugar en la moderna sociedad industrial."

Berger describe al emprendedor como alguien que trasciende el enfoque práctico de la persona, habitualmente local, para lo que ha sido preparada desde su nacimiento. Examinando el mundo desde su perspectiva, el emprendedor ve a las personas -que en sus comunidades locales producen X, Y o Z- como proveedores que suministran X, Y o Z a sus comunidades y que, al mismo tiempo, compran A, B y C en otras comunidades. En otras palabras, no se extasia por la maravilla de X, la peculiaridad y versatilidad de Y o la brillante simplicidad y utilidad de Z. El emprendedor ve, más bien, desde una posición distanciada, cada uno de estos artículos y les aplica el oportuno análisis reductivo, transformándolo en información, valores o mercancía. De la misma manera, ve las relaciones entre sí y los otros como relaciones de comprador y vendedor. Vender y comprar ya no son vistos como prácticas incrustadas en las comunidades locales, que además tienen significado local, sino que se interrelacionan con otras prácticas locales. Comprar y vender son transacciones que tienen normas racionalizables y ordenadas. Y las prácticas que determinan la correcta aplicación de las reglas son las prácticas cosmopolitas generales de la modernidad misma, es decir, las prácticas utilizadas para abstraer soluciones generales a partir de situaciones locales. Por todo su arraigo cultural, Berger acaba por considerar al emprendedor en los términos desarrollados por Israel Kirzner, quien caracteriza al emprendedor como alguien que obtiene utilidades aplicando técnicas de arbitraje a los variados mercados locales.

Don Lavoie, que es uno de los escasos economistas interpretativos, influido por el pensamiento hermenéutico de Hans Georg Gadamer, aporta un útil correctivo a la habitual visión de los emprendedores, vistos como gente que tienen perspectivas distanciadas, reductivo-analíticas. Pero, los empresarios de Lavoie están, quizás, demasiado envueltos por su cultura local. El cuadro que él describe es el de un tipo de persona tan involucrada en las prácticas de su cultura que toman la delantera a los demás, haciendo en modo más intenso y concentrado lo que ya hacen las personas del propio ámbito cultural. Cualquiera sean las posibilidades que abren las prácticas culturales, los emprendedores que describe Lavoie las actúan tan hábilmente que, aún conociendo los riesgos que corren, llevan sus capacidades al límite. Por usar la metáfora de los exámenes que se aplican a los pilotos, "fuerzan los límites del envoltorio". Podemos considerar a los emprendedores de Lavoie como atletas tan diestros en su juego que sacan a relucir posibilidades latentes, y al hacerlo, cambian la naturaleza del juego. Ciertamente, Lavoie está en lo correcto cuando observa que el emprendedor estructura una cultura o, como dice él mismo, "cambia los marcos interpretativos" y que los cambios que impone son cambios globales:

"Un cambio del marco interpretativo puede causar un cambio más fundamental que la simple agregación a un conjunto previamente existente. Un marco interpretativo puede sufrir cambios mucho más profundos: cuando se descubre una nueva oportunidad, de pronto, las viejas oportunidades parecen distintas, y a veces, pueden no parecer oportunidades en absoluto. Y, por supuesto, las

distintas circunstancias a las que hemos prestado atención en el pasado, determinan el tipo de situaciones que advertiremos, apropiadamente, en el futuro. Es decir, las oportunidades de beneficio o utilidad no son átomos independientes, sino partes interconectadas de una perspectiva total del mundo. Y, a su vez, la perspectiva es una parte evolucionante de una tradición cultural continua, en permanente proceso de re-apropiación por situaciones nuevas."

Pero, al considerar a los emprendedores, sólo, como individuos más involucrados que otros, Lavoie no advierte como funciona el involucramiento y lo que significa comprometerse una desarmonía:

"Los empresarios realmente exitosos no son muy distintos a los demás; al contrario, suelen estar conectados con la cultura. Aquello que les otorga la habilidad de percibir las necesidades futuras de sus clientes no es una misteriosa agilidad mental que se enciende de pronto, sino su capacidad de leer las conversaciones de la humanidad. Pueden percibir dónde se encuentran sus pares culturales, a que valores adherirse, qué fines perseguir, qué cosas considerar hermosas y cuáles calificar de profanas".

