



**Emprendedores del ecosistema de innovación y emprendimiento OpenBeauchef:  
Caracterización de un modelo cultural del emprendimiento**

**Proyecto de Memoria para optar al Título de Antropólogo Social**

2019  
Felipe Vidal Muñoz  
Profesor Dimas Santibáñez Yáñez



## Índice

Agradecimientos .....	4
I. El capitalismo y la efervescencia del emprendimiento.....	5
a) Etapas del capitalismo .....	5
b) El emprendedor como la clave de la evolución del capitalismo .....	8
c) El siglo XXI: Los ecosistemas de emprendimiento y las incubadoras de negocios ...	12
d) La incubación de negocios en Chile .....	15
e) El ecosistema OpenBeauchef .....	17
f) La antropología y el emprendimiento .....	18
II. Planteamiento del problema de investigación .....	21
III. Objetivos de investigación .....	23
IV. Marco teórico-conceptual .....	24
a) Incrustación de la economía y neoinstitucionalismo .....	24
b) Modelos culturales .....	27
c) Cultura organizacional.....	29
d) Síntesis teórica.....	30
V. Marco metodológico .....	32
a) Definir qué es un caso (delimitarlo) .....	33
b) Elección de la muestra para estudiar el caso .....	34
c) Procedimiento para el estudio de caso (definición de técnicas para obtener información, operacionalización de objetivos, y diseño de instrumentos) .....	36
d) Estrategia de análisis .....	37
VI. Plan de trabajo .....	38
VII. Resultados y análisis.....	39
a) Prácticas culturales .....	39
b) Organización de las relaciones sociales (normas y valores).....	44
Horizontalidad.....	46
Flexibilidad.....	47
Constancia.....	48
Responsabilidad social .....	50
Compromiso .....	51
c) Premisas culturales .....	52
El mundo contemporáneo (capitalismo tardío).....	54



El emprendimiento.....	55
Chile como país.....	60
Los ecosistemas de innovación y emprendimiento .....	66
Los equipos de emprendedores.....	69
El sujeto emprendedor.....	74
Cómo interpretar las premisas culturales .....	78
VIII. Conclusiones.....	80
a) Síntesis de resultados y nuevas interrogantes .....	80
b) Lo novedoso y lo que no lo es.....	88
El nuevo espíritu del capitalismo: Boltanski y Chiapello .....	88
Las auto-observaciones de OpenBeauchef .....	89
Las investigaciones hechas por CORFO .....	91
Descubrimientos inesperados.....	93
c) Futuras líneas de investigación .....	94
d) Propuestas y recomendaciones para el ecosistema OpenBeauchef .....	95
IX. Bibliografía .....	98
X. Anexos .....	105
Anexo 1: Operacionalización y pautas de entrevista y observación.....	105



## Agradecimientos

Quiero manifestar mi gratitud para con el ecosistema OpenBeauchef, anidado en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM), por permitirme desarrollar la presente investigación en sus instalaciones, de las que hice uso en reiteradas ocasiones. De forma concreta, quisiera agradecer al equipo del Laboratorio de Innovación y Emprendimiento (OpenLab), en especial a Leonardo Sepúlveda, que supervisó el proceso de manera permanente y a Patricio Moya, quien, aunque ya no forma parte del OpenLab, siempre manifestó su interés por esta modesta investigación. También hago mención de Max Díaz y Luis González, ambos miembros de este espacio, quienes me ayudaron de varias formas en diferentes ocasiones. Sería grosero no referirme al equipo de Beauchef Acelera, quienes me permitieron trabajar con los equipos en proceso de aceleración y facilitar la entrada al terreno, y en especial agradezco a Francisco Rojas por proporcionarme información valiosa en reiteradas ocasiones. Por supuesto, también debo manifestar mi deuda con los equipos de emprendedores, que siempre se mostraron deseosos e interesados por participar y colaborar con el desarrollo de esta memoria de titulación. Agradezco, además, al profesor Dimas Santibáñez por su orientación y guía durante el proceso de diseño y escritura de la tesis. A la vez que me ayudó a definir límites claros y precisos para trabajar, me enseñó a hacer uso de la libertad imaginativa – imaginación antropológica– en la investigación.

Finalmente, espero este trabajo honre a mi familia, siempre ansiosos por ver terminado este proceso, pues aunque la escritura fue rápida, no ocurrió lo mismo con su exposición al mundo, dando espacio a temores y especulaciones no muy optimistas. También dedico estas páginas al profesor Alberto Mayol Miranda, quien a pesar de no mostrarse interesado en este trabajo ni su temática, me proporcionó consejos sumamente útiles para el quehacer investigativo, junto con invaluable máximas cuya importancia trasciende lo académico. Ruego se me perdone esta mención, producto de la impaciencia del discípulo que, anhelando homenajear con su trabajo al maestro, invoca su nombre en la primera de sus obras, usualmente la peor –dejamos al lector la tarea de evaluar la calidad del escrito–.



## I. El capitalismo y la efervescencia del emprendimiento

### a) Etapas del capitalismo

En su diagnóstico de la sociedad occidental del siglo XIX, Marx observó profundas transformaciones económicas, sociales y culturales que constituirían lo que se conoce como la modernidad: el nacimiento de las primeras fábricas y la proletarización de los trabajadores que antaño cultivaban los campos, la conformación de grandes urbes modernas, la consolidación del Estado moderno como organizador de la sociedad, el desarrollo de un creciente mercado internacional, y el ascenso de la burguesía como la clase social que lideraba tales transformaciones, trayendo cambio e innovación (Marx & Engels, 2012). Sin embargo, el capitalismo decimonónico observado por Marx es uno bastante diferente al que observamos hoy, en el siglo XXI (Lash & Urry, 1993). En efecto, existe una abundante literatura que permite sostener que el capitalismo ha tenido diferentes etapas o periodos de desarrollo, existiendo un relativo consenso sobre el hecho de que el capitalismo ha pasado por lo menos por tres fases.

Lash y Urry (1993) sostienen que las tres fases en la historia del desarrollo capitalista son: una primera de capitalismo liberal, una de capitalismo organizado, y una (la actual) de capitalismo desorganizado. Cada una de estas fases se caracterizaría por tener un determinado tipo de organización de la actividad económica, diferentes avances e implementaciones tecnológicas, y diferentes formas culturales. Sin embargo, todas estas variantes constituyen expresiones del capitalismo en la medida en que la acumulación de capital es la norma que vertebra el orden social. Por otra parte, siguiendo la tesis del libro “El capitalismo tardío” de Ernst Mandel, Fredric Jameson también considera que el capitalismo ha pasado por tres etapas o fases (constituyendo cada una, una superación dialéctica de la etapa anterior): el capitalismo mercantil; el capitalismo de corte monopolista o imperialista; y la fase actual, el capitalismo postindustrial (a esta tercera fase del capitalismo Jameson prefiere otorgarle el apellido de “tardío” o “multinacional”) (Jameson, 1995). Finalmente, Luc Boltanski y Éve Chiapello (2002) se suman a la verdad consensuada de que existen al menos tres etapas (a las que no les otorgan nombres) diferentes del capitalismo cuyos “espíritus” (corpus ideológicos que justifican su existencia) pueden ser identificados y descritos de forma satisfactoria.

El capitalismo liberal o mercantil, que se extiende durante la segunda mitad del siglo XIX, estaría dominado por las empresas pequeñas y medianas de carácter familiar, caracterizadas por el involucramiento a nivel personal entre los propietarios y sus empleados, y por el hecho de que la vida misma de la empresa estaba estrechamente ligada a la biografía de la familia propietaria. En esta época, los estados-nación contaban con pocas atribuciones y se destaca el protagonismo de sujetos carismáticos o emprendedores (Lash & Urry, 1993). Se toma al burgués emprendedor y conquistador, posicionándolo como



un sujeto heroico que especula, se arriesga, e innova. Este emprendedor debería su éxito a la combinación de la racionalidad (el emprendedor es capaz de ahorrar y calcular), la emoción (el emprendedor, además de racional, es innovador y aventurero) y el orden doméstico (el emprendedor respeta a la familia, valora la importancia del linaje) (Boltanski & Chiapello, 2002). Durante el siglo XIX, la actividad económica estaba dominada a tal grado por las empresas familiares que no había necesidad de distinguirlas de otro tipo de empresas (Colli & Rose, 2008). En efecto, la empresa familiar era, en Occidente, la forma de organización por excelencia durante la Primera Revolución Industrial y el periodo pre-industrial (piénsese en los artesanos urbanos medievales o en la familia Medici en Florencia, que era dueña del Banco Medici durante el siglo XV), y hoy es la forma prevalente en los países no occidentales (América Latina, Asia y Oceanía, particularmente -y también se suele agregar a España-) (Colli, 2003; Vidal, 2015).

Desde fines del siglo XIX, y especialmente durante la primera mitad del siglo XX (hasta la décadas de 1960), se consolida lo que Lash y Urry llaman “capitalismo organizado”, que se caracterizaría por: la concentración y centralización del capital industrial y financiero; la creciente regulación de los mercados y el involucramiento del Estado en la economía; el crecimiento de las industrias y conformación de grandes conglomerados económicos; la separación de la propiedad y el control de las empresas; la racionalización y burocratización de la administración económica; la glorificación de la racionalidad instrumental y el progreso técnico-científico (Lash & Urry, 1993). El crecimiento de las industrias (que en su mayoría eran empresas familiares) desembocó en el nacimiento de una nueva figura: el gerente (*manager*), figura intermedia entre el dueño de la empresa y los trabajadores, siendo el encargado de administrar los negocios (Colli, 2003). Así, la propiedad (*ownership*) y la administración (*management*) se separaron (Colli & Rose, 2008).

A medida que los negocios prosperaban, la organización empresarial se hacía cada vez más compleja, profesionalizándose (los gerentes desempeñaban labores que requerían altos niveles de especialización y una sólida formación profesional que rara vez los dueños de las empresas tenían) y jerarquizándose (en vez de uno, comenzó a haber varios gerentes en las empresas, con responsabilidades administrativas de niveles diferentes) cada vez más la gerencia, por lo que los dueños comenzaron a participar cada vez menos en el manejo de los recursos y en la toma de decisiones. Además, con el desarrollo de nuevas formas de financiamiento y la consolidación de la figura del “inversionista”, cambió la forma de propiedad de la empresa, pasando así el capitalismo de financiarse familiarmente a hacerlo vendiendo acciones, por lo que la familia que inicialmente poseía la empresa ahora era sólo una figura inversionista más, sin preocuparse por la administración de la empresa sino únicamente por la renta que ésta le proporcionaba al ser administrada por un gerente profesional. A este modelo, opuesto a la “empresa familiar”, se lo denomina “empresa gerencial”, marcado por la separación entre la propiedad y el control de la empresa (Boltanski & Chiapello, 2002; Colli, 2003). En suma, la evolución del capitalismo y el desarrollo de la producción y el consumo en masa hizo que se desarrollaran



nuevas formas de propiedad y administración que no eran compatibles con la organización familiar. Además, el financiamiento y reclutamiento de la fuerza de trabajo dejó de depender sólo de la familia (Colli & Rose, 2008). Había nacido la empresa racional y burocrática, emblema del siglo XX (Rodríguez, 2008).

En esta etapa se le quitaría protagonismo al emprendedor para dárselo a la empresa como forma de organización racional. Se resalta el valor de la empresa industrial, grande y burocratizada, y ya no se habla del burgués como el sujeto llamado a protagonizar la historia económica, sino del manager, que gestiona la empresa que no posee pero que está a su cargo para hacerla crecer a través de la producción en masa y el marketing. Se preconiza la separación entre el trabajo y la familia, para que así la competencia y la meritocracia sean las garantías del ascenso social, y se critica al anterior modelo de emprendedor por mezclar la dimensión doméstica con la dimensión empresarial (Boltanski & Chiapello, 2002).

Viendo esto, Max Weber planteó a principios del siglo XX que para que el capitalismo pudiera consolidarse como tal, no sólo era necesaria una ética o una especial orientación a la acción (como la encontrada en el seno del protestantismo), sino que hacían falta dos elementos más para que la economía de mercado tuviera verdadera autonomía: “la separación de la economía doméstica y la empresa, que es hoy un principio dominante en la vida económica, y la contabilidad racional tan estrechamente ligada a ello” (Weber, 1998, p. 17). Weber tuvo la audacia para demostrar el origen y desarrollo del capitalismo desde una mirada que bien podríamos llamar “cultural”, y planteó que tal forma de economía se fundaba en una separación tajante entre la economía doméstica y la empresa, siendo la segunda la que habría de cumplir la misión de expandir el capitalismo y llevarlo hasta los últimos rincones del mundo. De hecho, durante el siglo XX, se destacaron las virtudes de la gran empresa corporativa (presente especialmente en EEUU, Japón y Alemania), capaz de reunir a miles de trabajadores, y que tras la Segunda Guerra Mundial evolucionaría en lo que se llama “compañía multinacional” (Vidal, 2015).

La tercera etapa, finalmente consolidada en los años 80-90 y extendiéndose hasta nuestros días, corresponde a un capitalismo con alcance mundial, erigido sobre el entusiasmo y expectación con respecto a los cambios que pueden traer las transformaciones tecnológicas, por las nuevas posibilidades de desarrollo personal, y la convicción de que la sociedad cada vez es más tolerante y liberal (Boltanski & Chiapello, 2002). Este capitalismo “desorganizado” o “tardío” se caracterizaría por la conformación de un mercado mundial caracterizado por la desconcentración del capital; el gran aumento de los “trabajadores de cuello blanco” (*white-collar workers*) u oficinistas y administrativos debido al crecimiento del sector servicios y la consolidación de un sistema educativo que fomenta el logro individual y la movilidad social en sentido ascendente; la disminución de los trabajadores tradicionales (i.e. proletarios u obreros) y la desindustrialización de la economía; la configuración de un orden mundial en el que los países del tercer mundo se han consolidado como exportadores de materias primas, abandonando las pretensiones de industrializarse, mientras que en el



primer mundo las economías se orientan a los servicios; fragmentación y pluralismo cultural (Lash & Urry, 1993). Al interior de las empresas se desarrolla un profundo rechazo a la jerarquía, valorándose la igualdad formal y el respeto por la libertad individual. Se busca crear organizaciones flexibles y creativas capaces de adaptarse a las transformaciones tecnológicas. La empresa ideal ahora trabaja en red con otras empresas o proveedores de servicios, y el trabajo se organiza en equipos articulados en torno a un proyecto (Boltanski & Chiapello, 2002). Para la década de 1980, la gran corporación que parecía invencible en los años 50 se había vuelto una estructura organizacional poco apta para la nueva realidad económica. La nueva estrategia económica fue la especialización en las competencias nucleares (*core competences*) de la empresa, reducirla a una única actividad, externalizándose el resto de procesos, ahora derivados a infinitas empresas pequeñas que también se estructuran en torno a una única actividad. Durante los 90, las organizaciones, además de especializarse, comenzaron a desintegrar sus estructuras verticales (es el fin de la producción de tipo fordista) (Langlois, 2007). Y se critica como inhumano al modelo empresarial anterior, que separaba lo personal de lo laboral. Así, ya no se busca obtener valor añadido explotando recursos ventajosos sólo por su geografía (la minería, por ejemplo) ni sobreexplotando a la mano de obra, sino que, se busca dominando la capacidad de integrar conocimientos diferentes y combinarlos para crear algo innovador (Boltanski & Chiapello, 2002).

## b) El emprendedor como la clave de la evolución del capitalismo

Aunque no hay consenso sobre cómo explicar la transición de una fase a otra en el capitalismo (algunos aluden a factores explicativos externos, como las guerras -porque fuerzan al hombre a crear nuevas armas y medios para comunicar y alimentar a los ejércitos-, otros dicen que el egoísmo y avaricia de sujetos ingeniosos -cuyo afán de lucro los lleva a revolucionar el mercado con miras a obtener beneficios de ello- hace que el capitalismo evolucione de forma natural), hay acuerdo en el hecho de que su evolución está relacionada con la transformación de las fuerzas productivas, es decir, las innovaciones tecnológicas y organizacionales (Narkus, 2012). Y es en el centro de la discusión sobre las innovaciones tecnológicas donde la figura del emprendedor se hace particularmente relevante, siendo Joseph Schumpeter el autor que da nacimiento al debate vinculando al emprendedor directamente con la innovación, y a su vez, a la innovación con la evolución del capitalismo (Casson & Casson, 2013).

Schumpeter ve la evolución del capitalismo como un proceso revolucionario y discontinuo, y no como una evolución lenta, gradual y acumulativa (Ricketts, 2008). ¿Y cuál es el origen de las ganancias, el movimiento que da vida a la economía? La esencia de la actividad lucrativa yace en la habilidad para descubrir y abrazar los recursos que no se usan o que podrían ser usados de otra manera (Narkus, 2012). La concepción de “emprendedor” de



Schumpeter se centra en el proceso de innovación tecnológica<sup>1</sup>. Y, de manera complementaria, en el proceso de descubrir y explotar todas las posibilidades latentes dentro de las capacidades tecnológicas de un periodo determinado (Ricketts, 2008). Un emprendedor es aquel que innova y rompe con las rutinas, viendo lo que otros no ven, y obteniendo grandes ganancias, por lo que se vuelven modelos a seguir, siendo imitados por miles de otras personas, lo que hace que las economías se estimulen (Narkus, 2012). La innovación radical reestructura la economía al moverse los recursos desde sectores maduros a sectores nuevos (Casson & Casson, 2013), y es el rol del emprendedor reformar o revolucionar los patrones de producción explotando una posibilidad tecnológica nunca antes puesta a prueba (Ricketts, 2008).

El argumento de Schumpeter es que el emprendedor (en un mundo donde el conocimiento es limitado) es un individuo audaz que trae conocimientos nuevos al sistema económico a través de acciones impredecible y extra-rationales. La eficiencia de un sistema económico no depende entonces de cómo administra sus estructuras existentes, sino en qué tanto fomenta la innovación. Y por ello, la planificación es incompatible con la innovación (Langlois, 2007). Con su metáfora de la “destrucción creativa”, Schumpeter describió el proceso competitivo intrínseco al desarrollo capitalista. Los emprendedores, constantemente innovando y compitiendo entre sí, lo hacen para que sus rivales acaben en una peor posición, revolucionando constantemente las bases del sistema capitalista. Es el emprendimiento la fuerza que evita que el sistema económico se estanque (Ricketts, 2008).

Schumpeter consideraba que el problema de la corporación moderna del siglo XX es que sus managers no tienen el rol social del emprendedor. No son pilares de fuerza, modelos a seguir. De hecho, Schumpeter ve grandes parecidos entre la corporación privada y la burocracia estatal, minimizándose las diferencias entre capitalismo y socialismo. Acercándose cada vez más a la lógica de la planificación, y matando la innovación, el capitalismo aniquila sus propias raíces<sup>2</sup>. Influenciado por Max Weber, Schumpeter en su época consideraba que rol del emprendedor le estaba siendo arrebatado a los individuos por las grandes empresas, por lo que la evolución económica se estaba volviendo un proceso despersonalizado y automatizado (Ricketts, 2008). En efecto, la teoría del emprendimiento de Schumpeter está muy influenciada por la obra de Weber. La innovación de Schumpeter es la asociación del liderazgo carismático weberiano con el concepto de emprendimiento, oponiendo el “capitalismo personal” a la organización racional, vertical y

---

<sup>1</sup> El concepto de innovación, para Schumpeter, va más allá del cambio tecnológico. Él se preocupa por la realización de nuevas combinaciones, en un sentido amplio. Por ejemplo, la introducción de un nuevo producto; la introducción de nuevo método de producción; la apertura de un nuevo mercado; la conquista de una nueva fuente de recursos; la creación una nueva organización del mercado y/o de las empresas que forman parte de él (Langlois, 2007).

<sup>2</sup> Y así, al igual que Marx, Schumpeter planteaba que el capitalismo se encaminaba a su propia destrucción, llevando al mundo capitalista inevitablemente al socialismo. Pero a diferencia de Marx, Schumpeter sostiene que el capitalismo proviene de su éxito y expansión racional, no debido a sus crisis (Langlois, 2007).



burocrática. Es el carácter carismático y revolucionario del emprendedor lo que lo vuelve una fuente de crecimiento económico que subvierte la estructura industrial desde dentro, incesantemente destruyendo lo viejo y creando lo nuevo. Con la racionalización de la sociedad, el carisma es desplazado, proceso del cual el emprendedor es causante y víctima. Las innovaciones de los emprendedores que hicieron evolucionar al capitalismo abren paso a la autoridad racional, haciendo que el carisma ya no sea necesario. El rol que cumplían los emprendedores es tomado por las empresas burocráticas, que racionalizan la innovación y la desnaturalizan (Langlois, 2007).