Puesto que Lavoie ve al emprendedor tan involucrado en la cultura como sus iguales, pero con más sensibilidad, su mirada interpretativa puede incluirse entre las consideraciones económicas estándares de tipo descriptivo y cualitativo. Repasemos la opinión de Mark Casson sobre el enfoque de Lavoie:

"Para que el empresario tenga éxito debe disfrutar del monopolio de algún elemento de información. Sin embargo, en estricto sentido, el único elemento que debe monopolizarse es la información sobre existencia de una oportunidad de ganancia. A este tipo de información se denomina información comercial... La información comercial es, típicamente, una síntesis de otras informaciones, que pueden denominarse información en bruto. Los elementos de esta información no elaborada son como las piezas de un rompecabezas, es decir, piezas que deben ensamblarse para configurar un cuadro general... Los emprendedores no comparten, en absoluto, la misma información, sin embargo, todos ellos intentan encontrar y obtener las últimas piezas del rompecabezas, que son las más escasas.... Una analogía mejor sería la de buscar las piezas de un juego de mecano. Según se utilicen diferentes combinaciones de piezas, se pueden lograr diversos tipos de síntesis, y las personas con imaginación son capaces de conseguir, con una combinación dada, síntesis que otros son incapaces de prever. Es la imaginación la que determina los tipos de combinaciones que se estiman como posibles."

A efectos de diseño, Casson trata cualquier interpretación emprendedora al estilo de Lavoie, como un reordenamiento de hechos. Lavoie, sin embargo, no consideraría legítima esta interpretación de su pensamiento, porque para él la reinterpretación de las prácticas culturales realizadas por el empresario es lo que provoca que los hechos que realmente cuentan parezcan muy diferentes. A

menudo se ilustra este argumento con el cambio de la física de Aristóteles a la de Galileo. Los historiadores de las ciencias señalan que la hazaña de Galileo no puede entenderse en términos del descubrimiento de un hecho nuevo, ni como el re-ordenamiento de los antiguos hechos aristotélicos. Con Galileo el mundo (es decir, la verdadera naturaleza de los hechos) cambió. Cuando Aristóteles enumeró los cambios que debería tener en cuenta en su física, mencionó el movimiento de un carro, un cuerpo celeste y un enrojecimiento. A los que crecimos dentro de una visión galileana de las cosas esto nos resulta misterioso. Podemos suponer que cuando Aristóteles habló de enrojecimiento, se refería, en realidad, a la circulación de la sangre, aunque esto sea muy improbable. O podemos suponer que, cuando Aristóteles habló de movimiento, quería referirse a una noción más amplia de cambio. Pero, pronto nos damos cuenta que tampoco nos sirve substituir a la suya, nuestra noción de cambio, porque Aristóteles no incluye el cambio de leyes como algo de lo que su física debiera preocuparse. En realidad, Aristóteles percibe las cosas en un modo significativamente distinto al nuestro, y sólo la investigación interpretativa puede llevarnos a comprender su modo de percibir las.

Cualquiera fuera la forma en que Aristóteles veía las cosas, la visión de Galileo, completamente distinta, no depende de que haya re-ordenado los hechos aristotélicos de un modo diferente. Del mismo modo, si Casson tuviese que desarrollar para los científicos revolucionarios un modelo semejante al que ha desarrollado para los emprendedores, incluyendo una curva de optimización para determinar el número ideal de científicos revolucionarios que buscan hechos nuevos en cualquier dominio, el modelo no nos diría nada relevante, por dos razones. Primero, los científicos revolucionarios no están en busca de hechos nuevos. Segundo, y lo más importante para alguien que hace modelos, el logro de un científico revolucionario, sin importar lo que esté buscando, no radica en el descubrimiento de un nuevo hecho, o en el reordenamiento de hechos antiguos. La verdadera noción de hecho físico cambia con el científico revolucionario.

¿Permiten las consideraciones de Lavoie sobre la reinterpretación emprendedora desarrollar el tipo de argumento que hemos descrito aquí? No. Sus reinterpretaciones del emprendedor no son como los cambios entre la física aristotélica y la de Galileo, ni tampoco tienen que ver con nuestros cambios de una cultura que se caracteriza por un estilo de gobierno a una que se caracteriza por un estilo de control. Las posibilidades que explota el emprendedor de Lavoie están ya implícitas en el estilo dominante de las prácticas habituales de cualquier dominio. Un ejemplo que se corresponde con la noción de Lavoie de reinterpretación es el descubrimiento de Mendeleiev -ya plenamente aceptado por los científicos- de la organización de los elementos químicos en una tabla de elementos periódicos, que reveló nuevas e importantes posibilidades para operar con estos elementos.

Para volver a la acción emprendedora, podemos contrastar la introducción, por Henry Ford, de un nuevo estilo de control, con la introducción del teléfono móvil. Puesto que era técnicamente realizable, y que, además, ya se estaba adoptando en los negocios un estilo de control flexible, el teléfono móvil adquiriría sentido como un simplificador de las prácticas de trabajo y de comunicación habituales. Dado que su primer uso se efectuó en el campo de los negocios, la implantación del teléfono móvil agudizó la percepción de que habitamos un ambiente constante y flexible de asistencia a los clientes, a los ejecutivos, etc. La realidad cambia gradualmente. Trabajar ya no significa permanecer en una oficina un cierto número de horas. Ahora significa estar disponible para ser útiles un mayor número de horas. Sin embargo, la disponibilidad para el trabajo ya se había ido transformando en un elemento central de la vida empresarial: los viajes de trabajo, la elaboración de ofertas durante los fines de semana, la asistencia a retiros laborales, habían ido preparando el camino para esos otros compromisos que acompañaron el uso del teléfono móvil. El tipo de emprendedor que presenta Lavoie cambia sus prácticas consiguiendo que ahora cuente realmente como un hecho, aquello que ya se interpretaba marginalmente como tal. Es un cambio tan tenue que si alguien simulara un modelo estaría justificado si lo presentara como una ordenación nueva de los hechos. Los matices omitidos por el modelista parecerían triviales, porque el modelo está destinado a la formulación de políticas públicas generales y dirigidas a las empresas.

Puede parecer que hemos sido injustos con Lavoie, al usar como argumento el ejemplo del teléfono móvil. Pero, el propio Lavoie, al analizar la reinterpretación emprendedora, desciende a ejemplos tan específicos como este para insistir en la presencia del emprendedor en las prácticas dominantes de la cultura. Describe a alguien tan sintonizado con las posibilidades implícitas de estas prácticas dominantes que las ve antes que los demás. ¿Existen emprendedores así? Probablemente sí, pero dudamos que su principal empeño sea revelar la vida en la plenitud de sus posibilidades, ni la auténtica naturaleza de la acción emprendedora. La existencia de emprendedores como los descritos por Lavoie, nos lleva a observar algo importante: las acciones de estos emprendedores son, precisamente, aquellas que pueden modelar los economistas como Casson, porque es frecuente encontrar este tipo de innovadores, en los Departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D), cuyos gerentes se sirven fervorosamente de la ayuda que les presta el modelismo económico. La descripción de Lavoie del emprendedor como un intérprete de la cultura, no vale en la mayoría de los casos de auténtica acción emprendedora, y los modelos que pueden tener en cuenta la descripción de este emprendedor adolecen de importantes limitaciones. Cuesta imaginar que alguien quisiera, conscientemente, desarrollar una política industrial o de gobierno basándose en una forma emprendedora tan deficiente, que impide además la emergencia del emprendimiento genuino y democrático.

Es un hecho --y muy lamentable-- de que modo políticas regidas por modelos económicos, pueden fomentar una acciones emprendedoras deficientes mientras obstaculizan una genuina acción emprendedora. Volvamos al provocativo modelo de William Baumol para optimizar la distribución del talento y las innovaciones emprendedoras, en las industrias y en las naciones. El plantea que, modificando la estructura de las recompensas financieras, se puede reasignar la acción emprendedora de un sector a otro de la economía. Se interesa particularmente en la reasignación de las recompensas, con el fin de que la acción emprendedora legal se vuelva menos atractiva que la ingenieril. Para que su argumento tenga sentido, asume que muchos emprendedores son como los de Casson y Lavoie y que su contacto con la plétora de posibilidades sociales existentes les capacita para desarrollar cualquiera de ellas. Para Baumol, los emprendedores son capaces de modificar sus ámbitos de actividad:

"Quizás para no todos los empresarios, pero seguramente para muchos de ellos, el tipo de actividad que ofrece perspectivas de beneficios más prometedoras no es lo decisivo... Por lo tanto, la estructura de precios que determina las distintas perspectivas de rentabilidad puede tener una profunda influencia sobre el modelo de asignación de los recursos empresariales de la economía."