Para Schumpeter las innovaciones son eventos naturales que evitan el estancamiento económico y fomentan el progreso en las sociedades capitalistas. Y las innovaciones no ocurren como eventos singulares, sino como grupos o *clusters* de innovación que ocurren de manera cíclica. Schumpeter identificó tres ciclos u ondas largas<sup>3</sup>. El primer ciclo va de 1789 a 1849, y se caracteriza por el impacto de la invención de la máquina de vapor creada por James Watt, dando inicio a la revolución industrial (Narkus, 2012). Las revoluciones agrícola<sup>4</sup> e industrial durante los siglos XVIII y XIX produjeron la imagen moderna del emprendedor, vinculada al desarrollo de nuevos transportes, el trabajo del acero, y la ingeniería. En la medida en que los gobernantes se supeditaron cada vez más a los constreñimientos constitucionales de su poder, los derechos económicos se hicieron más seguros dentro de los estados-nación (leyes de propiedad intelectual y copyright, derechos de patente, etc.). Los “hombres de negocios” del siglo XIX constituyeron un fenómeno social que marcó la época. Aquí nace la figura del emprendedor como sujeto heroico, un fundador o revolucionario de las industrias y mago de la ingeniería<sup>5</sup> (Ricketts, 2008). El segundo ciclo

---

<sup>3</sup> A principios del siglo XX, el economista ruso Nikolai Kondratiev desarrolló lo que se conoce como “la teoría de los ciclos largos del capitalismo”. Analizando la evolución de los niveles de los precios de las materias primas y los productos manufacturados, las tasas de interés, el valor de las monedas de cada país, el volumen de los salarios, y los flujos financieros de Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña y Francia; Kondratiev llegó a la conclusión de que era posible predecir y fomentar el crecimiento económico y las tendencias de desarrollo del capitalismo. Es más, Kondratiev sostuvo que el capitalismo se desarrolla en ciclos constantes: cada cierto tiempo crece y llega a su *peak*, para luego entrar en crisis, y el ciclo vuelve a empezar. Estos ciclos durarían entre 50 y 60 años y contemplan diferentes fases (recuperación, elevación, pérdida, y recesión), siendo llamados estos ciclos “las ondas de Kondratiev”. Quien le puso tal nombre a estos ciclos no fue otro más que Schumpeter, quien apoyó los descubrimientos de Kondratiev (Narkus, 2012).

<sup>4</sup> Nótese que hablamos de revolución “agrícola” y no “agraria”. La primera ocurrió durante el siglo XVII en Europa, y consistió en la racionalización y mecanización de la producción, que permitió que grandes masas de mano de obra pudieran migrar del campo a la ciudad, constituyendo un antecedente importantísimo para la revolución industrial. La revolución “agraria” o neolítica, por otro lado, se refiere al desarrollo de la agricultura hace 10 mil años, especialmente en aquellas zonas donde se desarrollarían las primeras ciudades (Uruk en Mesopotamia, por ejemplo).

<sup>5</sup> Por “emprendedor” normalmente se piensa en una persona que lleva a cabo una empresa, particularmente una de tipo económico, asumiendo riesgos financieros personales. Es preciso siempre tener claro que este sentido de la palabra es producto de un mundo post-iluminismo en donde el cambio constante y el progreso (técnico, social y económico) es la norma y predomina una ideología individualista y liberal (algo impensable durante la Edad Media) (Ricketts, 2008).



va de 1849 a 1896, y se caracteriza por la invención de la locomotora (inventada en 1815, pero masificada en la segunda mitad del siglo XIX). Las empresas comenzaron a organizarse en compañías más grandes. El tercer ciclo va de 1896 a 1945, y se caracteriza por la consolidación de la electricidad como la nueva fuente de energía ampliamente usada en el mundo. En este periodo se implementa la cinta transportadora en las fábricas como técnica para facilitar la producción masiva (Narkus, 2012). Y, como sostiene Schumpeter, el nacimiento de la empresa gerencial y profesionalizada (básicamente, organizaciones a gran escala en las industrias eléctrica, química, comunicacional y motora) hizo que disminuyera el entusiasmo y el culto al emprendedor, haciendo que este ser heroico pasara de moda (Ricketts, 2008). Tras la muerte de Schumpeter, continuadores de su obra y autores influenciados por él han intentado rescatar la teoría de las ondas o ciclos del capitalismo y emplearla como un marco explicativo para el desarrollo del capitalismo tras la segunda guerra mundial. En esa lógica, se ha sostenido que la cuarta onda del capitalismo va de 1945 a 1995, caracterizada por la masificación de los automóviles, la transformación de la estructura industrial en Occidente, y el ascenso de potencias orientales. Ahora la tecnología es el rubro dominante, desarrollándose avanzadas tecnologías computacionales. Y finalmente, hoy estaríamos viviendo en una quinta onda, que habría comenzado en 1995 y culminaría en la década del 2050. ¿Y qué caracterizaría a nuestra época? La masificación del internet y la preeminencia de la tecnología y la información (Narkus, 2012). Y fue en la década de los 80 y 90 que el emprendimiento (*entrepreneurship*) volvió a la escena en la economía y las ciencias de la administración (tras la muerte de Schumpeter en 1950, el emprendedor no fue un objeto de investigación relevante), y con ello, se despertó el interés también de las otras disciplinas, como la psicología (elaborando perfiles psicológicos del emprendedor) y la sociología (análisis de redes sociales) (Rosa & Caulkins, 2013).

Sin embargo, algo que Schumpeter no explicitó es que el emprendedor no es exitoso sólo por su esfuerzo individual. Es preciso que existan determinadas condiciones, fuera del control del emprendedor, que posibilitan (o facilitan) la imaginación, creación, desarrollo y comercialización de ideas y productos innovadoras que perturban (y mejoran) los mercados. A este conjunto de condiciones se le conoce como “ecosistema de innovación emprendimiento”.

### c) El siglo XXI: Los ecosistemas de emprendimiento y las incubadoras de negocios

Es en este contexto, con el resurgimiento del emprendedor como el sujeto llamado a escribir la historia, al menos como ideal cultural en el seno del capitalismo (piénsese en la vida y obra de Steve Jobs como el tipo ideal weberiano del emprendedor de fines del siglo XX, o en Mark Zuckerberg, uno de los multimillonarios más jóvenes del siglo XXI tras crear Facebook), que la trayectoria a seguir para crear una empresa se ha transformado debido



al nacimiento de una nueva forma organizacional: los ecosistemas de emprendimiento y las incubadoras de negocios. Porque no basta con ser un genio y tener una gran idea, el éxito de los grandes emprendedores del mundo contemporáneo sólo ha sido posible porque se encontraban insertos en redes donde interactuaban y tenían apoyo de diversas instituciones, conocimientos y personas.

¿Y qué son éstos? La verdad es que no existen límites precisos para definir qué es un ecosistema y qué está dentro o fuera de él. Los límites de un ecosistema de emprendimiento son definidos por el observador, según lo que desea destacar o considera relevante. Sin embargo, de manera amplia, lo entenderemos tal como los definen Núñez, Torres, Jara & Mazo (2018): “un conjunto de actores (personas, organizaciones e instituciones) y factores (cultura, economía, regulación, etc) que en su interconexión y dinámica aumentan las probabilidades de éxito de los emprendimientos” (p. 48). Para facilitar la comprensión del texto, piénsese en la categoría “ecosistema de innovación y emprendimiento” como una categoría general, dentro de la cual se encontraría una forma particular de organización, las “incubadoras/aceleradoras de negocios”.

Las incubadoras de negocios son una forma de organización única creada durante la segunda mitad del siglo XX que provee apoyo, servicios, financiamiento y un lugar físico a individuos con la pretensión de embarcarse a emprender. Son consideradas el modelo organizacional del siglo XXI<sup>6</sup>, la nueva forma de crear empresas (start-up) (Leblebici & Shah, 2004). La incubación de negocios es un mecanismo que cada vez es más difundido como un promotor del emprendimiento innovador tanto en países desarrollados (industrializados) y países en vías de desarrollo (Martins & Vieira, 2016). Pero más importante, las incubadoras de negocios son consideradas una herramienta valiosa porque ayudan a fomentar un espíritu emprendedor en los individuos asistidos, lo que se espera que resulte en la creación de nuevos negocios. Los usuarios de las incubadoras suelen ser emprendedores cuyas empresas que tienen muy poco tiempo de vida o que aún no han sido fundadas y que requieren apoyo y acceso a recursos técnicos y financieros para costear las etapas iniciales de sus negocios (Halaby, 2016).

Aunque constituyen una nueva forma de crear riqueza haciendo uso de capital intelectual y cultural, el origen de las incubadoras es más bien modesto. La primera incubadora fue establecida en 1957, en Nueva York, operando de manera privada en un terreno propiedad de la familia Mancuso. En New York había una fábrica llamada Massey-Ferguson que cerró, dejando a 2000 personas sin empleo. La familia Mancuso compró los terrenos de la fábrica para dar espacio a pequeños emprendedores a crear negocios y combatir la cesantía en la

---

<sup>6</sup> Hay al menos dos razones para la proliferación de las incubadoras de negocios. Primero, la necesidad de crear nuevos empleos, y la esperanza que se pone en los emprendedores como dinamizadores de la economía. Segundo, la necesidad de estimular la innovación con la esperanza de que surja una tecnología revolucionaria que aporte al desarrollo económico de los países (Maital, Ravid, Seshadri & Dumanis, 2008).



comunidad. Además del espacio, los Mancuso ofrecieron servicios como asesorías a cambio de una pequeña tarifa. Dado que uno de los primeros emprendedores era un sujeto con un proyecto de incubación de pollos, todo el terreno de los Mancuso fue llamado por la comunidad “la incubadora” (Halaby, 2016; Leblebici & Shah, 2004; Maital, Ravid, Seshadri, & Dumanis, 2008; Martins & Vieira, 2016). Durante los 80 y principios de los 90, las incubadoras de negocios no eran muy exitosas. Es a fines de los 90, con la masificación del internet, que las incubadoras adquieren un perfil más bien “tecnológico”, fomentando no sólo el crecimiento de pequeñas *start-up* sino que creando vínculos entre emprendedores que pueden apoyarse mutuamente o dando pie a la generación lluvias de ideas para nuevas aplicaciones tecnológicas (Leblebici & Shah, 2004).

Universidades, fundaciones y gobiernos locales legitimaron a las incubadoras como una herramienta decisiva para el desarrollo económico. Así, aunque la primera incubadora de negocios tenía fines de lucro (era “privada”), fue la creación de incubadoras sin fines de lucro lo que gatilló la institucionalización de esta práctica (Leblebici & Shah, 2004). Desde los 80, cuando las incubadoras de negocios crecieron en popularidad, algunas instituciones de educación superior comenzaron a involucrarse con ellas (Halaby, 2016). De hecho, hoy normalmente las instituciones de educación superior constituyen el operador primario de las incubadoras (muchas incubadoras están dentro de alguna universidad), o cuando menos, son un actor clave para su desarrollo. Esto es así porque las universidades cumplen funciones importantes fomentando el desarrollo económico de los países dado su rol científico-tecnológico y de investigación (Halaby, 2016). Las incubadoras universitarias son diferentes a las incubadoras privadas<sup>7</sup>, ello porque aprovechan recursos que ya se encuentran dentro de la universidad misma (no sólo una locación física, sino que también recursos tecnológicos, redes sociales, sujetos capacitados -académicos y estudiantes-) (Halaby, 2016). Y son cuatro los rasgos son los más importantes para una universidad que busca vincularse y dar a apoyo a una incubadora de negocios: la actividad científica y desarrollo de ingenierías; calidad investigativa; compromiso por parte de la administración universitaria; y una cultura que fomente el emprendimiento al interior de la universidad (O’Shea, Allen, Morse, O’Gorman & Roche, 2007).

El conocimiento tecnológico desarrollado en las universidades (y la posibilidad de su transferencia al mundo de la industria) es una variable clave para el éxito de las incubadoras de negocios. Por eso, en Europa y EEUU se fomenta la vinculación entre las universidades

---

<sup>7</sup> Las incubadoras típicamente tienen tres formas de financiar sus costos de reproducción. Una primera opción es cobrando una tarifa a los incubados, haciendo de la incubación algo muy parecido a un trabajo de asesoría. Una segunda opción es entablar contratos con los incubados que aseguren que un determinado porcentaje de las ganancias obtenidas una vez que el emprendimiento llegue a buen puerto sean cedidas a la incubadora de negocios. Una tercera opción, y la más común, es contar una entidad externa (como una universidad, un gobierno, o una fundación) que financie las operaciones de la incubadora (Chandra & Medrano, 2012).



y el mundo privado<sup>8</sup>. El fenómeno “Silicon Valley” en California (i.e. la configuración de una región donde se concentran un gran número de empresas tecnológicas, empresas que proveedoras para las primeras, y un cuerpo de jóvenes profesionales ávidos de innovación y emprendimiento) es un ejemplo de cómo las incubadoras de negocios, en conjunción con el desarrollo de la ciencia y la tecnología en las universidades (las universidades de California y de Stanford, en este caso), conforman un ecosistema que puede dar nacimiento a empresas que revolucionen la economía y generen nuevos empleos (Bravo, 2005).

Pero el rol de las incubadoras no ha estado exento de debate<sup>9</sup>. Aunque es cosa obvia que las políticas de impulso al emprendimiento no sólo pueden reducirse únicamente a la asignación de financiamiento, siendo siempre necesario proveer otras formas de apoyo (asesorías, capacitaciones, etc.), es preciso tener en cuenta que ha habido detractores para las incubadoras de negocios, quienes las consideran como instancias “sobrepoteccionadas” para con los emprendimientos, sin exponerlos ante la dureza del mercado y, por tanto, sin preparar a los emprendedores para enfrentar el mundo real (Núñez et al, 2018).

#### d) La incubación de negocios en Chile<sup>10</sup>

Con respecto a la incubación de negocios en Chile, hay consenso en el hecho de que ésta es la segunda más importante en América Latina<sup>11</sup>, pero aun así está en sus primeras etapas, la incubación se encuentra a la vanguardia, no es un fenómeno masificado (Chandra & Medrano, 2012). Las incubadoras de negocios en el país son consideradas instituciones y recursos que brindan apoyo al mercado chileno con el objeto de hacer que el país oriente su actividad económica no en función de la eficiencia, sino de la innovación mediante la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, y su principal foco ha sido la creación de redes entre los emprendedores y el mercado (con gerentes y dueños de

---

<sup>8</sup> Sin embargo, dado que en América Latina la innovación tecnológica es baja en comparación con el Primer Mundo, los esfuerzos en nuestro subcontinente están más orientados a desarrollar la ciencia y la tecnología que en fomentar la innovación (Bravo, 2005).

<sup>9</sup> El *leitmotiv* de los ecosistemas de innovación y emprendimiento, incubadoras y aceleradoras, parece ser la racionalización (en un sentido weberiano) de la innovación para así reducir “el riesgo” (incertidumbre) de una propuesta de negocios. Esto, paradójicamente, constituye la muerte de la innovación “pura”, que es irracional y peligrosa. Es preciso dotar a la innovación de un propósito, un sentido externo (i.e. que se encuentra fuera de la innovación misma, y que es la comercialización). Es por eso que existen espacios como el ecosistema OpenBeauchef, que ayudan a los emprendedores a racionalizar sus actividades (aunque, como ya hemos aclarado antes, no se limitan a ello, proveyendo asistencia de muchas más formas).

<sup>10</sup> Para la siguiente sección, se usó como fuente la información de diferentes sitios web detallados en la sección de Bibliografía.

<sup>11</sup> En Latinoamérica, los modelos de incubación suelen estructurarse en torno a tres etapas: pre-incubación (concepción de una idea y planificación del negocio); incubación (el proceso en el que se echa a andar el negocio); y la post-incubación (el negocio se consolida como tal, y la empresa crece) (Pacheco, Ordoñez & Silva, 2016).



grandes empresas, por ejemplo) (Chandra & Medrano, 2012; Martins & Vieira, 2016; Pacheco, Ordoñez & Silva, 2016).

Un precedente en la incubación es Fundación Chile, una corporación privada sin fines de lucro que fomenta la innovación, siendo sus socios el Estado de Chile y BHP Billiton. Aunque es después de los 2000s cuando abren un área de incubación de negocios para fomentar el emprendimiento en Chile, en su trayectoria como “do tank” (que, a diferencia de los centros de pensamiento o “think tanks”, se caracterizan por convertir los conocimientos y reflexiones producidos en su interior en acciones que serán implementadas) han brindado apoyo a la industria salmonera en la década de 1980 e impulsado fondos de capital de riesgo en los años 90, además de fomentar la transición a energías renovables en el país desde que entramos en el siglo XXI.

Las incubadoras comienzan a existir en Chile desde los años 90, y siempre han recibido apoyo estatal con el objeto de fomentar el emprendimiento (la mayoría son financiadas por CORFO<sup>12</sup>), además de estar vinculadas a universidades. La primera incubadora negocios en Chile, Santiago Innova, fue creada en 1992 por la municipalidad de Santiago, con el propósito de crear empleos (Chandra & Medrano, 2012). Se toma como modelo a la incubadora Barcelona Activa, de España, orientada al desarrollo económico del ayuntamiento de Barcelona (CORFO, 2016). Hoy, Santiago Innova, centrada en la creación y desarrollo de capacidades de emprendimiento, se ha separado de la Municipalidad de Santiago (OpenLab, 2016).

Casi al mismo tiempo que la incubadora creada por la Municipalidad de Santiago, nació AccessNova como un programa de investigación en conjunto de la Universidad de Chile y la Nippon Telegraph and Telephone Corporation, convirtiéndose en el 2000 en una incubadora de empresas de base tecnológica anidada en la Universidad de Chile (Bravo, 2005). En este periodo comienzan a nacer más incubadoras, tanto en Santiago como en regiones. En el 2000 también nace el Instituto Internacional para la Innovación Empresarial (Instituto 3IE), vinculado a la Universidad Técnica Federico Santa María en Valparaíso. En el 2001, en Concepción nace otra incubadora regional con el respaldo de una universidad: IncubaUdec, de la mano de la Universidad de Concepción (tanto el Instituto 3IE como IncubaUdec apoyan emprendimientos innovadores de base tecnológica). Al mismo tiempo, nace en Temuco, con apoyo de CORFO, Incubatec (dependiendo de la Dirección de Innovación y Transferencia Tecnológica de la Universidad de La Frontera) con el propósito de brindar asistencia a los actores con iniciativas de negocios que sean innovadoras.

---

<sup>12</sup> CORFO entrega financiamiento no únicamente a incubadoras que se centran en emprendedores con proyectos de innovación tecnológica, sino todo tipo de innovaciones (Chandra & Medrano, 2012).



Finalmente, los últimos de los pioneros del emprendimiento llegan en el año 2002 con el nacimiento Incuba UC, de la mano de la Pontificia Universidad Católica de Chile<sup>13</sup>.

Es desde el año 2006, con el primer gobierno de Michelle Bachelet, que el emprendimiento adquiere mayor importancia y connotación. Realizando un análisis de discurso de las cuentas públicas presidenciales del 21 de mayo entre 1990 y 2016 en Chile, Moya y Molina (2017) demuestran que la frecuencia de la palabra emprendimiento en las cuentas públicas aumenta de manera considerable, lo que se condeciría con un aumento de la importancia del emprendimiento como fenómeno en la sociedad chilena. Y, de hecho, este crecimiento de la popularidad del emprendimiento se expresa en un aumento explosivo de la cantidad de incubadoras en Chile. Por mencionar a las más famosas, en 2005 nace Austral Incuba, al alero de la Universidad Austral de Chile; en el 2006 nace Innovo Usach, de la mano de la Universidad de Santiago de Chile; en el 2009 nace Chrysalis, anidada en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; en el 2010 nacen Eleva Global, impulsada por la Asociación de Exportadores y Manufacturas (Asexma); y UDD Ventures (iniciativa de la Universidad del Desarrollo). Así, para el 2012 había 27 incubadoras en el país (Chandra & Medrano, 2012; Martins & Vieira, 2016). Y en el año 2013 se instala Imagine Lab (incubadora respaldada por Microsoft) con apoyo de CORFO y diversos empresarios del rubro de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para proveer asistencia (redes, conocimientos, tecnologías) a apoyar startups con proyectos tecnológicos innovadores y de alto impacto.

Por supuesto, esta proliferación de la incubación en Chile debe ser comprendida a la luz de las políticas públicas implementadas durante los últimos 10 años. En el año 2005 se crea la Subgerencia de Emprendimiento de INNOVA Chile-CORFO, dándose nacimiento también a los principales instrumentos de apoyo y financiamiento a los emprendedores en Chile: los fondos de Capital semilla y las líneas de apoyo a incubadoras y redes de ángeles. Posteriormente, entre los años 2006 y 2010 (primer gobierno de Michelle Bachelet), aunque no se generaron cambios sustanciales en los instrumentos y políticas implementadas, la atención a los emprendedores fue expandida. Durante el primer gobierno de Sebastián Piñera, entre 2010 y 2014, se crean nuevos instrumentos y se aumentan los fondos para emprendedores, además de darse nacimiento a la aceleradora de emprendimientos tecnológicos del Gobierno de Chile, Start-Up Chile, y crearse la Gerencia de Emprendimiento de CORFO en el 2012, lo que decantó en la consolidación de una red compleja de actores (incubadoras, universidades, emprendedores) preocupados por el emprendimiento en el país (Núñez et al, 2018).

---

<sup>13</sup>En realidad, en el 2002 nace Genera UC, dependiente del Instituto de Investigaciones de Materiales en la Escuela de Ingeniería UC (DICTUC) y en el 2004 nace Ventana UC, un centro de incubación que buscaba estrechar vínculos entre académicos y empresarios. En el 2009 ambos centros se fusionan para ser lo que hoy se conoce como Incuba UC.