Habiendo acordado que Lavoie y Casson describen un tipo de emprendedor en contacto con varias oportunidades de explotación aprovechables, podríamos aceptar estas afirmaciones respecto a *un buen número* de emprendedores pero tendríamos que establecer que su afirmación de ningún modo es correcta para los casos más genuinos. Los emprendedores que se concentran en las anomalías, les guste o no, no pueden trasladarse de un dominio a otro. Quien haya observado que el trabajo consiste fundamentalmente en hacer promesas y no sólo en realizar tareas, deseará materializar su concepción en un instrumento que pase a ser el objeto visible de su trabajo. A un emprendedor de este tipo, no se le ocurrirá diseñar un instrumento que se use como hobby, ni materializará su visión en ningún instrumento estándar de trabajo, tales como archivadores, controladores de horarios o sistemas de planillas de pagos. Emprendedores como el nuestro, comprometido y concentrado en la resolución de las anomalías que pueden cambiar nuestro mundo, encarna sus nuevos conocimientos en forma bastante restringida y, sin embargo, --como hemos dicho-- son probablemente los emprendedores más importantes, llamados a cambiar nuestro estilo cultural.

No se perdería nada si los resultados del modelo de Baumol para optimizar una deficiente actividad empresarial siguieran sencillamente este camino, como -de paso- suelen hacer. Podríamos respaldar y adoptar muchas de las pautas sugeridas por Baumol en sus modelos. Pero esto resultaría en una acción empresarial deficiente, a expensas del legítimo emprendedor. Esto lo podemos ver con claridad en sus sugerencias de cambios en las leyes de patentes. Citamos solamente las dos primeras disposiciones, pero todas obligan al

empresario a situaciones en las que se tiene éxito sólo si concede una autorización a sus competidores:

"Disposición 1.- Concesión de Patente al Primero que la Registra. En USA y Canadá se concede una patente al interesado que proporciona la evidencia de haber sido el primero en descubrir el invento en cuestión. Al contrario, en Japón, y en la mayoría de los otros países, la patente se concede al solicitante que es el primero en registrar su aplicación. Esto tiene dos consecuencias, y ambas sirven para estimular su divulgación: primero, la norma alienta un registro temprano, haciendo que la información técnica esté disponible antes, y tal vez, mucho antes, que en el sistema norteamericano, y dando, rápidamente, a los competidores una oportunidad para aprovechar en favor de sus propios esfuerzos innovadores, los conocimientos que se revelan junto con la aplicación.... Segundo, las aplicaciones registradas de prisa tienden a ser imperfectas e incompletas, haciéndolas más vulnerables a las objeciones y a los intereses contrarios. Esto puede presionar a los interesados para llegar a un acuerdo, en el que el solicitante de patente que tiene éxito se pre-compromete a proporcionar autorizaciones a los competidores, a cambio del acuerdo de no objetar la aplicación.

Disposición 2. Publicación de la Pre-patente. En Estados Unidos, se requiere la publicación de los detalles técnicos de un invento patentado, pero sólo después que la patente haya sido concedida. En Japón, al contrario, los detalles deben ser publicados en el diario oficial, donde cualquiera pueda examinarlos, inmediatamente después que se llena una aplicación. La información debe estar disponible durante dieciocho meses, incluso en el caso que la patente no haya sido aún concedida. Obviamente, también esto otorga una mano de ayuda a los competidores que desean para sí mismos un invento similar, y refuerza su posición para pactar una autorización.

Si estas propuestas fueran aplicadas a innovaciones como el teléfono móvil, que conducen a prácticas generalizadas, puede ser positivo forzar a los emprendedores a acuerdos de autorización pues acelerará la difusión e incrementará el valor de la innovación para la sociedad. Pero serán perjudiciales para nuestro emprendedor modelo, pues las características de un producto de más fácil comprensión y aplicación obvia, son precisamente las de mayor riesgo de convertirse en banales, en especial si se publicitan en exceso. De ocurrir esto, el producto puede fracasar en su intento de concitar y atraer el tipo de prácticas y usos necesarios para reconfigurar las prácticas culturales en general.