## e) El ecosistema OpenBeauchef

Aunque el involucramiento de las universidades con la incubación en Chile es bastante fuerte (la mayoría de las incubadoras están vinculadas a alguna universidad), los gobiernos han identificado una carencia de “cultura emprendedora” en la comunidad científica y tecnológica en Chile<sup>14</sup> (Chandra & Medrano, 2012). De hecho, esta carencia de una “cultura emprendedora” no sólo se ha identificado en la comunidad científica chilena, sino que se atribuido a los emprendedores mismos. Dicen Pacheco, Ordoñez y Silva:

“A pesar de que el modelo de incubación chilena sobresale de los demás a nivel latinoamericano, en las entrevistas se evidencia cómo algunos de los entrevistados exponen algunas debilidades, que de no ser atendidas podrían deteriorar el modelo. Una de ellas es la cultura, la cual durante una de las entrevistas se concluía que era una cultura poco proactiva, donde para terminar un proyecto o lograr establecer un negocio se requiere del constante acompañamiento y vigilancia de las autoridades y otras partes interesadas para que dicho proyecto se materialice” (Pacheco, Ordoñez & Silva, 2016, pp. 51-52).

En este contexto en el que el emprendimiento, como fenómeno complejo (conlleva infraestructura, redes, y una forma de hacer las cosas) pero aún incipiente en nuestro país, que CORFO, para el 2013, creó un programa llamado “Ingeniería 2030” que, tras un concurso a nivel nacional, permitió seleccionar cinco proyectos de universidades chilenas que imparten la carrera de ingeniería. El objetivo de este programa es lograr estándares internacionales en la investigación aplicada, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la formación de ingenieros, y la innovación y el emprendimiento basados en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) para el año 2030. La universidad de Chile se adjudicó uno de los cupos con el proyecto “Research, development, innovation and entrepreneurship to meet global engineering demands” desde la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas (FCFM), lo que significó que desde el 2014, la FCFM debe recibir 5.250 millones de pesos por seis años para llevar a cabo la estrategia la propuesta enviada a CORFO.

Como parte de esta iniciativa, nace en 2015 OpenBeauchef, un ecosistema que recibe a equipos de emprendedores y que integra a Beauchef Acelera (unidad que ayuda a los equipos de emprendedores a dar el salto de la invención a la innovación), OpenLab (o Laboratorio de Innovación y Emprendimiento, cuyo quehacer consiste en fortalecer las capacidades de innovación y emprendimiento) y FabLab (un laboratorio abierto de

---

<sup>14</sup> De hecho, esa es la razón por la que se crearon los fondos Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) en 1991 (Chandra & Medrano, 2012). Su propósito es robustecer la competitividad de la economía nacional promoviendo la vinculación entre instituciones de investigación, empresas y otras entidades en la realización de proyectos de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico (que tengan relevancia en términos productivos o de interés público).



fabricación digital, donde se fabrican prototipos y se experimenta con materiales para fabricar productos y posibilitar el emprendimiento de base tecnológica).

## f) La antropología y el emprendimiento

¿Y cómo ha abordado la antropología el problema del emprendimiento? Es preciso tener claro que en las ciencias sociales se asume que el comportamiento económico en las sociedades está profundamente “incrustado” (*embedded*) en otras instituciones sociales (DiMaggio, 1997; Granovetter, 1985). La historia del desarrollo del capitalismo planteada por Schumpeter es coherente con la sistematización ya expuesta. El problema yace en que la evolución del capitalismo anteriormente descrita tiene un gran sesgo, reconocido incluso por los autores que describen las fases del capitalismo: la descripción de la evolución del capitalismo se refiere en concreto al capitalismo tal como se desarrolló en Europa y Estados Unidos, por lo que determinadas características institucionales y organizacionales (i.e. “culturales”) específicas de estos países son presentadas como la única evolución posible del capitalismo, o por lo menos, ejemplificarían su desarrollo “normal”. Y así volvemos al común sesgo presente en los discursos que apelan a la universalidad, y combatido eternamente por los antropólogos, el famoso “etnocentrismo”, que disfraza de pretensión descriptiva aquello que no tiene más que pretensiones normativas (Rodríguez, 2008).

La definición de esta premisa esencial (el carácter “incrustado” de la economía) como base para todo análisis de las relaciones entre la actividad económica y la cultura ha constituido el mayor aporte de la antropología económica<sup>15</sup>. Además, se sabe que algunas famosas etnografías han sido revisadas como referencias por economistas preocupados por el emprendimiento y la capacidad de los emprendedores de acumular y movilizar recursos “informales” que normalmente no son tenidos en cuenta en los análisis de corte económico (por ejemplo, los trabajos de Fredrik Barth) (Rosa & Caulkins, 2013). Sin embargo, ha sido

---

<sup>15</sup> En oposición a la tesis de la incrustación, la tradición utilitarista (incluyendo a los economistas clásicos y neoclásicos) asume que el comportamiento de los sujetos es racional, egoísta y afectado de manera mínima por las relaciones sociales, operando así la economía con una noción de acción humana sub-socializada, negando todo impacto de la estructura social y las relaciones sociales en las acciones económicas (producción, distribución, consumo). Las relaciones sociales no son consideradas, y cuando lo son, es para afirmar que son un elemento patógeno que impide la consecución de la competencia perfecta en el mercado (Granovetter, 1985), o se las piensa de forma totalizante y universalista, ignorando las especificidades culturales. Sin embargo, es la racionalidad cultural (también llamada a veces “racionalidad situada” o “contextual”) y no la racionalidad formal presupuesta en el hombre racional u “*homo economicus*” la que es propia de las acciones económicas, incluso en las sociedades modernas. La racionalidad cultural, no siendo ni totalmente innata en el individuo ni totalmente aprendida, se desarrolla en el seno de la cultura. La peculiaridad de la racionalidad cultural es que se ajusta *en* la acción, de ahí que sea una racionalidad *práctica*, adecuada para la innovación económica, por ejemplo. Es decir, toda toma de decisiones racionales presume un mundo ordenado (conmensurable), lo que sólo es posible en un mundo con cultura, por lo que la racionalidad está siempre situada o enmarcada dentro de los límites que definen las categorías culturales (Gudeman, 2001).



la antropología de las organizaciones la subdisciplina que ha aportado más al debate, ello especialmente desde la segunda mitad del siglo XX, dado que las ciencias sociales aplicadas han aportado al estudio de lo que ha sido llamado “cultura organizacional” tras el “descubrimiento” en la ciencia económica ortodoxa de que todos los grupos desarrollan formas particulares de ver el mundo y hacer las cosas, incluso en el seno de las empresas modernas (Rodríguez, 2008). El antropólogo Douglas Caulkins, por ejemplo, a mediados de los 80 realizó un estudio etnográfico de las motivaciones, prioridades y toma de decisiones de emprendedores tecnológicos en Reino Unido. A partir de su trabajo en terreno, elaboró una tipología del emprendimiento en la región: el “héroe local”, que se quedaba en su lugar de origen; el “hijo que regresa”, quien se iba de su lugar de origen para estudiar, trabajar y conocer el mundo para luego volver y fundar una empresa; el “migrante que busca estilo de vida”, quienes eran sujetos de la ciudad que se iban a las zonas rurales e instalaban negocios pequeños en busca de una vida tranquila; y los “migrantes emprendedores”, residentes de los centros urbanos que fundaban pequeñas empresas en las periferias de Inglaterra para conseguir mano de obra más barata (Rosa & Caulkins, 2013).

Es Alex Stewart el principal defensor y exponente del uso de teoría antropológica para comprender el emprendimiento en las sociedades modernas<sup>16</sup> (Stewart, 1987). Sin embargo, sus planteamientos no han tenido mucha llegada en la investigación antropológica en las universidades, y la tendencia entre los académicos vinculados a temas económicos ha sido el estudio de emprendimientos marginales (en el seno de comunidades rurales o pueblos indígenas, por ejemplo) (Rosa & Caulkins, 2013).

Esta situación ha significado un problema, pues los planteamientos predominantes sobre el emprendimiento (la mayoría elaborados por economistas) están profundamente desconectados con la realidad empírica (Maital, Ravid, Seshadri & Dumanis, 2008). Y aunque existen intentos de modelar la personalidad y los rasgos de un emprendedor, tal labor siempre se realiza a partir de experiencias y ejemplos del capitalismo occidental. Además, se suele plantear, desde las disciplinas gerenciales, que el emprendimiento es una disposición universal, a pesar de que no existe evidencia suficiente para respaldar tal afirmación. Esto se ve acompañado del fracaso dentro del *management* para construir una definición “general” de emprendimiento que pueda ser aplicada para diferentes épocas y contextos (Rosa & Caulkins, 2013). Normalmente se percibe al emprendedor como un sujeto individualista que se construye a sí mismo (*self-made man*) cuyo éxito no se debe por las acciones de otros. Pero, de hecho, es lo contrario. Los emprendedores están incrustados en el sistema económico y en la sociedad. Los emprendedores sólo pueden

---

<sup>16</sup> Stewart (1990), por ejemplo, ha realizado paralelismos entre la construcción del liderazgo melanesio tal como es descrito por Marshall Sahlins (2011) y el emprendedor, planteando que los antropólogos preocupados por el emprendimiento podrían ganar mucho revisando los textos de Sahlins.



serlo porque se apoyan en la sociedad (Casson & Casson, 2013). En lugar de construir modelos a partir de nociones preconcebidas, es preciso construir estos a partir de la experiencia. En 1991, el antropólogo chileno Marcelo Arnold destacaba la importancia de tener en cuenta los estilos culturales de cada sociedad antes de implementar modelos económicos y políticos aparentemente neutrales (Arnold, 1991). El emprendimiento y la cultura organizacional, lejos de tener una forma universal, suelen ser consistentes con la cultura de la sociedad en la que están anidados (Rodríguez, 2008).

Las normas y prácticas culturales de una región permean la actividad de los emprendedores, en todos los rubros. Y aunque normalmente se piensa en el emprendedor como un agente de cambio, su comportamiento, al verse influenciado por las culturas locales, también puede ser un agente de estabilidad que reproduce normas y prácticas determinadas. El ímpetu de la convergencia global en términos económicos en el mundo actual no es suficiente para estandarizar todos los comportamientos de los actores económicos. Por el contrario, los emprendedores sirven de puente entre los sistemas locales y globales, respondiendo simultáneamente a las lógicas locales y las lógicas del capitalismo tardío globalizado (lógicas que pueden ser contradictorias o complementarias entre sí) (Aoyama, 2009).

Es común que dentro de toda incubadora se imite, consciente o inconscientemente, aquellos modelos prevalecientes en EEUU, donde la incubación de negocios nació. Sin embargo, como dijimos, las características de las incubadoras están condicionadas por la cultura de las sociedades que las alojan. Por ejemplo, la cultura norteamericana favorece mucho el individualismo en comparación con Asia y América Latina (Maital et al, 2008).

## II. Planteamiento del problema de investigación

La historia del capitalismo es indisociable de la figura del emprendedor. La emergencia de las grandes empresas que venden acciones para financiarse abrió el paso para el divorcio entre la propiedad y el control. Estas empresas corporativas crecieron siendo administradas por managers profesionales, y llevando a la desaparición del emprendedor aventurero, llegando a un punto en el que su crecimiento fue tal que sus operaciones internas se volvieron lentas debido a su burocratización, haciendo que una mayor expansión fuese más costosa que el “desmembramiento” de la empresa. Esta trampa<sup>17</sup> es la que cayeron las

---

<sup>17</sup> De hecho, hoy las grandes empresas están realizando esfuerzos por superar el problema de que la cultura organizacional de las grandes empresas suele no ser proclive a fomentar la creatividad entre sus empleados (la innovación “desde dentro” tiende a disminuir). Una solución cada vez más empleada es la instalación de “sistemas de emprendimiento abierto”, es decir, las grandes empresas asumen el rol de “incubadoras” que supervisan el desarrollo y crecimiento de emprendimientos externos pero relacionados con la industria en que se mueve la empresa, con miras a que algún emprendedor externo desarrolle tecnologías que abran nuevos mercados o puedan llegar a ser un



grandes empresas de las décadas del 50 y el 60 abrió oportunidades para que (re)surgieran emprendedores con ideas nuevas y fundaran sus propias start-up, siendo éstas la nueva gran esperanza del empleo en los 90 y en el siglo XXI, y cuyo brazo de apoyo lo constituyen las incubadoras de negocios, organizaciones que fomentan el “espíritu emprendedor” y brindan apoyo material e inmaterial a los emprendedores para que sus negocios puedan ingresar al mercado de manera satisfactoria. Esta es la historia que resume la evolución del capitalismo, aunque de manera sesgada y tomando en cuenta sólo las experiencias de Europa y EEUU. Si bien la globalización y las nuevas tecnologías permiten hablar una “universalización” del capitalismo, es imposible que la actividad económica no se vea influenciada por la forma de hacer las cosas (i.e. cultura) allí donde el capitalismo se anida. Es decir, las incubadoras de negocios, como uno de los agentes reproductores de la “cultura” del capitalismo (fomentando el “espíritu emprendedor”), no se reducen a ser un mecanismo “prestado” de EEUU sino que se “mezclan” o incrustan en la cultura de los países en donde se instalan y son puestas a andar.

Lo que nos interesa es llevar a cabo una primera aproximación, desde la antropología, a las incubadoras de negocios universitarias, la forma de organización situada a la vanguardia (y también la forma más común en que las incubadoras son montadas debido a la variedad y calidad de los recursos de los que se pueden nutrir) en Chile y cuya popularidad y visibilización han tenido un boom desde el año 2005. ¿Y qué entorno más rico que la universidad más prestigiosa y de más larga trayectoria en el país que la Universidad de Chile, donde, desde el año 2015 ha comenzado a funcionar el ecosistema OpenBeauchef, en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, con el objetivo de fomentar el emprendimiento y la innovación de todos aquellos individuos con una idea y la determinación para emprender? La cultura influye en la economía, ¿pero cuál es la cultura de los emprendedores? Concretamente, nos referimos a los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef, lo que planteado como pregunta guía de la investigación es: ¿Cuáles son las características de los modelos culturales que orientan la acción de los miembros de los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef?

La relevancia de esta investigación es triple. Primero, se observará el emprendimiento en Chile desde una aproximación que no asume a priori que los sujetos se comportan como *homo economicus* (i.e. que son racionales), sino que reconoce las actividades económicas son llevadas a cabo por individuos que recurren a modelos culturales que orientan sus acciones, pudiendo ayudar los resultados de esta investigación en la planificación y elaboración de políticas de fomento al emprendimiento que tengan en cuenta las ventajas y desventajas que supone la cultura al influir en las formas de actuar en los ecosistemas de emprendimiento en entornos universitarios en Chile. En segundo lugar, constituye un avance en la comprensión de las incubadoras de negocios, cuyos estudios la gran mayoría

---

complemento para la gran empresa. Un ejemplo en Chile es Wayra, iniciativa de Telefónica (Núñez et al, 2018).



de las veces adolecen de una carencia de sensibilidad para percibir la influencia de la cultura en el desempeño económico de estas organizaciones. Finalmente, dado el carácter vanguardista de este tipo de organizaciones, su estudio constituye un aporte, aunque reconocemos que es modesto, para el conocimiento antropológico referente a la cultura en el capitalismo.

### III. Objetivos de investigación

Objetivo general: Caracterizar el modelo cultural que orienta la acción de los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.

Objetivos específicos:

- Identificar las premisas culturales empleadas por los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.
- Describir la organización de las relaciones sociales en los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.
- Describir las prácticas culturales al interior de los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.



## IV. Marco teórico-conceptual

La presente investigación se nutre teóricamente de tres fuentes: la teoría de la incrustación (sus desarrollos post-Polanyi) y la escuela económica neoinstitucional; la teoría de los modelos culturales en antropología cognitiva; y algunos aportes de Edgar Schein y Marcelo Arnold en la antropología de las organizaciones.

### a) Incrustación de la economía y neoinstitucionalismo

Gudeman (2001) sostiene que toda economía está constituida por asociaciones concretas y solidaridades imaginadas (comunidad) e intercambios anónimos y de corto plazo (mercado). Estas aseveraciones aplican para todas las sociedades, por lo que incluso allí donde la expectativa de los actores es únicamente lucrar, existe la presencia de relaciones comunitarias. Ningún sistema económico puede existir sin el apoyo de acuerdos



comunitarios, como lo son los lenguajes compartidos, las formas de interactuar, y los acuerdos tácitos. En suma, la economía está incrustada (Polanyi, 2014; Zelizer, 2013). Según Polanyi (2014), la actividad económica de todas las sociedades, incluidas las modernas, se ve afectada por acciones “no económicas”<sup>18</sup>.

A partir de trabajos de Sharon Zukin y Paul DiMaggio, Dequech (2003) sostiene que es posible identificar cuatro formas de incrustación (*embeddedness*) para entender la acción económica: cognitiva, cultural, estructural y política. La incrustación cognitiva se refiere a la forma en que las regularidades estructuradas de los procesos mentales limitan o no el ejercicio del razonamiento económico. Por incrustación cultural, se entiende el rol que tienen las presuposiciones colectivas en la conformación de las estrategias y fines económicos. La incrustación estructural corresponde a lo que Granovetter (1985) refiere en sus escritos: la acción económica está mediada por las redes de relaciones interpersonales. Finalmente, la incrustación política corresponde a la forma en la que el comportamiento económico se conforma en el seno de la constante lucha de intereses entre actores económicos y no económicos. Ahondando en la incrustación cultural, para Dequech ésta consiste en que la cultura, entendida como un conjunto las categorías y presuposiciones básicas (e implícitas), daría forma a los términos de los intercambios económicos (poniendo límites a la racionalidad formal y el egoísmo presupuestos por los economistas<sup>19</sup>), definiría a los actores que pueden tomar parte en ellos, y proveería a los actores con *scripts* para la acción según las condiciones los intercambios (Dequech, 2003).

Es decir, toda economía (incluso la de mercado) se erige sobre una serie de nociones y valores compartidos que permiten la existencia de un piso mínimo de confianza: las instituciones (Denzau & North, 1994). Las instituciones son las reglas del juego en una sociedad determinada, y consisten en constreñimientos formales (constituciones, leyes, derechos de propiedad) e informales (normas, convenciones, costumbres, tradiciones,

---

<sup>18</sup> De hecho, para Polanyi, la economía de las sociedades modernas (sociedades de mercado) no estaba incrustada (*embedded*) socialmente, por el contrario: estaba desincrustada, y consideraba que la evolución del capitalismo como sistema económico implicaba la progresiva desincrustación de la economía, cada vez más autónoma. Sin embargo, desde que Granovetter (1985) rescató la noción de incrustación y la aplicó para estudiar las redes de relaciones sociales que dan forma al capitalismo, se considera que esta categoría sí aplica para las sociedades modernas también (Gudeman, 2001).

<sup>19</sup> Aprovechamos de señalar que normalmente, desde las corrientes dominantes en la ciencia económica, se considera a la cultura como una variable externa que constriñe al individuo (en la forma de reglas y obligaciones), limitando su capacidad de emprendimiento e innovación (Dequech, 2003). Este tipo de aseveraciones se esgrime asumiendo la existencia de un hombre racional, aislado y egoísta, escoge entre diferentes alternativas calculando sus beneficios y sus costos, maximizando sus ganancias sin preocuparse por los efectos que sus acciones puedan tener sobre los demás. Sin embargo, dado el carácter irreal de este sujeto hipotético, cuando se observa el comportamiento económico real, los teóricos de la “*rational choice*” apelan a factores externos como forma de explicación para la ausencia de racionalidad: por ejemplo, la información imperfecta (Gudeman, 2001).



códigos de conducta) construidos para ordenar las relaciones interpersonales (Denzau & North, 1994; North, 1991; 1992). Existen con el fin de crear orden y reducir la incertidumbre en los intercambios económicos<sup>20</sup> (North, 1991). Definen límites y tienen impacto sobre la eficiencia y la productividad, porque influyen sobre la dirección y la forma de la actividad económica de los individuos y las organizaciones configurando un “marco institucional” (North, 1991; 1992).

Si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores. Las organizaciones consisten en grupos de individuos que se unen por un propósito. Los constreñimientos impuestos por el marco institucional definen el tipo de organizaciones que existirán. Además, de estar constreñidas por el marco institucional existente, las organizaciones dentro de una determinada economía, se ven influenciadas por las construcciones mentales de los individuos que conforman estas organizaciones (North, 1992). Mientras las instituciones son los mecanismos externos (a la mente) que los individuos crean para estructurar y ordenar el entorno, los modelos mentales son las representaciones internas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar su entorno (Denzau & North, 1994). Dado que nunca dos individuos tienen exactamente las mismas experiencias, muchas percepciones del mundo que pueden ser consideradas “únicas”. Sus modelos mentales serían absolutamente diferentes, inconmensurables e irreconciliables si no fuera por la existencia de la cultura, que facilita la comunicación con otros individuos (Denzau & North, 1994). Los modelos mentales que poseen los individuos son en parte herencias culturales, y en parte son adquisiciones a través de la experiencia individual (North, 1992). Es decir, algunos tipos de modelos mentales son compartidos intersubjetivamente, pues el mundo es demasiado complejo como para que un solo individuo comprenda directamente cómo funciona a través de la “experiencia pura” (Denzau & North, 1994). Las ideologías son un tipo particular de modelos mentales compartidos, consisten en modelos que posee el individuo para explicar y evaluar el mundo (proveyendo una interpretación del entorno) y cuyo origen es cultural, lo que hace posible reducir la divergencia entre los modelos mentales de los individuos. De esa forma, aunque los modelos mentales son, en cierto grado, únicos para cada individuo, las ideologías permiten que se ordene y perciba el entorno de una forma compartida (se crea un “sentido común”). Las ideologías tienen una vinculación con el desempeño económico, pues facilitan la coordinación y, además, facilitan la imposición de los marcos institucionales al dotar de legitimidad a las instituciones (North, 1992). Véase un resumen de la teoría de Arthur Denzau y Douglas North (1994) y sus compatibilidades con los planteamientos de Dequech (2003) sobre la incrustación en la figura 1:

	Marco institucional	Modelos mentales
--	---------------------	------------------

<sup>20</sup> Esto no implica que los resultados de las actividades dentro de un marco institucional sean “eficientes”. Es posible reducir la incertidumbre y al mismo tiempo fomentar acciones no eficientes en términos económicos (North, 1992).



	Influencia de la cultura y la historia			Facultad humana
	Instituciones formales <sup>21</sup> (Incrustación política)	Instituciones informales (Incrustación cultural)	Ideología (Incrustación cultural y cognitiva)	Racionalidad
Qué es	Constituciones, leyes, derechos de propiedad	Costumbres, normas, tradiciones.	Modelos mentales compartidos	Experiencia no filtrada por la cultura
Qué hace	Se crean las reglas del juego que constriñen las interacciones		Da sentido al mundo	Se aprovechan las oportunidades
Cómo lo hace	Se imponen las reglas del juego (se vigila el cumplimiento de éstas, y se establecen sanciones)		Permite el uso de unidades de medida comunes, y legitima las instituciones	Se elabora una lista de posibilidades, y se escoge la más beneficiosa
A quiénes afecta	La actividad económica está protagonizada por dos actores: las organizaciones (constreñidas por las instituciones, e influenciadas por los modelos mentales de los individuos que componen la organización) y los individuos. Aquí, al generarse asociatividad entre actores, se hace visible la incrustación socio-estructural de la economía.			

Figura 1: Teoría neoinstitucional de la economía planteada por Arthur y North (1994), y su relación con los cuatro tipos de incrustaciones de la economía según Dequech (2003). Fuente: Elaboración propia.

## b) Modelos culturales

Nuestro entendimiento del mundo se funda en muchas presuposiciones tácitas. Este conocimiento subyacente suele ser transparente para quienes lo usan, siendo la herramienta con la que uno puede ver, pero que uno no ve. De hecho, los individuos heredan una gran cantidad de conocimiento sobre el mundo que no necesariamente adquieren de experiencias directas. Existe conocimiento que es aprendido de otros a partir de constantes retroalimentaciones y no de instrucciones detalladas o explícitas: conocimiento cultural. La vida cotidiana abunda en modelos culturales (Quinn & Holland, 1989). Estos conocimientos culturales toman la forma de modelos mentales que enmarcan nuestro entendimiento sobre cómo funciona el mundo, y al ser construcciones mentales compartidas<sup>22</sup>, se los puede llamar modelos mentales culturales, o simplemente modelos culturales, para abreviar (D'Andrade, 2003; Quinn & Holland, 1989).

<sup>21</sup> La política es la instancia que define las reglas formales (North, 1992).

<sup>22</sup> Sin embargo, es preciso aclarar que no todos los modelos mentales son culturales en un mismo grado. Algunos reflejan procesos cognitivos universales (como la categorización de objetos), mientras que otros son idiosincráticos (individuales) (DiMaggio, 1997). Dado que no toda la



¿Pero qué es un modelo cultural exactamente? Todos los modelos son simplificaciones de la realidad. La complejidad de los detalles es reducida (si no eliminada por completo) y se exageran determinados rasgos considerados representativos, siendo la principal función de los modelos hacer representaciones que permitan hacer cálculos para la acción de manera rápida (pensar con modelos es más rápido que pensar críticamente) manipulando mentalmente las partes del modelo para resolver algún problema (D'Andrade, 2003; Shore, 1996). Los modelos están compuestos por un conjunto de esquemas interrelacionados que juntos permiten representar algo. Y un esquema es un marco de trabajo (*framework*) organizado de objetos y relaciones que tiene que ser llenado con detalles concretos, es decir, es una organización abstracta con una complejidad limitada, pues constituyen representaciones unitarias que deben operar en la memoria de trabajo (*working memory*<sup>23</sup>) para poder procesar valores específicos. La ventaja de la postulación de los esquemas es que es posible que esquemas más simples estén incrustados o engarzados en esquemas más complejos (conformando modelos) (D'Andrade, 2003; Quinn & Holland, 1989). En suma, los modelos mentales corresponden a estructuras que no son formuladas explícitamente, sino más bien subyacen a la acción y los procesos cognitivos conscientes.

Así, los modelos culturales son modelos compartidos del mundo que son dados por sentido (son presupuestos) por los miembros de una sociedad y que juegan un rol enorme en su entendimiento del mundo y su comportamiento en él. Estos modelos culturales están compuestos, a su vez, por esquemas culturales, enunciados que condensan conocimiento de acceso rápido. También se les puede llamar “premisas mentales” (Quinn & Holland, 1989). Aclaramos que los modelos culturales no deben ser pensados como estructuras que presentan una ontología coherente o un todo globalmente consistente sino más bien como recursos o herramientas que son usados por los individuos cuando hace falta. No existe un sistema de conocimiento cultural coherente, sólo existe una variedad de diferentes esquematizaciones compartidas que son usadas para realizar tareas particulares (Quinn & Holland, 1989).

Además, el conocimiento cultural no es puramente representacional, sino que también provee motivaciones para la acción que son reforzadas al interactuar con los otros (Quinn & Holland, 1989). ¿Y cómo pueden los modelos culturales motivar el comportamiento? Ante el problema de explicar cómo los modelos culturales podían influir sobre el comportamiento, surgió el concepto de “fuerza directiva”. La fuerza directiva puede ser identificada, pero siempre es necesario realizar observaciones etnográficas para demostrar el vínculo entre los modelos culturales y el comportamiento (el discurso no es suficiente) (Blount, 2011). La

---

experiencia está modelada culturalmente al mismo grado, siempre hay brechas donde determinadas experiencias son modeladas por los individuos mismos (Shore, 1996).

<sup>23</sup> Es decir, un esquema mental sólo puede manejar relaciones entre nueve objetos, como máximo. El promedio de objetos ordenados en un esquema suele ir de entre cinco a siete (D'Andrade, 2003).



fuerza directiva nace y se refuerza a través de la socialización, que hace que los individuos encuentren satisfacción al seguir las directrices culturales y lograr las metas culturalmente prescritas, mientras que no hacerlo puede ser causa de gran ansiedad (Quinn & Holland, 1989), aunque concretamente, existen varias fuentes de fuerza directiva. Una corresponde a la autoridad y experticia con las que los modelos culturales pueden estar investidos (aparecen como “sabiduría ancestral”). Otra fuente puede ser la capacidad del modelo para explicar la experiencia cotidiana (dado que los individuos viven muchas experiencias y no todas pueden integrarse en un único modelo cultural, suelen coexistir muchos modelos como un conjunto no coherente y no unificado). Una tercera fuente de fuerza directiva corresponde al hecho de que los modelos culturales encarnan el conocimiento tácito que es obvio, natural, cotidiano, por lo que los modelos se confirman al escuchar los discursos de los demás y observar sus acciones.

Por eso es importante recalcar que los modelos culturales, como objetos cognitivos, no son lo mismo que las conductas institucionalizadas con las que se relacionan (D’Andrade, 2003; Shore, 1996). Shore (1996) distingue entre dos tipos de modelos culturales: modelos culturales instituidos y modelos culturales mentales. Los modelos instituidos corresponden a la vida pública de la cultura, son las instituciones sociales observables por todos. En contraste, los modelos mentales son representaciones cognitivas de los modelos instituidos, no siendo meros reflejos de estos. Entonces, el concepto de modelo cultural se ajusta al locus ambiguo de la cultura (no es un fenómeno puramente mental ni puramente físico o externo), siendo tanto artefactos sociales y representaciones cognitivas. Este carácter dual de los modelos culturales supone una ventaja teórica: el modelo cultural sirve de puente entre las nociones de cultura entendida como un conjunto “objetos y prácticas” y las nociones cognitivas de cultura entendida como conocimiento y representaciones mentales (Shore, 1996).

### c) Cultura organizacional

Toda organización humana tiene una cultura, y ésta consiste en las premisas básicas para la acción, que se hacen visibles en determinadas prácticas y una estructura de relaciones sociales (Rodríguez, 2008). Edgar Schein (2004) sostiene que la cultura organizacional se conforma a partir de una historia de experiencias compartidas por un grupo y que garantizan una relativa estabilidad y consistencia que configura patrones conductuales, emocionales y cognitivos, siendo el núcleo de la cultura los patrones de presuposiciones o premisas básicas que comparten los miembros de una organización. Sin embargo, lo importante es que Schein define tres niveles de la cultura organizacional, yendo desde el nivel más fácil de observar y más difícil de interpretar hasta el nivel más oculto pero cuyo entendimiento asegura la comprensión de la cultura organizacional. El primer nivel, el nivel de los artefactos, corresponde al nivel de las manifestaciones visibles de la cultura (lenguaje,



tecnología, ornamentación, prácticas sociales). El segundo nivel corresponde a los valores y creencias, que normalmente se traducen en normas. Finalmente, el tercer nivel corresponde a las presuposiciones o premisas básicas sobre las que erigen los valores y creencias y los artefactos (se entiende que son premisas “básicas” porque no son puestas en cuestión, por lo que sirven de fundamento para el resto de las operaciones al interior de la organización), siendo el nivel más profundo e invisible a simple vista. De hecho, la meta de todo estudio de la cultura organizacional debe apuntar al descubrimiento y comprensión de estas premisas básicas a partir de la observación cuidadosa de los niveles visibles. Por otra parte, Arnold (2002) sostiene que la cultura organizacional (entendida como la red de distinciones para observar y procesar la realidad y que se encarna en diseños cognitivos y estructuras interpretativas que emplean las organizaciones) se compone también de tres dimensiones, ordenadas de menor a mayor complejidad (o “profundidad”, en términos de Schein): etnosociologías (modalidades de organización, es decir, normas que ordenan las actividades); etnoconocimientos (proposiciones y creencias compartidas y aceptadas como ciertas); y etnocogniciones (palabras y frases que filtran la experiencia, es decir, premisas culturales básicas).

#### d) Síntesis teórica

Resumimos las presentes consideraciones. Primero, la actividad económica siempre se apoya en acuerdos comunitarios (como un lenguaje común y conocimientos tácitos). Es decir, la economía está incrustada, especialmente a nivel cultural y cognitivo. Aclaramos que en la presente investigación se concebirá a la cultura como una extensa y heterogénea colección de “modelos culturales”, y no como una totalidad homogénea y compacta<sup>24</sup>, siendo algo más cercano a un gran repertorio de técnicas y estrategias desorganizadas (DiMaggio, 1997). Estos modelos existirían simultáneamente como artefactos públicos “en el mundo” y como construcciones cognitivas “en las mentes” de los miembros de una comunidad (Shore, 1996).

Proponemos que el concepto que vincula la actividad económica con los conocimientos tácitos que la sostienen es el de “modelo cultural”. Y entendemos por modelo cultural a una simplificación de un aspecto del mundo y que es compartida por un grupo humano. Tal simplificación se manifiesta de dos formas. Por un lado, los modelos culturales se manifiestan mentalmente (modelos culturales mentales) haciendo uso de atajos cognitivos (articulando premisas culturales, conocimiento que se da por sentado); por otro lado, son

---

<sup>24</sup> El llamado “mito de la integración cultural”, que supone una visión compacta y definida de la cultura, y que presupone que ésta goza de equilibrio y armonía interior. Margaret Archer plantea que la antropología, al estudiar sociedades tradicionales, creó el mito de la cultura como un todo integrado en el que sus componentes internos son absoluta y lógicamente compatibles, lo que derivó en una imagen de uniformidad social que rara vez se puede encontrar en el mundo real (Archer, 1997).



expresados en la cultura “pública” en la forma de modelos instituidos: formas de organización social, prácticas culturales, materialidad, etc. Por cierto, cuando sostenemos que queremos caracterizar los modelos culturales que orientan la actividad económica, estamos abarcando lo que North llama “instituciones informales” (modelos instituidos u organización de las relaciones sociales -normas- y prácticas culturales, para nosotros) junto con las “ideologías” (premisas culturales, para nosotros) (de hecho, Denzau y North se inspiraron en la teoría de los modelos culturales, leyendo el texto de Naomi Quinn y Dorothy Holland del año 1989 y citado en esta investigación). Además, nuestra definición de modelos culturales, con fines analíticos, puede ser organizada según las propuestas de Schein y Arnold, que entienden a la cultura organizacional como una estructura tripartita que contempla: premisas básicas compartidas que ofrecen un marco de sentido, organización de las relaciones sociales, y prácticas culturales (i.e. prácticas compartidas y recurrentes). Véase el cuadro resumen en la figura 2:

Instituciones		Individuo	
Instituciones formales	Instituciones informales		
Constituciones, leyes, derechos de propiedad	Modelos culturales		Modelos mentales idiosincráticos
	Modelos instituidos		Modelos mentales (ideologías)
	Organización social (normas, etnosociologías)	Prácticas culturales (artefactos, etnoconocimientos)	Premisas culturales (etnocogniciones)
Organizaciones: Equipos de emprendedores			

Figura 2: Equivalencias teóricas entre la teoría económica neoinstitucional y la teoría de los modelos culturales, junto con los aportes de Edgar Schein y Marcelo Arnold. Se agrega al final el locus de nuestras observaciones: los equipos de emprendedores como organizaciones horizontales y semi-formales influidas por las instituciones formales, los modelos culturales, y la creatividad del individuo. Fuente: Elaboración propia.



## V. Marco metodológico

Los modelos culturales son el objeto de estudio (la “cosa” a investigar) del presente trabajo, y nuestra unidad de análisis (el *locus* de nuestras observaciones) la constituyen los equipos de emprendedores de OpenBeauchef. Concretamente, nos interesan los modelos culturales empleados por los miembros de los equipos de emprendedores de OpenBeauchef.

Este trabajo se apoya en el paradigma constructivista (en oposición a posturas positivistas, post-positivistas y la investigación-acción) (Valles, 1999), particularmente en su versión construccionista social, y se estructura sobre las siguientes presuposiciones ontológicas y epistemológicas:

a. El constructivismo se opone al “realismo empírico” (Valles, 1999). No se niega la existencia de la realidad externa, sólo se cuestiona el hecho de que ésta pueda ser directamente accesible (es decir, que sea independiente de nuestras observaciones y los conceptos que usamos para comprenderla) (Flick, 2012)



b. El constructivismo social, a diferencia del constructivismo radical, no se centra en la construcción de sentido de un individuo, sino en la construcción colectiva de un mundo común a través de las interacciones sociales y el lenguaje. (Valles, 1999). Es decir, el conocimiento y las categorías empleadas para entender (y construir) el mundo son construidas a través de los intercambios sociales, y la experiencia del mundo siempre está mediada por tales categorías (Flick, 2012).

c. Por lo tanto, el conocimiento corresponde a interpretaciones consensuadas de la realidad (construcciones), por lo que se asume la existencia de realidad múltiples y la inexistencia de verdades últimas (Valles, 1999).

d. La investigación está mediada por los valores del investigador y el sujeto investigado, que interactúan (Valles, 1999).

La presente investigación tiene una orientación cualitativa, ello debido a que la naturaleza de nuestro objeto de estudio (modelos culturales) y la perspectiva (constructivismo social) desde la cual nos aproximamos a él hace necesario que se rescate y describa el mundo social desde el punto de vista de las personas que participan en la investigación, además de que las consideraciones y reflexiones del investigador durante la fase de terreno, en lugar de obstruir los resultados, constituyen una importante fuente de datos (Fick, von Kardoff & Steinke, 2004); el diseño de la investigación es etnográfico, pues se pretende describir y analizar las actividades realizadas por un determinado grupo humano (y no individuos) valorando su perspectiva y con la pretensión de identificar conocimientos y conductas compartidas, es decir, la cultura (aquí hablamos de “modelos culturales”), ello desde una perspectiva holística (i.e. integrando fenómenos de diferente orden en una misma matriz analítica) y corresponde a lo que se conoce como “estudio de casos” (Creswell, 2012; Hernández, 2006).

Se optó por un diseño de estudio de caso porque ofrece la ventaja de no necesariamente circunscribir los límites de la investigación en un grupo concreto y particular, pues un “caso” puede ser un individuo, muchos individuos por separado, o, el seno de un grupo existente, una actividad, evento o proceso. Un estudio de caso es una exploración de un sistema acotado (“bounded system”) en el tiempo y el espacio (u otro tipo de delimitación que explicita su contexto), y tiene por objetivo lograr caracterizaciones detalladas de los casos a partir de la recolección de muchos tipos de información (documentación, discursos, observaciones) (Creswell, 2007; 2012). En esta investigación se realizará un estudio de caso instrumental, es decir, se estudiará un caso que sirve como instrumento para abordar un tema o problema determinado (Creswell, 2012).

El procedimiento para realizar un estudio de caso, según Creswell (2007), y que seguimos en el presente trabajo, fue:



### a) Definir qué es un caso (delimitarlo)

Para efectos de la presente investigación, nuestro “caso” corresponde al ecosistema OpenBeauchef, anidado en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Particularmente, nos centraremos en los equipos de emprendedores (de esto se infiere que se trabajará con equipos que tengan dos o más miembros como mínimo) que están trabajando en una de las subdivisiones de OpenBeauchef (debe formar parte de Beauchef Acelera<sup>25</sup> u OpenLab<sup>26</sup> -aunque no FabLab, cuya labor no se circunscribe a la incubación de negocios propiamente tal, sino más bien al diseño de prototipos-).

### b) Elección de la muestra para estudiar el caso

La población o universo que se estudió corresponde a todos los emprendedores (organizados en equipos de trabajo) que son asistidos ya por OpenLab o por Beauchef Acelera. Esto quiere decir que no se consideran otras incubadoras de negocios universitarias. Y se deja fuera a los emprendedores individuales, dado que es imposible confirmar la existencia de modelos culturales en individuos aislados (recuérdese que la “cultura” es resultado de una constante “co-construcción”). En Beauchef Acelera hay 18 equipos de emprendedores, y en OpenLab también hay 18 equipos, pero estos están en fase de pre-incubación.

La muestra seleccionada para la investigación es de tipo no probabilística, y se llevó a cabo un muestro estratificado intencionado, siguiendo el criterio de variedad máxima (llamado en ocasiones “muestro por cuotas”) (Neuman, 2007). Los criterios para estratificar el universo fueron, tanto para los equipos de OpenLab (que se encuentran en fase de pre-incubación) y los equipos de Beauchef Acelera (equipos con ventas): presencia o ausencia en el equipo de miembros cuyos estudios superiores no sean una ingeniería; presencia o ausencia en el equipo de miembros que sean estudiantes, licenciados, egresados o titulados de una universidad que no sea la Universidad de Chile; presencia o ausencia en el equipo de miembros cuyo sexo sea femenino. Como se observará, estos tres criterios permiten clasificar a los equipos según la diversidad de sus miembros en ocho grupos (tanto a los equipos de OpenLab como a los de Beauchef Acelera). Véase la figura 3:

OpenLab		Ausencia de personas de fuera de la U. de Chile	Presencia de personas de fuera de la U. de Chile
---------	--	---	--

<sup>25</sup> En este ecosistema, Beauchef Acelera es, en estricto rigor, una aceleradora de negocios. Es decir, brinda apoyo a emprendedores que ya tienen ventas (ya están “dentro” del mercado).

<sup>26</sup> OpenLab es una incubadora de negocios, aunque también realiza labores de pre-incubación.



		(Menor diversidad institucional)	(Mayor diversidad institucional)
		Ausencia de mujeres (Menor diversidad sexual)	Presencia de mujeres (Mayor diversidad sexual)
	Ausencia de disciplinas diferentes a la ingeniería (Menor diversidad disciplinar)	<i>Equipos sin mujeres, sin personas de fuera de la U. de Chile, sin disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>Equipos con mujeres, sin personas de fuera de la U. de Chile, sin disciplinas diferentes a la ingeniería</i>
	Presencia de disciplinas diferentes a la ingeniería (Mayor diversidad disciplinar)	<i>Equipos sin mujeres, sin personas de fuera de la U. de Chile, con disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>Equipos con mujeres, con personas de fuera de la U. de Chile, con disciplinas diferentes a la ingeniería</i>
Beauchef Acelera		Ausencia de personas de fuera de la U. de Chile (Menor diversidad institucional)	Presencia de personas de fuera de la U. de Chile (Mayor diversidad institucional)
		Ausencia de mujeres (Menor diversidad sexual)	Presencia de mujeres (Mayor diversidad sexual)
	Ausencia de disciplinas diferentes a la ingeniería (Menor diversidad disciplinar)	<i>Equipos sin mujeres, sin personas de fuera de la U. de Chile, sin</i>	<i>Equipos con mujeres, sin personas</i>



		<i>disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>de fuera de la U. de Chile, sin disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>la U. de Chile, sin disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>U. de Chile, sin disciplinas diferentes a la ingeniería</i>
	Presencia de disciplinas diferentes a la ingeniería (Mayor diversidad disciplinar)	<i>Equipos sin mujeres, sin personas de fuera de la U. de Chile, con disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>Equipos con mujeres, sin personas de fuera de la U. de Chile, con disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>Equipos sin mujeres, con personas de fuera de la U. de Chile, con disciplinas diferentes a la ingeniería</i>	<i>Equipos con mujeres, con personas de fuera de la U. de Chile, con disciplinas diferentes a la ingeniería</i>

Figura 3: categorización de los equipos de emprendedores según los criterios definidos para seleccionar la muestra.