Para trazar un paralelo, conviene recordar el software de red desarrollado por nuestro emprendedor modelo. En su tiempo, y en alguna medida también ahora, el uso obvio de ese software era poner en red varios computadores. La parte del software que requería de usuarios para atender a sus actos de lenguaje -solicitudes, ofertas, promesas, condiciones de satisfacción para la negociación, intercambio de información- parecía poco esencial, un adorno superfluo. Pero

en ese adorno estaba, en realidad, el corazón mismo de la innovación. Los usuarios que utilizaban el software y se encontraban con una serie de indicaciones incluidas en él para desarrollar distintos tipos de actos de habla que facilitaban el diseño de tareas y productos particulares, se fueron volviendo sensibles al modo en que empleaban su tiempo en el trabajo. Aparecía en las órdenes y peticiones que usaban diariamente para comunicarse dentro de su red. Esto no quiere decir que tomaran conciencia de que la parte más importante del trabajo ahora consistía, en lograr acuerdos; sino que se les fue haciendo obvio que, centralizando sus prácticas, había incrementado su destreza para lograr acuerdos y diseñar nuevos proyectos. Muchos dejaron de ver sus trabajos como una cadena de tareas estandarizadas y comenzaron a verse a sí mismos como diseñadores, de tareas, de productos y de servicios especiales para sus clientes y las empresas a las que pertenecían. A medida que nuestro emprendedor modelo desarrollaba su software en nuevas generaciones, podía verificar como iba transformando con éxito el modo de trabajo de los usuarios, lo cual le permitía introducir mejoras focalizadas en este fin.

¿Qué habría pasado si lo hubiesen obligado a dar licencia a otros para diseñar su producto innovador? Las empresas habrían utilizado en su trabajo sólo el trozo que veían cómo más útil de su creación. Habrían postergado los actos de habla, añadiendo en vez sus propios adornos superfluos. Podemos suponer que uno habría agilizado la puesta en red de los computadores; otro habría acondicionado los computadores en red para hacer varias tareas simultáneamente; un tercero habría diseñado un control de privacidad. La lista de tales adornos podría ser interminable, pero el efecto no varía. Nuestro innovador y emprendedor modelo habría encontrado progresivamente mayores dificultades para reconfigurar el dominio de actividad en que estaba concentrado. Con más cambios del tipo que propone Baumol, enfocados directamente a los emprendedores auténticos, cuyos productos dependen en el énfasis, tanto de la sensatez como de la peculiaridad de su discernimiento, tendríamos buenas razones para temer que esta necesaria estirpe de visionarios acabaría por extinguirse.

¿Cómo evitar su extinción? Primero, no debemos dejarnos influir por la desesperanza ofrecida por economistas como Baumol, que no ven posible una descripción útil de la auténtica acción emprendedora. Ellos consideran que puesto que los emprendedores modifican los mercados en que vivimos, ninguna descripción puede dar cuenta de lo que realmente hacen. Nosotros, al revés, consideramos que una descripción de los emprendedores como sujetos que cambian los fundamentos y el contexto, y son capaces de enseñar cómo hacerlo, siempre será de utilidad porque apunta más allá de lo empírico. Segundo, para preservar la acción auténtica de reconfiguración emprendedora, es preciso aclarar los límites de la racionalización teórica, pues –acotado el dominio relevante– los cambios de política que sugieren los racionalizadores

necesitan ser confrontados con las descripciones directas de los que hacen historia.

Los modelos económicos que hacen abstracción del compromiso y de las destrezas del emprendedor, constituyen sólo uno de los modos de racionalizar las características de la acción emprendedora. Pero, ni el sistema de los economistas, ni ningún otro sistema racional, es capaz de captar el modo en que un ejecutor hábil se desenvuelve con los requerimientos exigidos por las situaciones particulares ni cómo percibe su buen o mal funcionamiento. Cuando los buscadores de explicaciones racionales se esfuerzan por entender la actividad de estos ejecutores, suelen invertir los diagnósticos confundiendo, por ejemplo, la obtención de beneficios con el verdadero objetivo perseguido. Y por supuesto, cuando se nubla de tal manera la meta real de un emprendedor, aparecen muchas opciones, que no habrían aparecido en los modos habituales o propios de los emprendedores, de hacer negocios.