Respondiendo al criterio de diversidad máxima, se entrevistó a por lo menos un miembro que forme parte de un equipo en cada categoría nacida a partir de estos criterios, realizándose en total 11 entrevistas.

### c) Procedimiento para el estudio de caso (definición de técnicas para obtener información, operacionalización de objetivos, y diseño de instrumentos)

Objetivo 1: Identificar las premisas culturales empleados por los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.

La metodología para identificar modelos culturales, como en las ciencias sociales en general, tiene dos momentos: primeramente, un momento de descubrimiento (cuando se producen los datos, mediante inferencias estadísticas o trabajando en terreno y recabando información experiencial -cualitativa-), y posteriormente; un momento de verificación o demostración de lo descubierto<sup>27</sup>. De manera más concreta, se recomienda emplear

<sup>27</sup> Esto es realizado ya con pruebas estadísticas para determinar la validez de los resultados en el caso de trabajarse con datos cuantitativos, o ya mediante el alcance del punto de saturación en el caso de los datos de tipo cualitativo.



entrevistas y su posterior análisis para descubrir modelos culturales. El discurso es la fuente primaria para identificar modelos dado que existe una imposibilidad de traducción directa de los modelos culturales en comportamiento, pues los modelos únicamente limitan o moldean la acción al ejercer influencia (fuerza directiva) sobre las interpretaciones de la experiencia en el mundo (Pardo, 2007). Aceptando tales preceptos metodológicos, la técnica escogida para recolectar datos fue la entrevista cualitativa de tipo etnográfica (a veces también llamada “en profundidad”) semi-estructurada. Ello en base a los principios de la entrevista etnográfica propuestos por James Spradley (1979) y que harían posible el descubrimiento de cómo los sujetos organizan su conocimiento. Se contemplaron preguntas descriptivas que permiten acceder al lenguaje de los informantes; y preguntas estructurales, que permiten descubrir la organización subyacente en el discurso (premisas).

**Objetivo 2:** Describir la organización de las relaciones sociales en los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.

Para observar la organización de las relaciones sociales, se realizarán entrevistas semi-estructuradas y observaciones de las actividades de los equipos de emprendedores. La investigación operará bajo la premisa de que la organización de las relaciones sociales se encarna en marcos normativos (normas) susceptibles de ser explicados verbalmente por los sujetos, a la par que estas normas se expresan en el actuar cotidiano al interior de las empresas en la forma de constantes retroalimentaciones entre sus miembros.

**Objetivo 3:** Describir las prácticas culturales al interior de los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef.

Las prácticas culturales (i.e. compartidas) serán estudiadas a través de la observación. La observación, en este caso, tiene como finalidad la identificación de las prácticas al interior de los equipos de emprendedores, procurándose distinguir entre las prácticas individuales (idiosincráticas) y las prácticas culturales (prácticas compartidas). En otros términos, las prácticas culturales corresponden a los “modos de hacer las cosas” de los equipos de emprendedores.

El procedimiento descrito anteriormente se replicó para el estudio de cada uno de los equipos de emprendedores observado.

#### d) Estrategia de análisis

La estrategia de análisis consistió en analizar los datos de manera holística. Esto quiere decir que primero, se analizan los datos de cada equipo de emprendedores individualmente



(cada equipo es una totalidad), y luego, se identifican los puntos comunes, analizándose el conjunto de los datos de los equipos como una totalidad mayor (Creswell, 2007).

En el caso del análisis de los datos de las entrevistas, se pondrá atención a la frecuencia de las palabras y la organización de éstas, formulándose el conocimiento que sirve de base para los discursos de los sujetos en la forma de proposiciones simples (las premisas, recuérdese, tienen entre 5 y 9 elementos; y un conjunto de premisas, normas y prácticas se articula para formar un modelo cultural). Se considera, convencionalmente, que un modelo cultural lo es realmente cuando es posible identificarlo en muestras de entre 10 y 30 individuos si se da una saturación adecuada (Pardo, 2007).

Los datos provenientes de las observaciones se contrastarán con los datos de las entrevistas, ello con el fin de establecer si las premisas culturales identificadas tienen fuerza directiva o no, y cómo se expresa ésta.

## VI. Plan de trabajo

El plan de trabajo que se siguió se describe a continuación:

Tareas/Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Contactar equipos de emprendedores	X	X				
Realizar entrevistas	X	X				
Realizar observaciones	X	X				
Evaluación y ajuste de instrumentos	X	X				
Transcripción de entrevistas	X	X	X			
Sistematización de observaciones	X	X	X			
Análisis de resultados		X	X			
Revisión bibliográfica			X	X		
Redacción de memoria				X	X	
Revisión y corrección de memoria					X	
Redacción definitiva de memoria						X



## VII. Resultados y análisis

De acuerdo con lo expuesto el marco teórico, el análisis de la información recopilada en terreno se llevará a cabo dividiendo ésta en tres grupos, de menor a mayor “profundidad cultural”: prácticas culturales; normas y valores; premisas culturales. Aunque inicialmente los datos serán presentados de acuerdo con esta segmentación, posterior al análisis se llevará a cabo una síntesis de los datos, es decir, se observarán las relaciones entre las prácticas, las normas y las premisas, ello con el objeto de precisar cuáles son las características de aquello que podríamos denominar “la cultura del emprendimiento”.

### a) Prácticas culturales

A pesar de que ni en la revisión de antecedentes ni en nuestros planteamientos teóricos se le otorga atención a la espacialidad como dimensión de lo social, se hace preciso tener en cuenta las características del espacio que es ocupado por los emprendedores dado que este lugar no sólo permite el desenvolvimiento de determinadas actividades, sino que a la vez constriñe otras.

Ubicado en Beauchef 851, en el edificio poniente, el espacio compartido por el OpenLab y Beauchef Acelera se caracteriza (junto con el edificio completo) por sus puertas electrónicas (tanto el staff como los emprendedores se encuentran registrados en una base de datos con sus huellas digitales, lo que les permite entrar y salir del lugar), las discretas pero siempre presentes cámaras de vigilancia, y las paredes transparentes. El OpenLab es en realidad una gran sala en cuyo centro hay pasto sintético, mesas bajas, y sillones rojos,



donde se realizan eventos (capacitaciones, talleres, entrevistas); en los bordes de la habitación (es decir, junto a las paredes-ventanas) hay varias mesas (diez aproximadamente) rectangulares grandes con seis o siete sillas cada una. Dos o tres de estas mesas son ocupadas permanentemente por el staff del OpenLab y Beauchef Acelera, y el resto quedan a libre disposición de los emprendedores. Además, dentro del OpenLab existe un gran cubículo (con paredes transparentes también, así que se puede ver desde fuera lo que ocurre allí) con un proyector y una gran mesa con 12 o 13 sillas que cumple la función de “sala de reuniones”, siendo usada por el staff del OpenLab y Beauchef Acelera, pero también por los emprendedores (es preciso pedir una hora para usarla), quienes tienen allí reuniones de equipo o encuentros con potenciales clientes o inversionistas.

Otro elemento a tener en consideración consiste en la edad de los emprendedores. Salvo contadas excepciones, todos los equipos de emprendedores están compuestos únicamente por personas con 30 años de edad o menos. De manera más precisa, los equipos afiliados al OpenLab (cuya permanencia es temporal, pues cada ciclo de pre-incubación dura aproximadamente 3 meses) están compuestos por personas entre los 18 y los 25 años de edad, en su mayoría estudiantes universitarios, y en algunos casos, personas recién tituladas. En cambio, el grueso de los equipos afiliados a Beauchef Acelera está constituido por personas ya tituladas (en general, recién titulados) con escasa o nula experiencia laboral, con edades que van desde los 25 años hasta los 30 y pico. En suma, lo que queremos decir es que es importante tener en cuenta la edad de los emprendedores dado que la descripción de la cultura de los emprendedores se enfrenta permanentemente al fantasma de la teoría de las generaciones (es decir, que siempre cabe la posibilidad de que algunos rasgos culturales que atribuimos al estatus de emprendedores de los sujetos estudiados correspondan más bien a una idiosincrasia de tipo generacional).

¿Pero quiénes son los emprendedores de OpenBeauchef? La mayoría (y esto se hace especialmente patente entre los equipos de emprendedores de Beauchef Acelera) son jóvenes ingenieros de la Universidad de Chile. Éstos son secundados por estudiantes y egresados de carreras afines a la biología (biotecnología, biología, bioquímica, etc.). Las mujeres son escasas. La mayoría de los equipos de emprendedores carecen de mujeres (esto es más notorio entre los equipos de Beauchef Acelera), y si un equipo llega a contar con alguna, no suele ser más de una o dos, y rara vez ocupando un cargo directivo. Aunque la presente investigación no tiene un enfoque de género, la ausencia de mujeres entre los equipos de OpenBeauchef es tan evidente (este es un hecho observable ante el ojo desnudo, y fue corroborado observando la nómina de participantes) que ésta es uno de sus principales rasgos: el ecosistema OpenBeauchef está profundamente masculinizado. Y así, obtenemos un conjunto de características clave de los equipos de emprendedores: los equipos de emprendedores poseen una relativa homogeneidad etaria (la mayoría tiene menos de 30 años de edad), disciplinar (la mayoría tiene antecedentes académicos relacionados con la ingeniería) y de género (la presencia de mujeres es mínima).



A continuación, procederemos a observar las prácticas compartidas que definen el actuar de los emprendedores, y con el objeto de facilitar la lectura, las prácticas culturales serán presentadas **en negrita y letra cursiva**. Esto permitirá también vincular de manera más evidente las prácticas culturales con los valores de los emprendedores.

Entre los emprendedores **se privilegia el uso de vestimenta holgada**. La mayoría de los emprendedores se viste con polera y *shorts*. Algunos usan jeans. La mayoría calza zapatillas, aunque el uso de sandalias no es raro. Al ser interpelados por su vestimenta, la respuesta de los sujetos siempre fue reivindicar al emprendimiento como alternativa laboral que otorga flexibilidad en un gran abanico de dimensiones, siendo una muy importante de ellas el uso de ropas cómodas, y rechazándose (o, en ocasiones, descartándose como superflua) la imposición de la formalidad en el vestuario en las empresas tradicionales. En cada jornada de observación, nunca hubo más de dos o tres personas con pantalones de tela y camisa, y en general, estos casos se explican ya porque aquellos individuos tenían otros trabajos, o porque eran los encargados, en sus equipos, de reunirse con potenciales clientes y realizar todo tipo de trabajos en terreno (para lo cual se hace preciso vestir “presentable”).

Con respecto a la forma de trabajar de los emprendedores, hay una serie de características que la definen. Sin embargo, aclaramos que las siguientes descripciones aplican únicamente para los equipos de Beauchef Acelera, que no sólo son mayores en edad que los emprendedores del OpenLab, sino que también disponen y dedican mayor tiempo a sus emprendimientos, pasando muchas horas al día en el espacio físico del OpenLab, ello a diferencia de los equipos en fase de pre-incubación, que sólo acuden a este espacio en circunstancias específicas (*workshops*, por ejemplo, o reuniones con miembros del staff del OpenLab).

En general, de la observación se desprende que las jornadas de trabajo consisten en sentarse como equipo en torno a una mesa compartida (recuérdese que en este espacio no hay cubículos ni escritorios separados, el espacio está pensado para que se opere bajo la lógica del co-working<sup>28</sup>), cada persona realizando tareas en su notebook (ya programando, ya diagramando, ya redactando, ya llevando un registro de gastos, etc.). En cada equipo, no era raro ver a una o dos personas usando audífonos, quitándoselos cuando se hace necesario discutir como equipo (suele haber entre cuatro y cinco personas por mesa, correspondiendo éstos a la mayoría si no todos los miembros del equipo -nunca un equipo hace uso de dos mesas simultáneamente-). Se puede decir entonces que **los emprendedores valoran y privilegian el hecho de compartir un espacio como equipo**.

---

<sup>28</sup> Al ser interpelados sobre las razones para hacer uso del espacio de co-working, los emprendedores respondían con una u otra de las siguientes dos razones: o bien los equipos se concentran de mejor manera en el espacio de co-working que en un espacio privado (la casa de otro integrante, por ejemplo), o bien es porque el equipo no cuenta con un espacio propio adecuado para trabajar en conjunto.



Sin embargo, la alta solidaridad dentro de los equipos contrasta con la aparente indiferencia (aunque no falta de cordialidad) entre los equipos. Los integrantes de un equipo de emprendedores no saben qué hacen los equipos circundantes, incluso cuando sólo están a un par de metros de ellos. Hay excepciones, obviamente, pero lo que observó es que **los equipos no se conocen entre sí** (o sólo de manera superficial, limitándose al intercambio de saludos), y cuando hay integrantes de un equipo que conocen a uno o más integrantes de otro, ello se debe a que se conocen de antes (debido a que son compañeros de generación o tomaron algún ramo juntos en la universidad, o uno fue ayudante en una cátedra en la que el otro fue estudiante).

**El trabajo**, a partir de conversaciones informales desarrolladas en el transcurso de la observación participante, **no parece medirse en horas de trabajo sino en base al rendimiento** (tareas concretas cumplidas en la medida en que surgen nuevas necesidades, lo que hace que haya días más ocupados y días más relajados). Por lo mismo, los emprendedores no trabajan con “horario”, aunque por lo general intentan llegar al OpenLab a las 9 o 10 de la mañana (de lunes a viernes, aunque hay equipos que trabajan juntos sólo un par de días a la semana, realizando labores individuales en la comodidad de sus hogares) y marcharse a las 5 o 6 de la tarde. No obstante, siempre hay integrantes de los equipos que entran y salen constantemente del OpenLab, ya para ir a ver a otros miembros (que pueden estar en el FabLab -laboratorio de prototipos- o en otros lugares, trabajando) o para hacer llamadas a clientes, a personal de CORFO, o realizar labores varias.

**La rutina de trabajo**, si bien es larga e intenta emular el horario de oficina, **puede ser descrita como discontinua** (los tiempos de concentración pura de cada individuo oscilan entre los 20 y 30 minutos, con descansos intercalados de 10 a 20 minutos), y cada cierto tiempo no es raro que los emprendedores revisen sus redes sociales (en sus celulares o en sus notebooks), vean videos, conversen con sus compañeros sobre temas cotidianos. En suma, se relajan periódicamente.

Respecto del proceso de conformación de los equipos, destacamos como práctica recurrente el hecho de que, aceptando la existencia de un miembro fundador cuyo liderazgo está marcado por el hecho de ser aquel que “tuvo la idea” de emprender, **los integrantes iniciales de todo equipo nunca son escogidos por mecanismos “meritocráticos” sino que corresponden personas que ya tenían relación con el fundador**, siendo reclutados por concurso los miembros que se incorporan más tardíamente a los equipos. Esta es, en todo caso, una decisión obvia, pues toda actividad económica requiere en sus inicios altos niveles de cohesión y confianza entre sus miembros para hacer frente al mundo incierto (recurrir a los propios contactos es una forma de lidiar con la incertidumbre inicial de toda actividad nueva).

Aunque se ha hablado ya (aunque de manera sucinta) sobre el espacio y sus constreñimientos, ahora pasaremos a describir aquellas actividades relacionadas



directamente con el uso del espacio físico del OpenLab. De nuevo, y al igual que con las prácticas asociadas al trabajo, estas se refieren principalmente a los equipos de Beauchef Acelera, que asisten diariamente a ocupar el espacio de co-working.

En primer lugar, cabe destacar que ***el espacio del OpenLab no sólo es usado para trabajar, sino también para almorzar como equipo*** (entre las 1 y 3 de la tarde, tanto alimentos preparados en casa como colaciones compradas en las inmediaciones del campus Beauchef), aunque en realidad esto aplica a la mitad de los equipos que estén presentes cada día, pues siempre la otra mitad come afuera.

Otra práctica característica (y que, en parte, explica la preocupación de algunos equipos por llegar temprano en la mañana) es la “lucha” diaria (e implícita, por supuesto) por las mesas. Dada la escasez de mesas (recuérdese que hay entre seis y siete mesas a libre disposición de los equipos de emprendedores -son 18 equipos, aunque sólo 8 o 9 acuden al OpenLab regularmente-), y dado que sólo cabe un equipo y sus miembros por mesa, es preciso llegar antes que los demás para conquistar una mesa. De hecho, en conversaciones informales, un emprendedor dijo que eso era un aspecto que no le gustaba del espacio en el OpenLab (que los equipos no tengan su propia mesa), y, en broma, agregó que de tener dinero para ello pagaría para poder tener su propio cubículo.

Pero no debemos olvidar el espacio ubicado en el centro del OpenLab. Una tarima cubierta de pasto sintético y cerca de 20 sillones rojos agrupados de formas variadas según la ocasión (el orden más común es ubicarlos en grupos de cuatro, rodeando cada grupo una mesa baja). Este espacio también es de libre disposición (lo usan tanto los emprendedores como el staff del OpenLab, y en ocasiones, cuando no hay mesas disponibles los primeros trabajan allí), pero lo normal es que se use para reuniones cortas con personas ajenas al ecosistema OpenBeauchef o para llamar por teléfono sin perturbar al resto del equipo. La observación de la entrevista de trabajo a un programador aspirante para un equipo en particular constituye un episodio notable que refleja no sólo el uso de este espacio en el centro sino también prácticas que ya hemos descrito. Dos jóvenes integrantes de tal equipo lo entrevistaron. El aspirante habló de su práctica profesional, donde le pagaron bien pero había poco trabajo en equipo y no sentía motivado, que es lo que buscaba realmente. Aún era estudiante, y no tenía pretensiones académicas sino profesionales. En respuesta a esto, los entrevistadores le dicen que eso, lejos de ser un problema, era una “mentalidad”. Después de examinar brevemente su currículum y sus habilidades, los entrevistadores hablaron de los horarios de trabajo. Aclararon que su equipo era flexible, pero no tanto. Era considerado necesario para ellos que el equipo estuviese junto algunas horas al día. Contaron la historia de un anterior miembro que llegaba al OpenLab todos los días a las 13:00, cuando ya todos se iban a almorzar, y se perdía las conversaciones importantes. Por ello, fue expulsado del equipo. Explicitaron que su horario era de 09:00 a 18:00.



Pero el espacio del centro no es usado sólo para eso. También se realizan actividades oficiales del OpenLab. Éstas suelen ser ceremonias de inauguración, y principalmente, actividades regulares con los equipos en pre-incubación (i.e. equipos a cargo del OpenLab, no Beauchef Acelera) que son, en su mayoría, talleres (workshops) donde se imparten contenidos básicos sobre el emprendimiento y sus diferentes dimensiones para luego desarrollar y pulir habilidades concretas. Estos talleres suelen ser realizados por expertos en diferentes áreas, quienes coinciden en usar una serie de términos recurrentes que son adoptados luego por los emprendedores: desafío, problema, escasez, foco, innovación, solución, diseño, necesidad, contexto. Una idea central que se desarrolla en varias sesiones es la de que las fallas de mercado son los vacíos que quedan cuando hay dolores de los que nadie se hace cargo. Es en esos vacíos donde hay oportunidades para que los emprendedores lleguen con analgésicos.

### b) Organización de las relaciones sociales (normas y valores)

A partir de las observaciones (pasiva y participante) de las actividades de los emprendedores, junto con el análisis de las entrevistas a integrantes de diferentes equipos, fue posible identificar los siguientes valores que son defendidos como la base moral de todo emprendedor: horizontalidad, flexibilidad, constancia, responsabilidad social, compromiso.

Cada uno de estos valores se relaciona con algunas prácticas culturales de los emprendedores, sin embargo, hay que tener en cuenta dos cosas. Primero, hay prácticas de los emprendedores que no se ajustan a sus valores ni sus premisas para la acción (recuérdese que la cultura no es una entidad coherente), es decir, que dentro de nuestras premisas teóricas son “inexplicables”. Segundo, cuando es posible afirmar que existe una coherencia entre los valores aquí identificados y las prácticas descritas, ello no quiere decir que los valores tengan una fuerza directiva (i.e. capacidad para motivar a la acción) que les pueda ser atribuida de forma automática. De hecho, aunque en el apartado teórico ponemos a los valores en el mismo nivel que las normas, es preciso aclarar que, en la realidad, los valores no siempre se convierten en normas con poder coercitivo suficiente para garantizar que el valor defendido no sea violado. En el caso de los emprendedores, más que directrices para regular la conducta, los valores profesados funcionan como una declaración de principios. Es decir, los valores defendidos corresponden no a una realidad sino al “ideal moral” del emprendimiento.