Podemos imaginar que se puede competir formando monopolios que bloquean la competencia, o comprando la parte de competidores potenciales que tienen buenas ideas para luego detener la implementación de éstas y con ello maximizar los beneficios de productos que ya existen en el mercado. Y si la racionalización sigue su curso sin que nadie la detenga, como sucede en los planes de estudio de algunas escuelas de negocios y departamentos universitarios de economía, lo que se hace es compaginar tanto la teoría del dominio particular que conduce al éxito, como la teoría general, que supuestamente permite tener éxito en cualquier dominio. De este modo, la actividad empresarial parece simular un sistema para producir elevados indicadores de éxito. A esta actividad la llamaremos *desarraigada*, porque ha perdido anclaje en las prácticas que dan sentido a la competencia. Peor aún, cuando la actividad empresarial equivale a simular un sistema, la búsqueda de la excelencia, la calidad, o cualquier otro objetivo que tenga sentido, pasa a ser sólo una más entre otras técnicas de juego teórico y se pierde el sentido de compromiso con nuestras actividades, que es construye nuestra identidad.

Cuando se pierde el sentido de la identidad, sobreviene la pérdida del compromiso y de la concentración en las desarmonías, porque este sentido sólo se desarrolla cuando la propia práctica nos entrega recursos para corregir las desarmonías. Si uno en cambio, se dedica a aplicar conjuntos de reglas, la desarmonía se nos aparecerá como un fallo o defecto carente de verdad alguna. Y se tenderá a considerarlo algo que quizás pueda solucionarse con una norma o aplicando un principio más eficaz. La racionalización bloquea nuestra sensibilidad a las desarmonías y oculta las posibilidades de innovación. Por lo tanto, en la medida que las escuelas de negocios han cultivado una actitud teórica, probablemente están haciendo más mal que bien.

#### **4. Destreza Emprendedora: La Actividad Humana como Compromiso Pleno**

Hemos sostenido anteriormente que la actividad del emprendedor no es una actividad especializada, pues tiene sus fundamentos en la vida cotidiana. Podemos mostrar esta conexión, observando que la atracción por las desarmonías calza con nuestra descripción de cómo se nos revelan las cosas dentro de la actividad humana y el día a día. Al conducir un automóvil, por ejemplo, decíamos que esta actividad consiste básicamente en un ejercicio realizado de manera rutinaria pero que al mismo tiempo requiere de acciones particulares. La estructura de esta actividad puede tomarse como base para describir la estructura del proceso innovador de los emprendedores, con la particularidad de que el emprendedor se encuentra –por así decirlo– en mayor sintonía con la *naturaleza* de la actividad humana. Responde con entusiasmo, cuando aparecen acontecimientos inesperados e importantes y precisamente, a su alrededor. Ser atraído por una desarmonía significa tomar plena conciencia que la comprensión que teníamos de lo que debíamos hacer --basado en nuestra noción anterior al descubrimiento de la desarmonía-- era una comprensión más limitada de lo que ahora tenemos ante nosotros que se nos ha revelado como más presente y ajustado a la actualidad. Así, en lugar de responder con la sensibilidad propia de la situación habitual que esperábamos, al surgir una sorpresa, podemos responder a ella *con una sensibilidad más intensa*.

Reconocemos esa sensibilidad intensificada cuando algo nos lleva al extremo de olvidar nuestras inhibiciones y nuestras exasperaciones. Observemos a un grupo de personas fascinadas por un juego insólito, que recién conocen. ¿Qué hacen?

Simplemente juegan, a veces absortas y sensibilizadas por el juego, sin que advirtamos en ellas la curiosidad característica y un poco maliciosa del pensamiento reflexivo, hasta perder la noción de cuanto les rodea. Este encantamiento sobreviene al innovador cuando descubre una anomalía, con la diferencia de que no está inmerso en un juego y que el encantamiento le puede durar la vida entera. El innovador cautivado por la desarmonía no hace algo muy diferente a lo que cualquiera cuando percibe las exigencias de una situación. Su diferencia consiste en responder con mayor intensidad que el resto, con una completa entrega de sí mismo, caracterizada por la minuciosidad y la paciencia.

Cualquiera que haya caído en la fascinación de una actividad como el ajedrez, o en una irresistible atracción por alguien, recordará que, mientras duró el encantamiento, el mundo pareció distinto. El juego y la persona provocan modos de actuar que *se desarmonizan* con la vida cotidiana. Intentamos averiguar las tensiones de estos nuevos modos de actuar, jugando nuevas partidas del mismo juego, o buscando nuevas oportunidades para estar en contacto con esa persona. Hacemos intensos esfuerzos para jugar bien o para conducir bien la relación afectiva, intentando entrar en sintonía precisamente, con aquello que en un comienzo nos afectó, porque nos desarmonizaba. Sacamos a relucir destrezas que habitualmente no exhibimos. Tratamos de mover los peones en forma novedosa, anticipar el movimiento de la reina o proponemos largas

caminatas, por sitios donde se escucha música. Al activar estas posibilidades, que antes habíamos pasado por alto, lo hacemos enérgicamente, sintiendo un gozoso involucramiento en todo lo que hacemos. Esta sensación de mayor compromiso que nos sobreviene cuando nos atrae intensamente el juego o una persona, es parte de lo que nos hace percibir nuevas posibilidades en la vida. Esta forma de involucrarnos es más intensa que nada en el resto de nuestro quehacer diario, y también aparece en los tres aspectos innovadores de la búsqueda de un espacio de apertura empresarial: concentrarse en una desarmonía, hacerla aparecer en varios momentos y aspectos de la propia vida, para que nos revele su verdad y observar cómo los demás responden a ella.

Pero, ¿qué ocurre cuando se institucionaliza el nivel de actividad propia de un emprendedor? A medida que diseñamos nuestras vidas hacemos algo de eso. Una persona fascinada por el ajedrez entrará a un club de ajedrez o lo creará. O dedicará algunas horas semanales para reunirse, en cualquier otro lugar, con otros jugadores. Para explorar el hecho de ser cautivado por una desarmonía, hay casos aún más obvios de institucionalización.

El matrimonio es una forma habitual de institucionalización de la atracción romántica y erótica, pero también puede serlo una vida en que se ha estado en contacto con distintas parejas. En efecto, nuestros matrimonios y nuestras citas amorosas decaen, precisamente, cuando ya no encarnamos en estas instituciones las prácticas emprendedoras que se suponía que ellas institucionalizaban. Cuando, por ejemplo, dejamos de invitar a otras parejas que tienen una comprensión de lo romántico parecida a la nuestra, cuando dejamos de hablar con nuestros amigos sobre qué debemos hacer con nuestras familias, o sobre los problemas domésticos que es necesario resolver; nuestras instituciones decaen cuando dejamos de celebrar nuestra atracción con cenas, conciertos o largas caminatas. Existe una fuerte tendencia a normalizar lo anómalo en nuestras vidas y, en consecuencia, a convertir nuestras instituciones emprendedoras en las instituciones típicas y habituales de la vida cotidiana.

¿Qué es, entonces, la acción emprendedora, observada desde la perspectiva de nuestra actividad cotidiana? Ya hemos sugerido que los emprendedores son individuos cuya actividad tiene la misma estructura básica que el quehacer diario, pero intensificada, con lo que queremos decir que sus vidas revelan, con mayor claridad, la estructura de la actividad humana. Los emprendedores están en sintonía con la naturaleza descubridora de la actividad humana, en la que establecen espacios de apertura que se mantienen ligados por estilos particulares. Por estar en este tipo de sintonía --comprometidos con una desarmonía e instituyendo las prácticas a través de las cuales ésta se focaliza y concentra-- los emprendedores contribuyen a reconfigurar las prácticas de su sociedad. Por lo tanto, cuando modifica el estilo de sub-mundos particulares o el estilo de la sociedad en general, el emprendedor induce el cambio social.

Existen, al menos, otros dos tipos de seres humanos --el ciudadano comprometido y la figura cultural-- que comparten con el emprendedor la empresa de transformar los espacios de apertura. Estos tres seres humanos son, fundamentalmente, del mismo tipo, pero para admitir esta afirmación, hay que señalar algunas importantes diferencias que existen entre unos y otros. Los emprendedores reconfiguran el estilo de un espacio de apertura al instalar, en ese espacio, servicios, productos o prácticas nuevos; el ciudadano comprometido usa el habla interpretativa para apropiarse cruzadamente de otras prácticas; la figura cultural articula importantes prácticas que aún ignoramos.

Empleamos la designación *ciudadano comprometido*, aunque nos choca su básica redundancia. La palabra ciudadano fue acuñada en tiempos de la Revolución Francesa para diferenciar a los súbditos reales de los insurgentes de nuevo cuño. Esos ciudadanos que salieron con palos, picas, hambre y rabia a tomarse La Bastilla, desde luego era un ejemplo de compromiso. Del mismo modo que su grito de entonces, "Igualdad, libertad y fraternidad" fue sufriendo sutiles cambios, que en nuestro siglo tengamos que subrayar el compromiso – que ya no está implícito en el término—y decir *ciudadano comprometido* es, posiblemente, un signo de nuestros tiempos.