Con respecto a las normas, sólo hubo una coincidencia entre los equipos: la norma de llegar (y puntualmente) a las reuniones de trabajo que tiene el equipo periódicamente. Esta norma puede calificarse como tal porque expresa el poder coercitivo del equipo, y, dentro de los plazos y condiciones en que fue realizada la investigación, fue la única norma como tal que pudo ser identificada. Quien no llega a las reuniones del equipo está demostrando una falta de “compromiso” con el mismo, y, por lo tanto, estaría fallando como emprendedor. Recuérdese el episodio ya descrito de la entrevista de trabajo a un aspirante para ser



programador en un equipo: los entrevistadores señalaron que su equipo era flexible, pero no excesivamente, pues era necesario que el equipo estuviese junto algunas horas al día para tomar decisiones importantes. Relatando la historia de un anterior miembro que se perdía las conversaciones importantes del equipo y que fue expulsado por ello, demostraron que esta norma es importante, y sus consecuencias, reales. Véase, por ejemplo, lo que dice una integrante de un equipo sobre uno de los miembros y que tuvo que ser expulsado por no llegar a las reuniones de trabajo. Destacamos también el hecho de que ella emplea de forma explícita la palabra “compromiso”:

“Hay uno de los chicos que llegó con nosotros que ya no está. Básicamente... incumplimiento de los horarios, incumplimiento de los compromisos. Es uno el que tiene la capacidad de establecer sus propias metas y compromisos, o sea como te digo, como líder oriento a que nos organicemos en una misma línea, pero los compromisos, la planificación... la tiene que hacer cada uno. Entonces, que tenga la capacidad de planificarse y dos que luego tenga la capacidad de cumplir su propia planificación, entonces eso es elemental” (SAf, del equipo ABC).

La potencia de esta norma se confirma si miramos las siguientes conversaciones con otros emprendedores, en cuyos equipos nunca han tenido que expulsar a un miembro, pero tienen presente que de ser necesario se debe hacer valer el peso de la norma (aquí no se emplea la palabra “compromiso” pero puede inferirse a partir del uso de palabras como “cumplir”) (nótese que en el primer fragmento a continuación presentado se reitera la noción de que “somos relajados/flexibles, pero hay un límite”):

**Investigador:** ¿Y hay alguna norma que tengan como equipo?

**Entrevistado:** ¿Así como un código sagrado dices tú?

**Investigador:** Sí.

**Entrevistado:** Quizás la norma es que somos relajados, pero cuando hay que trabajar, hay que trabajar. O sea, si alguien dice, por ejemplo, “oye, tengo que irme al dentista en la tarde, me voy a la tarde”, “OK, anda no más, no hay problema”.

**Investigador:** ¿Ha pasado que alguien no va a una reunión porque no puede ir?

**Entrevistado:** No. El único que no va es uno que está part-time, que no puede ir nunca, porque tiene otra cuestión. Pero los que están full-time siempre van a las reuniones.

**Investigador:** ¿Qué pasaría si alguien no llegara algún día?

**Entrevistado:** Si fuese una vez, ya, está bien. Si fuese recurrente, ahí yo creo que estaríamos en conflicto.

(El entrevistado era SAm, del equipo DEF).

El mismo poder de esta norma, aunque de forma más marcada, se aprecia en la conversación con PVm, del equipo XYZ, quien es mucho más duro en su postura:

**Entrevistado:** Nos pusimos reglas, “no llegar tarde”, “contestar los correos”, en el fondo son conductas para mantener bien la comunicación dentro del equipo, son normas mínimas por decirlo así. Y es un desafío porque igual a la mayoría del equipo hay que enseñarles a usar el correo, no es



algo a lo que estén adaptados ni entiendan como usarlo. Y cuando estás trabajando en un proyecto es super necesario.

**Investigador:** ¿Han tenido gente que se haya ido, o ustedes hayan tenido que echar del equipo?

**Entrevistado:** Hasta ahora no, hasta ahora no.

**Investigador:** ¿Y qué pasaría si alguien no cumple con las normas?

**Entrevistado:** Se va a tener que ir no más.

**Investigador:** No, pero ¿a la primera, a la segunda? Sé que aquí no ha pasado, pero si tuviera que pasar ¿cómo te lo imaginas?

**Entrevistado:** Yo igual soy super directo para decir las cosas, o sea, en el fondo tenemos que darle... o sea, realmente vamos a tener clientes que nos van a estar demandando X servicio, y nosotros tenemos que tener la capacidad para dar ese servicio, si hay algún miembro del equipo que no está cumpliendo con eso, no nos sirve, lamentablemente no nos sirve.

(El entrevistado era PVm, del equipo XYZ).

Ahora, habiendo ya demostrado la existencia de la única norma con el poder de tal que fue identificada entre los emprendedores, procederemos a describir los cinco valores encontrados en la investigación, proveyendo ejemplos que faciliten su comprensión. Además, haremos énfasis en aquellos aspectos que expresan una relativa coherencia entre las prácticas, los valores, y eventualmente, las premisas culturales de los emprendedores (lo cual no es tan difícil, pues en ocasiones la superposición es tal que un mismo fragmento de entrevista puede servir tanto para demostrar tanto la existencia de una premisa cultural como la defensa de un valor).

### Horizontalidad

El primer valor, y el más llamativo por su omnipresencia (en todos los equipos se lo defiende, y en muchos casos, es una razón importante por la cual lo emprendedores deciden emprender y no trabajar en una empresa convencional). Ser emprendedor siempre está acompañado por una actitud de rechazo a la jerarquía (en casos radicales, se rechaza la jerarquía en sí misma, aunque la postura más ampliamente compartida es el rechazo a la jerarquía “tradicional”, basada en cualquier cosa excepto el mérito personal y expresada en el uso irracional e innecesario -abuso- del poder que se tiene, impactando de manera negativa en el desempeño del emprendimiento). La horizontalidad es valorada porque permite que todo integrante del equipo pueda incorporar aportes personales al trabajo que desempeña. De hecho, los equipos crean organigramas oficiales (al registrar sus emprendimientos como empresas oficiales, es necesario hacerlo), pero sus interacciones cotidianas no están mediadas por las posiciones dentro del organigrama. Es decir, no se ejerce presión dentro de los equipos apelando a las posiciones jerárquicas.

Como señala SAm, del equipo DEF:

Hay un organigrama de jerarquía, pero en verdad... Organigramas hay en todos lados, seas una fundación o no, seas una huevada súper social, a menos que seas una cooperativa, yo creo que



siempre va a haber organigrama. Pero en general, nosotros hacemos que... en las reuniones todos tienen... todos son libres de determinar lo que quieran. Y yo, cuando hacemos reuniones, cuando hacemos... Bueno, perdón, como te iba comentando, tuvimos reuniones al principio para saber de qué iban a ser esas reuniones en el futuro. Nos ordenamos internamente, “esta va a ser la estructura, estos van a los equipos, estas van a ser sus responsabilidades”. Y ahora las reuniones se han transformado en reuniones de trabajo, así como “ya, chiquillos, estas eran las pegadas de la semana, ¿cómo vamos con eso? Ya, y la otra semana son estas las prioridades”, y así todas las semanas. Y en esas reuniones todos hacemos nuestro trabajo, incluido yo. (...) Todos nos respondemos a nosotros mismos. Es un esquema más horizontal de trabajo que vertical (SAm, del equipo DEF)

Sin embargo, es conveniente explicitar desde ya que los valores defendidos por los emprendedores no son contextuales. No remiten sólo al emprendimiento y sus actividades relacionadas. Por el contrario, los valores de los emprendedores son valores que se vinculan con todas las esferas de la vida personal de cada individuo. En este caso entonces, la horizontalidad, como valor, se defiende no sólo a la hora de emprender, sino que en todo momento. Como valor, la horizontalidad se rescata no sólo en el trabajo, sino que también en la vida cotidiana. Tomando como base este valor, AFm del equipo JKL comenta el estado de cosas en Chile, criticando la valoración de la jerarquía como un resabio de la herencia española en nuestra cultura:

“(...) yo creo que nos falta muchísimo para ser un país civilizado y un país armónico y funcional, no estamos mal, o sea no estamos yendo en dirección contraria, pero estamos muy lento hacia ese lugar, no sé po’, somos como por decirlo “sociedad pos-colonial española” con los peores tipos que nos pudieron haber tocado po’, es que tenemos esta tontera del apellido, de la honra, del orgullo basado en nada, de que el mérito y el trabajo no son importantes sino que la suerte, la pillería y la estupidez como maneras de lograr algo, entonces si tú quieres conservar integridad, lograr algo que te importe hacerlo y hacerlo bien, como que no es el mejor lugar del mundo para hacerlo” (AFm, del equipo JKL).

### Flexibilidad

El segundo valor identificado y defendido por los emprendedores es la flexibilidad. Todo emprendimiento requiere que tanto la organización del equipo como la forma de pensar de sus integrantes sea flexible. En oposición a la rigidez (laboral-organizacional y mental), la flexibilidad es un valor que suele ser asociado una serie de atributos vitales para todo emprendedor como la posibilidad de despliegue de la creatividad en el trabajo y el consiguiente bienestar psicológico que nace de esa libertad de expresarse, o más simplemente, porque permite ajustes ad-hoc que hacen que los tiempos privados del emprendedor con los tiempos del emprendimiento como actividad no entren en conflicto. En otras ocasiones, la flexibilidad puede referirse a la ausencia de normas innecesariamente estrictas, como aquellas existentes en las empresas chilenas tradicionales (éstas son un fantasma que siempre merodea en los contornos del discurso



sobre el emprendimiento) y que tienen relación con los horarios y la forma de vestir. O como dijo un emprendedor: “yo jamás me iba a poner una corbata, y jamás iba a firmar un contrato” (PVm, del equipo XYZ). Véase lo que dice AFm, del equipo JKL sobre la importancia de la flexibilidad, y su relación con la creatividad:

“A mí me gustan los medioambientes flexibles donde la gente esté contenta, y a mí me gusta mucha productividad pero que también la gente venga contenta a trabajar, o sea a mí por ejemplo el lugar que me gustaría construir es uno en el que la gente diga ‘pucha que rico que tengo que ir a JKL a hacer esto, a operar, puedo hacer cosas creativas’. Claro, en un trabajo nunca todo va a ser creativo, van a ser muchas cosas repetitivas, pero también donde puedan ejercer cierta creatividad porque si no te vas matando como ser humano si no creas nada, que sea un lugar agradable, entonces claro que funcione bien, que sea productivo, que opere, que haga lo que tiene que hacer, que tenga su buena rentabilidad, pero además que uno pueda ver que el de acá le cuenta un chiste al de allá y el de más allá se ríe y se ríen todos, yo creo que eso también es una buena señal de éxito de una compañía. (...) que la gente se sienta libre de crear y equivocarse, ojalá no todo el rato pero que nadie piense que por intentar hacer algo mejor te van a echar, y que vaya creciendo internacionalmente; todo ese tipo de cosas me parecen que definen un lugar exitoso, así como un lugar feliz” (AFm, del equipo JKL).

Lo mismo que con el valor de la horizontalidad, la flexibilidad se valora no sólo en relación con el emprendimiento, sino que con la vida misma del emprendedor (su vida privada). Tómese en cuenta la situación de BMm, del equipo STV, para quien la ausencia de flexibilidad en su trabajo y los problemas personales y familiares que ello acarreaba fueron razones muy importantes a la hora de decidir dar inicio a un emprendimiento:

“Mi idea surge una vez que yo ya estaba en la pega, o sea, trabajaba... donde trabajaba entonces, y me di cuenta que el estatus de trabajar dependiente no es muy flexible, entonces ahí surgió la necesidad de, chuta, cómo poder buscar una alternativa que me dé más grados de libertad, para desarrollarme como persona más que como trabajador. (...) Entonces ahí nace, cómo puedo tener algo, trabajar en algo, ganarme las lucas, aunque no sean muchas, pero estando en Santiago y teniendo una libertad mayor a la que antes tenía” (BMm, del equipo STV).

### Constancia

El tercer valor identificado es la constancia, y a diferencia de los dos valores anteriores (horizontalidad y flexibilidad), éste sólo aplica para el emprendedor. La constancia es un valor que se refiere a lo que es ser un “buen emprendedor” y no a un cómo debería ser el mundo. La constancia corresponde al principio dinámico del sujeto emprendedor, es el motor que lo mantiene en un movimiento constante y que es independiente del éxito o el fracaso de las iniciativas. Lo mismo que con la flexibilidad, a la constancia se opone la rigidez, la quietud (tanto de la acción y de la voluntad -nunca hay que dejar de intentarlo,



nunca hay que rendirse-). Obsérvense las similitudes en lo dicho por dos integrantes de equipos diferentes:

“Para un buen emprendedor diría que es la constancia y la capacidad de aprender. Si un emprendedor piensa que conoce todas las respuestas, solo él tiene la fórmula perfecta para hacer algo, ya está fracasado, el camino del emprendimiento es aprender todos los días acerca de lo que estás haciendo, y tener que reconocer que lo que tú hacer no es necesariamente la mejor fórmula, sino que la persona que atiende, el usuario, la persona que limpia, la persona que cocina, todos tienen algo que enseñarte” (SAf, del equipo ABC).

“Un buen emprendedor tiene que ser perseverante, tiene que estar abierto a ser destruido en el camino, en el fono tiene que ser de mente abierta. (...) Tiene que estar dispuesto a escuchar al resto. Un buen emprendedor es alguien que escucha al resto, saca lo mejor de esto y lo aplica a beneficio de su idea. Si al final, decir, pensar, emprender e irse por un camino sin escuchar a nadie yo creo que es lo que lleva a mucha gente a fracasar, no solamente en emprendimiento, sino que en la vida en general” (BMm, del equipo STV).

En ocasiones, a la constancia como valor se le atribuye una importancia tal, que en lugar de referirse a lo que es un buen emprendedor es concebida como un rasgo definitorio de todo emprendedor (entonces, si no eres constante, no eres un emprendedor). Véase lo que dice PVm, nuevamente con una postura fuerte o “radical” sobre el emprendimiento:

“Yo creo que un emprendimiento consiste en persistencia al final, porque hay ideas buenas, y hay ideas malas, y está bien, pero en el fondo si el emprendedor sigue buscando oportunidades, buscado alternativas lo va a lograr concretar. (...) yo creo que el proceso del emprendimiento es básicamente constancia, y partir de a poquito, saber en el fondo cómo moverte, saber con quién tienes que ir a hablar, tener claro a quién le estás solucionando el problema, saber con quién estás trabajando. (...) [Y] creo que los malos emprendedores no existen, porque si no, no serían emprendedores. Pero en el fondo, mal emprendedor sería una persona que no tiene la constancia para seguir con el proyecto, que eso igual puede depender igual de factores externos, como una persona que no tiene apoyo o que no tiene alguien que la ayude, que no tenga... la capacidad o las herramientas para sacar adelante el proyecto... Yo creo que eso sería un mal emprendedor, porque en el fondo las herramientas están, la ayuda está, sólo que hay que buscarlas” (PVm, del equipo XYZ).

Como se aprecia, la alusión a los tres valores ya expuestos (horizontalidad, flexibilidad, constancia) siempre descansa sobre una noción más general: la idea de “dinamismo” (movimiento), en oposición al estancamiento, la rigidez, la quietud. El emprendimiento requiere movimiento, tanto a nivel organizacional, a nivel de la praxis cotidiana, y a nivel mental. Más adelante veremos que esta coincidencia no es superflua o accidental, sino que estos valores sólo son comprensibles y son compartidos porque nacen de una premisa cultural que tiene relación con el estado de cosas en el mundo y los requerimientos que ello conlleva para todo emprendimiento.



Los siguientes valores (responsabilidad social y compromiso), por otra parte, no se apoyan sobre nociones previas respecto de cómo es el mundo, pero sí sobre el emprendimiento como actividad. Es decir, son valores más acotados. Los primeros tres valores (especialmente la horizontalidad y la flexibilidad) son defendidos por los emprendedores dentro y fuera del contexto de sus emprendimientos (son valores que desbordan la particularidad de las actividades de los equipos, proyectándose incluso en sus vidas privadas), mientras que, como veremos, la responsabilidad social y el compromiso son valores estrictamente acotados a los actos relacionados con el emprendimiento, particularmente con el “sentido” que tienen éstos para sus ejecutores.

### Responsabilidad social

Este es el cuarto valor. Se refiere a la responsabilidad que tienen los emprendedores para con la sociedad, porque si emprender fuera una actividad cuyo único fin es ganar dinero, los emprendedores bien podrían trabajar en una empresa tradicional o realizando cualquier otra tarea que no fuera emprender. El afán de lucro, como valor, no tiene potencia suficiente para darle una importancia mínimamente trascendental al emprendimiento, que así aparece como una actividad fría, egoísta y mediocre. El emprendimiento necesita tener un sentido, un propósito que se encuentre más allá de la búsqueda de beneficios crematísticos. El emprendimiento debe tener valor social, debe estar sustentado por una responsabilidad social, lo que no sólo ennoblece a la actividad lucrativa, sino que también motiva (y humaniza) al emprendedor. Lo expuesto por miembros de los equipos JKL y DEF lo dejan muy claro:

“[Es bueno que todo emprendimiento] tenga un propósito también, eso es muy importante... que no sea simplemente por tener un sueldo y llegar a fin de mes. Qué bueno, son cosas útiles, pero además que tenga un propósito que uno pueda sentir que lo que está haciendo le pueda servir a alguien. (...) [Una mala empresa es] una empresa sin propósito, porque simplemente hace un trabajo maquinal por hacerlo y a cambio solo de dinero, es como muy pobre... No sé si una empresa es para alimentar espiritualmente a una persona... pero si no te alimenta en nada te hace miserable” (AFm, del equipo JKL).

“(...) mi rollo, al menos cuando partí, era que quería hacer una huevada que sirviera en su último objetivo, y no una huevada que haga que la gente tenga en vez de 10 gigabytes para celular, tenga 12. O que el video cargue más rápido. No quería desvivirme haciendo esa huevada que es una estupidez. En volada, si me va mal igual voy a trabajar en esa huevada. Pero que tuviera un objeto social, de importancia palpable para la sociedad, yo creo que sí, siempre, siempre. De hecho, todos los que están aquí... No, a ver... No, en verdad no. Fines sociales, sociales, están los Lazarillo... Hay unos que hacen energía... pero igual social. Según yo, aquí no hay ningún emprendimiento que no tenga sentido como dices tú. Como que sea un cepillo de dientes con escarcha, ‘ay, qué es bacán’. Todos tienen un trasfondo social detrás, o de bajar lucas para más energía, o que la energía sea más renovable. Todos tienen un fin último. Me pasa mucho que hablo con mis amigos, y dicen



‘puta, huevón, estoy trabajando para que... me desvivo trabajando, me piden que trabaje los sábados, para licitar millones de dólares, y que el gerente general... o sea, el dueño, en verdad, no el gerente general, se forre más de plata’, y tienen esos conflictos ahora, yo no los tengo por lo menos, y nadie de los de DEF los tiene, porque trabajamos bajo el fin último de nosotros” (SAm, del equipo DEF).

Póngase atención en lo dicho por SAm del equipo DEF. Señala que el carácter “social” de los emprendimientos en el OpenLab no es una propiedad intrínseca de la actividad del emprendedor, sino que responde al ethos de los emprendedores que forman parte del ecosistema OpenBeauchef. Es decir, parece haber algo único en los emprendedores del ecosistema que los hace portadores de una mayor conciencia, una mayor responsabilidad social. Esto será mencionado por otros emprendedores. VCm, del equipo GHI expresa mejor esta idea, señalando que:

“[En el OpenLab] si bien no todos, la mayoría no tiene un emprendimiento como económico, tiene un emprendimiento con una razón social detrás, como ya sea de igualdad de educación, de mejora de administración de los recursos para menos contaminación, o igualdad en salud, siempre tienen como otra idea más detrás. (...) Los modelos que hemos organizado de emprendimiento generalmente son como de una necesidad en el público y entregar una respuesta para obtener un beneficio, la diferencia es que en OpenLab la gran cantidad de proyectos son con un orden más de apoyo social, no solamente ‘esto es una necesidad’ sino que esta es una necesidad que además entrega equidad. Quizás hay una conciencia más, en estos proyectos, una conciencia más como de sociedad” (VCm, del equipo GHI).

### Compromiso

El último valor identificado es el compromiso (a veces es empleado el término “motivación” para referirse a él). Por “compromiso” se habla de compromiso con el emprendimiento, con las actividades que el equipo realiza. Igual de importante que tener las competencias y cualificaciones necesarias para trabajar en el equipo es preciso que todo emprendedor cumpla con sus labores, no por deber o porque pueda perder su puesto, sino porque se presume que el emprendedor está involucrado emotivamente con su emprendimiento, está comprometido con su éxito y con el impacto (siempre benéfico) que pueda suponer este en la sociedad en general. No cumplir con el trabajo no es interpretado como incompetencia o incapacidad, sino como “falta de compromiso”. Recuérdese también que el valor del compromiso es el único que traduce en una norma real, la única norma de los emprendedores (“acudir a las actividades del equipo”). Veamos por segunda vez lo dicho por SAf, del equipo ABC:

“Hay uno de los chicos que llegó con nosotros que ya no está. Básicamente... incumplimiento de los horarios, incumplimiento de los compromisos. Es uno el que tiene la capacidad de establecer sus propias metas y compromisos, o sea como te digo, como líder oriento a que nos organicemos en una



misma línea, pero los compromisos, la planificación... la tiene que hacer cada uno. Entonces, que tenga la capacidad de planificarse y dos que luego tenga la capacidad de cumplir su propia planificación, entonces eso es elemental” (SAf, del equipo ABC).

Finalizamos señalando que, al igual que con la responsabilidad social, el compromiso es un valor que atañe únicamente al emprendedor en su relación con su emprendimiento, no siendo extrapolado necesariamente a otras dimensiones de la vida. Por supuesto, esa similitud deja de parecer accidental cuando nos damos cuenta de que existe una estrecha relación entre la responsabilidad social del emprendedor y su compromiso: el rol social del emprendedor explica su compromiso. Se supone que los emprendedores son personas que quieren “cambiar” el mundo, iniciar una revolución transformadora, siendo el emprendimiento el vehículo adecuado para ello, siendo este compromiso con una causa (la que sea) y su impacto social lo que otorgaría la motivación para actuar y llevar adelante todo proyecto.

### c) Premisas culturales

Finalmente, la obtención de información invisible a simple vista y de mayor profundidad cultural fue lograda mediante la realización de entrevistas cualitativas a emprendedores de diferentes equipos (tanto del OpenLab como de Beauchef Acelera). El objetivo de las entrevistas era obtener datos para contrastar las observaciones hechas en terreno, y más importante, identificar premisas compartidas por los emprendedores que les permiten comprender el mundo y desenvolverse en él.

Cabe señalar que las premisas culturales, tal como son trabajadas aquí, y como toda descripción cultural, no necesariamente corresponden a la “forma” en la que piensan los emprendedores, y no sería raro que si un emprendedor fuese enfrentado a nuestros resultados diga “yo no pienso de esa forma, siguiendo esa lógica que se describe allí”. Y aclaramos que no sostenemos haber descubierto eso. Lo que aquí llamamos “premisas” corresponden a construcciones del investigador que toman la forma de proposiciones simples que condensan o reducen a su significado elemental aquellos conocimientos compartidos y dados por supuestos por los emprendedores, es decir, son aquellas premisas sobre las que los emprendedores se apoyan para desarrollar el resto de sus actividades (a la manera de cimientos o andamiajes).

La construcción de tales premisas es fácil de comprender. Una vez que se tiene todo el material proveniente de las entrevistas se leen todos los enunciados, se los codifica con una (o más) etiqueta(s) con o sin la ayuda de un software especializado (las etiquetas no son importantes, sólo ayudan a focalizar la atención del investigador en un conjunto dado de fragmentos de discurso de los sujetos); se identifican las etiquetas con mayor densidad (cantidad de repeticiones); se comparan entre sí los enunciados organizados bajo las



etiquetas más densas, poniéndose atención a los elementos usados (verbos y sustantivos, por ejemplo); se construyen proposiciones simples que sintetizan o condensan lo expresado en muchos enunciados.

Para entender mejor esto, proporcionaremos una situación hipotética. Si tenemos un conjunto de 10 enunciados o citas textuales con expresiones de los sujetos entrevistados que han sido enumerados (del 1 al 10), tras la lectura de tales enunciados podríamos tener 3 etiquetas o categorías que permitan agrupar estos enunciados. Estas categorías, para nuestro ejemplo, serán A, B y C. Véase el siguiente ejemplo:

Etiqueta A: enunciados 1, 3, 7

Etiqueta B: enunciados 5, 6, 8, 10

Etiqueta C: enunciados 2, 4, 9

Al leer detenidamente y comparar entre sí los enunciados de la etiqueta A (1, 3, 7), es posible (como también no lo es) que se identifiquen elementos similares, y que tales coincidencias semánticas puedan ser reducidas a una proposición simple que se encuentre siempre presente en las mentes de los emprendedores (particularmente, en su memoria de trabajo). Entonces, el resultado de esta pesquisa sería que los enunciados 1, 3 y 7 pueden ser reducidos a proposiciones como: si p entonces q; el mundo es X porque Y; etc. Reiteramos que las etiquetas en sí no son importantes, sólo ayudan preliminarmente al investigador para poner atención allí donde podría encontrarse una premisa cultural.

Pasando ahora de esta explicación abstracta a nuestra investigación en particular, los resultados del análisis de las entrevistas realizadas arrojaron seis grandes áreas temáticas, cada una de ellas agrupando una serie de premisas culturales relacionadas entre sí. Para mayor comodidad a la hora de presentar los resultados, hemos jerarquizado las áreas temáticas según su grado de generalidad:

- Mundo contemporáneo (capitalismo tardío)
- El emprendimiento
- Chile como país
- Los ecosistemas de innovación y emprendimiento
- Los equipos de emprendedores
- El sujeto emprendedor

A continuación, procederemos a observar con mayor detalle cada gran tema, con sus respectivas premisas culturales, aunque hacemos una pequeña acotación. Encontrar premisas para la acción en fragmentos de discurso de sujetos reales no es tan difícil como lo es identificar las relaciones existentes entre diferentes premisas (si es que las hay). Con el objeto de facilitar la lectura, las premisas culturales serán presentadas **en negrita, subrayándose**. Además, aquellos elementos que remitan a otras premisas culturales



(cuando haya una palabra subrayada estaremos ante una señal que nos indica que lo subrayado está relacionado con otras premisas culturales). También incorporamos extractos del discurso de los emprendedores que ejemplifican lo que se expresa en las premisas culturales (en términos coloquiales, las citas darán “carne” a aquello que presentamos como “esqueletos” abstractos).

Nuestras explicaciones (i.e. las aclaraciones del investigador) sobre cómo interpretar las premisas identificadas se encuentran debajo de cada enunciado que es una premisa. Destacamos en **negrita y cursiva** aquellos elementos (tanto en los fragmentos como en párrafos escritos por el investigador) que consideramos más importantes para interpretar correctamente el sentido de las premisas culturales.

### *El mundo contemporáneo (capitalismo tardío)*

Esta primera área temática es aquella cuyos enunciados tienen una generalidad mayor (se refieren nada menos que al mundo). Además, es la que, por razones obvias, tiene menos enunciados<sup>29</sup> (sólo tres) (mientras mayor sea su generalidad, es esperable que menor sea la cantidad de enunciados, porque las relaciones entre las premisas, tal como las presentamos aquí, deben ser vistas como un árbol ramificándose, comenzando por el mundo y terminando en el individuo -el sujeto emprendedor-).

#### **-El mundo está en constante cambio.**

Esta es la premisa cultural con mayor amplitud “ontológica” que comparten los emprendedores. Aunque es difícil saber si esta percepción es propia de los emprendedores o si es una postura generalizada entre los chilenos, lo que podemos decir es que **los emprendedores tienen una visión “heracliteana” del mundo** que es muy propia de la sociedad contemporánea (o “postmoderna”), marcada por la ausencia de grandes certezas (o metarrelatos) y la fluidez (o fragilidad) de los vínculos sociales. Nunca se sabe lo que puede pasar, la vida es una lucha constante contra la incertidumbre (hay retos diferentes que se presentan en el día a día, se avanza en la medida en que las cosas van cambiando). Dos extractos que expresan esta premisa son:

“(…) **cada semana es diferente**. Como nosotros hacemos una planificación de nuestros hitos más importantes en el año, luego eso se convierte en una planificación más concreta en el mes, pero la verdad es que **se cambia cada semana**” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

---

<sup>29</sup> Esto es cierto salvo por el hecho de que al analizarse los datos que componen el área que llamamos “Los ecosistemas de innovación y emprendimiento”, que abarcaban varias dimensiones de estos ecosistemas, se observó que las premisas identificadas mostraban grados de saturación muy bajos para ser significativas, siendo una solo la premisa que conforma esa área temática.



“[Las cosas] han sido como procesos, como cosas que hemos ido estableciendo, onda, el material de venta para una municipalidad, el material de venta para una empresa, **todas esas cosas las hemos ido creando a medida que han ido pasando las cosas**” (PVm, equipo XYZ) (el énfasis es nuestro).

### -El mundo cambiante exige flexibilidad para vivir en él.

Esta premisa está directamente relacionado con el anterior. Recordemos que el constante cambio del mundo es la primera premisa sobre la que actúan los emprendedores. **En un mundo con este carácter dinámico, sólo hay una forma de pensar y hacer las cosas que tiene alguna posibilidad de éxito: ser flexible.** Si alguien quiere desenvolverse en el mundo contemporáneo es necesaria la flexibilidad (tanto de pensamiento como de acción y de organización). SAf, del equipo ABC es quien mejor expresa esto:

“No sé si a los otros equipos del OpenBeauchef, como te digo, los conozco, pero no sé bien cómo se organizan, pero sí sé que (...) **la innovación exige una capacidad de respuesta bastante rápida y sobre todo flexibilidad**” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

### -El emprendimiento proporciona (y exige) la flexibilidad para ello.

El mundo cambia a cada segundo, y requiere que sus habitantes sean flexibles si no quieren fracasar en la vida. **El emprendimiento, como actividad, proporciona a los individuos la flexibilidad requerida para vivir en el mundo actual** (trabajas usando libremente tu tiempo, a un ritmo que te acomoda, y en un espacio de tu agrado). Sin embargo, **el emprendimiento no sólo facilita tu conversión en un sujeto flexible, sino que demanda tal transformación.** Ser flexible es un requisito para emprender pues, de lo contrario, todo emprendimiento estaría condenado al fracaso por no poder ajustarse a los cambios en el mundo. Además, la flexibilidad permite también que la dimensión laboral y la dimensión personal en la vida de los emprendedores no entren en conflicto, como sí es más probable que ocurra en las empresas tradicionales.

“...lo que más me gusta a mi es el dinamismo, o sea, yo me aburro muy rápido, me carga la rutina y entonces **no me veo trabajando el próximo año como en una empresa, cumpliendo horarios, ir con corbata y hacer todos los días lo mismo, y el emprendimiento yo creo que te da esa libertad**, porque estás trabajando en algo que te gusta” (MJm, del equipo PQR) (el énfasis es nuestro).

“...me di cuenta que **el estatus de trabajar dependiente no es muy flexible**, entonces ahí surgió **la necesidad de buscar una alternativa con más grados de libertad**, para desarrollarme como persona más que como trabajador” (BMm, del equipo STV).



## El emprendimiento

Esta es la segunda gran área temática bajo la que hemos agrupado a una serie de premisas culturales que aluden explícitamente al emprendimiento (ya no al mundo), en especial al problema del sentido o propósito (existencial) del emprendimiento, además de sus características más generales. Estos enunciados son menos amplios que los de la anterior área temática.

### **-El emprendimiento es una opción de vida.**

Emprender, lejos de lo que se puede pensar de forma ingenua, no se reduce a ser una actividad económica, con fines meramente lucrativos. La decisión de emprender no es nimia, pues el emprendimiento siempre tiene repercusiones en la vida privada de los emprendedores. Véaselo de la misma forma que la vocación sacerdotal, es un “llamado” que algunos individuos se sienten impelidos a responder, un camino que deben seguir. **Emprender no sólo es una forma de ganarse el sustento, es un estilo de vida, con un ritmo y exigencias particulares, es una forma de ser en el mundo.** Pvm, del equipo XYZ lo dice explícitamente:

“Como yo lo veo, **ser emprendedor es un estilo de vida, una forma de ser**” (Pvm, del equipo XYZ) (el énfasis es nuestro).

“Creo que, desde los inicios (...) **no hemos encontrado otra opción que el emprendimiento.** Desde la universidad, la carrera, de hecho, era una forma de adquirir conocimiento para emprender. (...) en verdad **el emprendimiento era para mí un camino de vida**, era lo que quería hacer” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

“(...) **puedes hacer lo que te gusta y te puedes dedicar a eso, como que tienes la opción de**, y no todas las personas pueden hacer eso ¿cachai?, como de **dedicarte a lo que en verdad te gusta.** La gente termina tomando trabajos por necesidad, y el hecho de tener fondos de gente que te auspicia para poder hacer esto lo encuentro la raja, y en ese sentido a mí me gusta el emprendimiento, siento que ha sido una buena experiencia y que es bacán” (MJm, del equipo PQR) (el énfasis es nuestro).

### **-El emprendimiento es una actividad interesada, pero además necesita sentido.**

Que emprender sea una decisión de vida muy importante no quiere decir que los emprendedores se ahoguen en ideales románticos y vean el emprendimiento sólo una forma de vida. **Los emprendedores son conscientes de que, en última instancia, se emprende para obtener ganancias** (i.e. es una actividad interesada, no es caridad o altruismo). Sin embargo, como ya hemos señalado en páginas anteriores, si emprender se tratase únicamente de ganar dinero, muchos emprendedores podrían dedicarse a hacer



otras cosas. Se emprende con intereses pecuniarios, pero emprender es más que eso, es una decisión que tiene peso en la vida de aquellos que se arriesgan. Y por eso, el emprendimiento necesita tener sentido para el emprendedor. No es una actividad mecánica y rutinaria al estilo del capitalismo descrito por Weber. ***El emprendimiento, además de producir ingresos, responde a un propósito, el emprendedor ha puesto en movimiento una maquinaria (en sentido metafórico) por un motivo que trasciende los intereses egoístas.*** Véase lo que dice AFm, del equipo JKL:

“[Es bueno] ser económicamente rentable, exitoso, que te vaya bien, que tenga interés de personas por trabajar ahí, que tengan cosas, [pero] ***que tenga un propósito también***, es muy importante que no sea simplemente por tener un sueldo y llegar a fin de mes, son cosas útiles pero además ***que tenga un propósito*** que uno pueda sentir que lo que está haciendo le pueda servir a alguien” (AFm, del equipo JKL) (el énfasis es nuestro).

**-Su sentido, idealmente, nace de beneficiar a la sociedad.**

Ya dijimos que el emprendimiento es una actividad con sentido, y que este sentido no se reduce a la obtención de beneficios económicos para el emprendedor. Entonces, ¿de dónde proviene el sentido que los emprendedores atribuyen al emprendimiento? Aclaremos que el sentido de todo emprendimiento tiene un carácter subjetivo (es decir, es el emprendedor quien otorga un sentido o propósito al emprendimiento), pero ***en general, los emprendedores del ecosistema OpenBeauchef consideran que sus emprendimientos tienen sentido en la medida en que tienen un impacto benéfico en la sociedad*** (lo que no quiere decir que no existan otras formas de otorgarle sentido a la labor del emprendedor). Esto es expresado usando varios nombres: impacto social, fin social, razón social, etc. Véase lo que dicen VCm (equipo GHI) y SAm (equipo DEF):

“Lo que me sorprendió [del ecosistema OpenBeauchef] (...) es que, si bien no todos, ***la mayoría no tiene un emprendimiento como... económico, tienen un emprendimiento con una razón social detrás***, como ya sea de igualdad de educación, de mejora de administración de los recursos para menos contaminación, o igualdad en salud, siempre tienen como otra idea más detrás. (...) ***en OpenLab la gran cantidad de proyectos son con un orden más de apoyo social, no solamente ‘esto es una necesidad’ sino que esta es una necesidad que además entrega equidad***. Quizás hay una conciencia más de sociedad en estos proyectos” (VCm, del equipo GHI) (el énfasis es nuestro).

“Nosotros teníamos una idea que era distinta. Teníamos una idea que no tenía nada que ver con lo que estamos haciendo ahora. (...) Pero el problema es que ***esa idea no tenía ninguna clase de repercusión en nadie***. (...) Entonces, por más que se hiciese el trabajo, y hubiese quedado súper fino, le hubiese servido a ¿cuántos, 20 personas?, y se acabó. Entonces, ***andábamos buscando algo que tuviese un impacto más grande***” (SAm, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).



**-El emprendimiento tiene diferentes etapas que lo definen.**

Esta premisa, junto con la siguiente, es uno de los menos importantes (de hecho, ningún elemento del enunciado ha sido subrayado porque esta premisa no se vincula con premisas de otras áreas temáticas). Ello, en parte, se debe a que dentro de lo obvio que son las premisas culturales (recuérdese que son conocimientos que todos dan por sabidas y en base a las cuales se actúa), este es especialmente obvio, no aportando mucha novedad al observador externo. Lo que sí es importante es que, ***aunque hay consenso entre los emprendedores en el hecho de que todo emprendimiento tiene diferentes etapas o estadios, no hay acuerdo sobre cuántas y cuáles son estas etapas***, habiendo una suerte de eclecticismo a la hora de describir las etapas del emprendimiento. O, dicho de otra forma, ***los emprendedores ven al emprendimiento no como una actividad regular, predecible y con una fórmula universal, sino como una aventura marcada por el particularismo, los ajustes ad-hoc en la medida en que ocurren cosas***. En este sentido, hay una similitud entre el carácter particular de cada emprendimiento (son eclécticos, no hay fórmulas universales que aseguren el éxito de forma automática) y lo que Lévi-Strauss llamó la lógica del *bricoleur*<sup>30</sup>. Véanse los siguientes tres modelos de funcionamiento del emprendimiento, tienen similitudes, pero los elementos que se mencionan, y el orden de éstos, cambian según el emprendedor:

“Yo creo es bueno ***identificar la problemática y hacer la observación***, estudiar un poco qué es lo que se hace, ver si las personas están contentas con lo que se hace, o sea ver si la gente está contenta con lo que se está haciendo, y ***ver la oportunidad de proponer algo y si esa oportunidad será valorada por el mercado*** o por la gente, y salir rápidamente como de la opinión de los amigos, o sea ir a la gente que no te conoce y que no está ni ahí, que no te quiere y que va a querer tu trabajo, o tu producto, pensar en ellos, siempre pensar en ellos. ***Después piscinazo***, puta no sé po’, si estás trabajando empezar a esforzarte con reuniones nocturnas, reuniones el fin de semana, de repente si te apañan con un medio-tiempo, pegarte el piscinazo renunciando derechamente, dedicándote el tiempo que... siempre y cuando haya un feedback, siempre que haya clientes que te digan ‘oye huevón, necesito esto’. Si es un proyecto innovador que tiene como trabas intrínsecas de como ‘tengo que desarrollar una tecnología para llegar a desarrollar lo que yo quiero lograr’, postular a fondos definitivamente, o hay un modelo de negocios muy disruptivo y uno dice como ‘huevón, voy a vender paltas de una manera en la que nadie las ha vendido’, siendo un producto que no tiene como nada que mejorar, también se puede postular a fondos, o sea, ***siempre que hay algo innovador, siempre tener en cuenta que los fondos son un gran puntapié***, de hecho los fondos están hechos para que te pegues un avance importante dentro de ‘x’ tiempo, y bueno el resto es como ***si sale mal y no funciona, reinventarse, pivotear o dejar el emprendimiento***, eso yo creo

---

<sup>30</sup> En El Pensamiento Salvaje, Lévi-Strauss (2014) distingue dos formas de pensamiento (dos estilos para las operaciones mentales) que denomina “pensamiento ingenieril”, por un lado, y “pensamiento salvaje”, por otro. El primero, estereotipo de la racionalidad occidental, consiste en la creación de sistemas racionales totalizantes que garantizan la predicción de los fenómenos. El segundo, el pensamiento salvaje, cuya lógica sería la misma que la del trabajo de un bricoleur, consistiría en la recombinación constante de los elementos con los que se cuenta para resolver problemas de forma ingeniosa.



que puede ser como... eso sería como después de no sé po', cuando el proyecto tomó su madurez y como que pasó un poco la vieja, o como que no funcionó y yo creo que un poco que no hay que dejar de tener un plan, como que nunca hay que... 'qué pasa si va bien', 'qué pasa si va mal', pero **por lo general todas las empresas por más que vayan bien tienen un nacimiento y muerte**, salvo las mafiosas como los bancos ¿cachai?, pero **las empresas normales comunes y corrientes, tienen: nacimiento, crecimiento y muerte, o reinventarse**" (CPm, del equipo UWX) (el énfasis es nuestro).

**"El emprendimiento parte por que tú tengas una idea buena**, te des cuenta que tiene potencial... Ahora, si lo hiciese de nuevo, le vería más variables, como cuántas son las lucas, cuánto podrían comprarme... Y **una vez que tienes una idea buena, tienes que armar tu discurso**, que son solamente las ppt, que es como la parte fácil, no tienes que hacer nada, solamente una ppt. Todos pueden hacer una ppt. **Y con esa presentación ir a distintos lugares a presentarla**, como a la Universidad de Chile, como a CORFO, y ellos mismos te van a decir 'sí, tu idea vale', **te van a dar mentores, eventualmente te van a dar lucas para partir, y empiezas a juntarte con gente, y así partes**. Después el tema es que vas así, con un fondo, te entusiasmas, tienes... lleno de fondos de CORFO, y **cuando ya no puedes ganarte más porque te ganaste todos los anteriores, empiezas a caer, y si no tienes ventas, te mueres. Ese es como el ciclo...** La mayoría de las start-up en Chile se mueren, como una de cada... creo que tres de cada diez, o una de cada... puta, era una cifra más o menos grande, porque la mayoría se mueren, son pocas las que salen a flote con ventas. Pero **ese es el ciclo natural. Es tener tu idea; validarla; hacer tú pitch muy industrial, muy bonito, muchas lucas; y después, recibir lucas para trabajar en eso; y después, incubarte, hacer que gente te asesore todo el rato**, uno no se la puede solo" (SAm, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).

**"Primero, identificar una necesidad, luego identificar una solución para esa necesidad**, ver si esa solución ya existe, si la solución que tú propones tiene una mejora en comparación a esta, si es totalmente distinta, es más económica. Luego de eso evaluar de que ya hayas validado de que existe esta necesidad, hayas validado que tu solución corresponde con esta necesidad y no simplemente la... porque quizás tú puedes abarcar esa necesidad, pero no va a ser tu enfoque principal, en ese aspecto yo creo que tienes que focalizarte primero como enfoque principal resolver la necesidad. **Luego de que la resuelves, empezar a aumentar conocimiento desde otros quizá experimento similares**, o quizás no hay emprendimiento en esa área pero puedes recolectar de todos modos maneras de avance del emprendimiento, estrategias quizás, de distribución de tiempo que se utilizaron en otros proyectos, modelos que se emplearon que se pueden extrapolar, ya sea en un modelo de informático de cómo se organiza una aplicación que tú puedes pasar a organizar, no sé, una exposición de bacterias, pero igual puedes extrapolar. **Luego de organizarlo, tratar de validar esta solución, no en el aspecto si se lo resuelve, sino de si el público lo va a emplear**, no sirve de nada con tener la solución si nadie la va a comprar, o si nadie la comprende que también puede suceder" (VCm, del equipo GHI) (el énfasis es nuestro).

**-Primero identificas una necesidad (o tienes una idea).**



Una premisa profundamente relacionada con la anterior, y que es el único consenso sobre las etapas del emprendimiento, es **que el primer paso para emprender es identificar una necesidad o tener una idea**. El punto de inicio es sobre lo que hay claridad, pero lo que ocurre a partir de ese hito es imposible de predecir:

“O sea, no siento que hay una fórmula, ni recomendaciones. Comenzar por identificar una necesidad, y conocer al máximo a tus usuarios. (...) encuentras la necesidad y a partir de allí empiezas a resolver” (SAf, del equipo ABC).

“El emprendimiento parte por que tú tengas una idea buena, te des cuenta que tiene potencial” (SAm, del equipo DEF).

“Bueno, primero la idea o el pensamiento, luego la acción y el trabajo” (PVm, del equipo XYZ).

“Yo creo es bueno identificar la problemática y hacer la observación” (CPm, del equipo UWX)

### Chile como país

Esta es la tercer gran área temática, y tiene la peculiaridad de introducir enunciados con menor generalidad (son menos abstractos), instalando el problema del emprendimiento en la realidad local de nuestro país. De aquí en adelante, todas las premisas culturales se refieren (tanto explícita como implícitamente) a la realidad local de los entrevistados, con variados grados de generalidad (en algunos casos se alude a Chile; en otros, a las incubadoras de negocios en Chile; en otros, al ecosistema OpenBeauchef). Además, a partir de la revisión de las premisas culturales agrupadas bajo el nombre “Chile como país” se pueden inferir un par de cuestiones que, aunque no son “importantes” dentro de nuestro marco teórico, sí lo son si queremos que nuestro entendimiento de los emprendedores sea completo (recuérdese la tesis de la incrustación, la actividad económica está mediada por elementos e ideas no económicas).

En primer lugar, los emprendedores comparten una visión bastante pesimista de Chile, lo cual tendría repercusiones negativas que llegan a afectar a todos los emprendedores del país<sup>31</sup>. Lo consideran un país que “podría ser más” pero que no lo es debido a una serie de problemas como lo son la falta de educación entre la población (de tipo general, no sólo “académica”); se acusa una falta de empatía y sensibilidad humana; se denuncia una desigualdad socioeconómica tremenda; los emprendedores observan una docilidad y

---

<sup>31</sup> Aprovechamos este momento para aclarar que siempre fue evidente que los problemas observados en el país por los emprendedores no eran considerados “males” únicamente en la medida en que afectaban al emprendimiento, sino que en general mostraban genuina preocupación por el país, anhelando que éste no se estancase y lograra progresar en materia económica, social y cultural.



servilismo en los chilenos que no creen que sea adecuada para los tiempos actuales; y se considera que la estructura legal chilena pone muchos obstáculos burocráticos para emprender.

En segundo lugar, aunque no era el propósito de esta investigación indagar en esa materia, se pudo identificar (especialmente cuando Chile como país se volvía tema de conversación en la entrevista) que la postura política de los emprendedores, en general, puede ser etiquetada como “liberal”, ya sea liberalismo de derecha como de izquierda. Rechazan las jerarquías tradicionales sin base en el mérito, la corrupción política y empresarial, y consideran que toda experiencia es un aprendizaje. Los emprendedores del ecosistema OpenBeauchef muestran afinidad con lo que se ha denominado “nuevos movimientos sociales”. Se preocupan por el medioambiente, respetan y valoran la diversidad cultural, creen que la defensa la libertad de hacer diferentes cosas es importantísima, y rechazan todo dogma (religioso o político). Se podría decir que adhieren también a lo que se ha llamado “capitalismo con rostro humano”, valorando tanto el rol del Estado como del mercado como instituciones que suplen en conjunto las necesidades de las personas.

#### **-Chile es un país con potencial pero...**

Esta premisa es la primera y más prominente a la hora de referirse a Chile. Los emprendedores consideran que es un país (en un sentido amplio, se refieren a su estructura social y política, sus habitantes, etc.) con todas las posibilidades de ser un gran país (nunca se define qué es lo que Chile puede llegar a ser, aunque se infiere que se piensa en un país “desarrollado”), que es un país que tiene potencial (esta palabra es usada explícitamente por los sujetos). Sin embargo, **siempre que se hace alusión al potencial de grandeza que poseería nuestro país, se continúa con un “pero” para luego presentar las razones o causas que explicarían por qué Chile sigue siendo como es.** Después del “pero”, estas causas son diversas y no hay una que predomine por sobre la otra, sólo hay consenso en el diagnóstico del potencial desaprovechado.

“[Chile es un país] **con mucho potencial.** Porque creo que tiene una proyección para adelante tanto económica como social, y puede llegar a ser un país modelo si se maneja bien. **Pero también creo que tiene dificultades económicas que tiene cualquier país... como... es muy dependiente de cobre, solamente hace materia prima, no hace valor agregado...**” (SAM, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).

“[Chile] me gusta en general, pero claro a veces te decepciona mucho. **Este lugar, este país, yo creo que tiene mucho potencial pero es como bien primitivo todavía el país,** por así decirlo es muy poco desarrollado en cuanto a sociedad, a calidad humana” (AFm, del equipo JKL) (el énfasis es nuestro).



“[Chile es] un país que está en crecimiento estable, quizás no tan rápido, pero está bastante bien posicionado respecto a los demás países del mismo Latinoamérica, y quizá en algunos aspectos es comparable incluso con muchos países como Estados Unidos. (...) **si bien queda avanzar, considero que Chile está bien encaminado**, quizás sí, queda harto por avanzar, pero no considero que esté en mala dirección” (VCm, del equipo GHI) (el énfasis es nuestro).

“[Chile es] **un país que está aprendiendo**, y que tiene, o sea, que va teniendo una buena base, porque me voy dando cuenta que en ciertos momentos hubo una división fuerte por el golpe militar donde la gente estaba por un lado o por el otro, entonces hasta ahora hace poco, los conflictos entre estas dos partes eran común, entonces las nuevas generaciones que se van dando cuenta que esta división se generó por fuerzas externas al país era innecesaria y que la unión es una fortaleza” (QFm, del equipo MNO) (el énfasis es nuestro).

“[Sobre Chile] encuentro que es un país tremendamente interesante y llamativo y hermoso en términos de geografía, **por lejos el con más potencial** y con más diversidad de paisajes en el que estado, o sea no he estado en ningún país que sea tan llamativo como este, o sea, en naturaleza Chile gana, más que cualquier otro lugar en el que haya estado” (CPm, del equipo UWX) (el énfasis es nuestro).

#### **-Chile es un país conservador económica y socialmente.**

Esta premisa está fuertemente relacionada con la anterior. **Los emprendedores consideran que uno de los rasgos negativos que mejor describen a Chile es un conservadurismo económico y social.** En términos económicos, se critica el rentismo de los empresarios chilenos, su falta de visión a largo plazo, y la inexistencia de un sistema de financiamiento e inversión para emprendimientos innovadores, que se atribuye a la poca apertura a ideas nuevas entre los empresarios y el resto de la población. En términos sociales, se critica el carácter tradicional que permea a la estructura social chilena y las interacciones cotidianas, lo que se expresaría en un respeto por la jerarquía, relaciones patronales entre jefes y subordinados, y una docilidad acrítica por parte de los chilenos en general.

“**Chile tiene muchas oportunidades para emprender, o sea, para mí la cultura chilena, igual es super defecto nuestro, estamos super dormidos.** O sea, para hacer cosas, **podemos millones de cosas en un montón de industrias, y que en verdad beneficiarían harto la economía local, la calidad de vida de las personas, y que no lo estamos haciendo, y que no lo estamos haciendo, y no lo estamos haciendo y no lo estamos aprovechando por un tema de desinformación netamente, un tema netamente educativo,** no necesitas haber estudiado ingeniería ni nada, ni administración para poder emprender y tener tu negocio. Ahora con estas iniciativas de las incubadoras, y en el fondo de esto de Sercotec que están haciendo centros de desarrollo de negocios en todas las comunas, están naciendo estas instancias como para que las personas sin tener ningún conocimiento previo, pero que tengan ganas de hacer algo, de emprender algo, y que vayan y lo hagan. Igual bueno que estén pasando esas cosas” (PVm, del equipo XYZ).



“(…) **tenemos un barniz de civilidad pero muy por encima, esta cosa como que no penetra hacia adentro, o sea yo creo que nos falta muchísimo para ser un país civilizado y un país armónico y funcional**, no estamos mal, o sea no estamos yendo en dirección contraria, pero estamos muy lento hacia ese lugar, no sé po’, **somos como por decirlo ‘sociedad pos-colonial española’ con los peores tipos que nos pudieron haber tocado po’**, es que **tenemos esta tontera del apellido, de la honra, del orgullo basado en nada, de que el mérito y el trabajo no son importantes sino que la suerte, la pillería y la estupidez como maneras de lograr algo**, entonces si tú quieres conservar integridad, lograr algo que te importe hacerlo y hacerlo bien, como que no es el mejor lugar del mundo para hacerlo, y si te quedas acá tratando de hacerlo te dicen: ya pero porque mejor no te vas a otro país” (AFm, del equipo JKL) (el énfasis es nuestro).

“(…) el otro día hablaba con mi jefa que es una de las directoras de la facultad, y me preguntaba ‘¿qué vas a hacer cuando salgas? ¿te puedes quedar un tiempo acá?’, y le dije ‘bueno estoy dedicado al emprendimiento y la cuestión’, ya y **me dijo ‘si el emprendimiento no resulta vas a buscar un trabajo como serio’**, entonces **esa es como la opinión que tiene la gente en general, y que se da por la gente de cuarenta hacia arriba**, se da como demasiado, encuentro que **el emprendimiento aquí en Chile es algo que está como muy nuevo**, quizás como que en veinte años más va a ser distinto, pero yo creo que ahora sí, como que **si eso lo comparas con países desarrollados no es así, si eres emprendedor en Inglaterra o en Alemania, como que eres un huevón bacán, pero acá pasa lo contrario**, yo creo que es cosa de tiempo, es cosa de que la gente se acostumbre a que esto no es un juego y a que por algo tú te dedicas a esto”(MJm, del equipo PQR) (el énfasis es nuestro).

**Investigador:** ¿Qué piensas de Chile, en general, como país?

**Entrevistado:** Falta de educación.

**Investigador:** Ya. ¿En qué sentido?

**Entrevistador:** **Chile, en términos generales, es un país ovejero.**

**Investigador:** ¿Ovejero?

**Entrevistado:** País ovejero, en el sentido que mira, te subes al metro hoy día en la mañana, a las 6, 7 de la mañana y no cabe ni un alfiler. Te subes a la micro y la micro vale 700 pesos, 1400, 1500 pesos al día, **el sueldo mínimo de este país es de 260 lucas, y te echas 40 lucas al mes en transporte público, o sea, si la gente no está quemando edificios, y rompiendo y matando políticos, por esa situación entonces Chile es una sociedad totalmente conformista**. Eso es lo que veo. Y si realmente la gente viera, saliera un poco de la burbuja, lo que es el país, incluso lo que es solo Santiago, ir a ver cómo es la gente de regiones, cómo vive esa gente, sería otra cosa. Entonces, sí, **Chile en un país estable en el sentido de que la gente que trabaja la mayoría de las veces se asegura un sueldo a fin de mes, pero creen que con eso basta. ‘Muchas gracias jefe por darme plata por sacarme la chucha trabajando para ti’**.

(El entrevistado era BMm, del equipo STV) (el énfasis es nuestro).



**-Chile es un país desigual en términos sociales.**

***Otra cualidad negativa de Chile que destacan los emprendedores, aunque no tan importante como el conservadurismo, es la desigualdad económica y social de nuestro país.*** Aunque no se identifican las causas de la desigualdad, sí se habla de sus efectos, negativos no sólo para el país y las personas, sino también para todos aquellos que pretendan embarcarse con un emprendimiento. AFm, del equipo JKL, profundiza en el tema:

“[Chile] ***es un país quebrado y segregado***, y que yo creo que una super buena definición es decir que este es el país de la completada bailable, de que tenemos que a base de rifa y bingos hay muchas cosas que funcionan y se hacen ya pensando en emprendimientos sociales, en cómo funciona un segmento muy amplio de la sociedad y otro que ni siquiera se entera de esto y no conversa, ***tenemos colegios segregados, tenemos un barniz de civilidad pero muy por encima, esta cosa como que no penetra hacia adentro***, o sea yo creo que nos falta muchísimo para ser un país civilizado y un país armónico y funcional, no estamos mal, o sea no estamos yendo en dirección contraria, pero estamos muy lento hacia ese lugar, no sé po’, ***somos como por decirlo ‘sociedad pos-colonial española’ con los peores tipos que nos pudieron haber tocado po’, es que tenemos esta tontera del apellido, de la honra, del orgullo basado en nada, de que el mérito y el trabajo no son importantes sino que la suerte, la pillería y la estupidez como maneras de lograr algo.*** (...) Creo que nos falta muchísimo mejorar en la matriz educacional para tener una masa de gente que pueda tener trabajos mucho más sofisticados, o sea para instalarte con una idea de tecnología y conocimientos acá tal vez te cuesta, o sea profesionales vas a encontrar pero por ejemplo técnicos o gente capaz de construir cosas tampoco tienes muchas industrias complementarias, eso debería ser una decisión de gobierno de “queremos esto”, entonces “ya, vamos a mejorar la educación, vamos a generar un ecosistema de empresas tecnológicas”, falta ese tipo de cosas, también un problema super grande en Chile es que tiene poca población, entonces tenemos... además, ***la desigualdad en la distribución del ingreso hace que sea más chica todavía la población sofisticada que tú puedes... si tú haces acá un emprendimiento y creas una cuestión maravillosa y se lo quieres vender a muy poca gente, porque no hay más, entonces por un lado no te permite una fortaleza fuerte para tener una base***, pero tal vez sirve porque te empuja a irte al tiro, que claro tampoco es la idea que te empuje a irte si no que echarlo a andar acá, pero tiene poca población, tiene mala distribución del ingreso, entonces eso hace que tengas un marcador más pequeño para tu creación, entonces lo que crees tienes que exportarlo. ”

**-En Chile, la burocracia es un obstáculo para el emprendimiento.**

***Los emprendedores consideran que una de las cualidades de nuestro país, ello visto en función de las facilidades y dificultades para emprender, es la existencia de obstáculos burocráticos o especificaciones legales que si bien no impiden que quien quiera pueda emprender, sí dificultan el éxito de toda apuesta.*** Un ejemplo recurrente en las entrevistas es el pago a 90 de días de las facturas, que pone en desventaja a las Pymes que proveen productos o servicios a grandes empresas, pues el retraso de la llegada de este dinero suele poner en una posición muy apretada a todos los emprendedores.



**“Yo creo que la dificultad máxima, y es la dificultad que todo emprendedor tiene que pasar es la burocracia.** O sea, es que todo, para todo necesitas un papel, y es complicado porque, ponte nosotros, ya, llegamos y firmamos un convenio con la municipalidad y resulta que ellos no pueden en el fondo sentarse y trabajar y conversar y crearlo, todo tiene que estar como previamente especulado, no hay espacio como a poder crear más libremente. Entonces, no sé, yo creo que lo principal es eso, en el fondo incluso hay iniciativas que lanzó el Ministerio de Economía, el Escritorio Empresa, que en el fondo es una plataforma que le permite a una persona normal, por decirlo así, que le sea mucho más fácil el tema de todos los papeleos y todos los trámites que hay que hacer, y está todo más armonizado en la plataforma de Escritorio Empresa. Entonces ya se están creando esas herramientas porque se nota también, se nota que ‘oye, si el martes no reportaste al Servicio de Impuestos Internos que no tenías movimiento, ¡multa!’, pero ¿quién te dice eso? No sabes. Entonces es bueno que se den esas instancias de información más masiva. Saber llegar a la comunidad yo creo que es el gran desafío al final” (PVm, del equipo XYZ) (el énfasis es nuestro).

**“Yo creo que la única barrera a la entrada... es traernos tanta burocracia de por medio,** pero están todas la plataforma y las oportunidades para quien quiera para hacer las cosas. O sea, realmente (...) hemos tenido muchísimas oportunidades que aprovechar, yo creo que están disponibles para todos” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

**“(...) y en términos burocráticos, como en relación con empresas grandes, la relación como del “gran Estado en relación con la gran empresa”, yo creo que bueno ese es un problema general de todo el mundo, siempre es una lucha como de David contra Goliat, eso es super malo y además hay cosas que te pueden hacer desaparecer super rápido, hay que tener mucha capacidad de resiliencia, cualquier emprendimiento o microempresa que llega a vender un servicio grande puede estar muy feliz, pero gradualmente se dan cuenta que las pagas a noventa días,** y que no te paguen sueldo todos esos meses, o que ese tipo de cosas pasan todo el rato y las empresas a veces desaparecen justamente por eso, y ya hay un sistema bancario y de factoring detrás que está esperando como cocodrilos que tú les tires servicios para que te ayuden a hacer caja, pero en verdad no es la idea, en verdad no creo que sea un buen panorama el de Chile” (CPm, del equipo UWX) (el énfasis es nuestro).

**“(...) hay empresas, como Cencosud, que te pagan a 90 días. Entonces, ¿cómo es posible que una empresa te pague a 90 días después de que tú hiciste un servicio, siendo que Cencosud... todas sus... París, todos esos lados, cobran al contado a todos los clientes?** O sea, ellos reciben la plata a 0, pero te pagan a ti a 90 días. Quizás... facilidades en ese aspecto, tributarias, podría decir. Como que... hay que pagar el mismo impuesto que paga una empresa más gigante, al principio, cosas así. Pero no me atrevería a decir que hay graves dificultades” (SAm, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).

**“[Chile] Es complicado, bajo la lógica de que las empresas que uno necesita, están llenas de trabas, cuando uno gesta algún emprendimiento de alguna empresa está llena de complicaciones,** funcionarios públicos o hasta una sandwichería. Tengo un amigo que está esperando la sandwichería en la comuna de Providencia, y lleva como tres semanas para que le den



la aprobación para que pueda abrirse... Entonces, funciona al revés. 'Usted no tiene, ah... no puede'. En cambio, en otros lados, te dicen 'usted tiene que hacer esto, esto, esto y cuando tú lo tengas listo, usted abre'. Entonces el tipo abre empieza a funcionar y de repente va un inspector y le dice, '¿usted tiene todo esto?' 'Sí, sí lo tengo', 'a ver muestre... ah ya listo, siga no más'. Es distinto al funcionamiento de la lógica de este país, que dice, 'lo tiene, muéstrelo, lo tiene muéstrelo, ha ya... lo voy a ir a ver, lo hizo, ah ya, lo voy a ir a ver'. ¿Te fijas que tiene otra dinámica?, yo creo que ahí estamos medio entrampado en ese sentido, tampoco hay capitales, a nivel de desarrollo, por ejemplo, yo este producto, que es un producto único, a nivel mundial, que tiene una proyección a cinco años, de trescientos millones de dólares, yo no puedo, **no existe ninguna instancia en este país donde yo pueda desarrollar un producto como este, los proyectos no sirven**. Esta simple cuestión que nos costó, que partimos con cien mil pesos, no existe ninguna instancia de hacerlo, yo tuve que hacerlo porque le pedí plata a un amigo, pedimos cosas acá y allá. No existe ninguna instancia donde uno diga 'ya, ¿sabes qué?', vamos a postular a un concurso o proyecto con este producto para hacerlo'" (DMm, del equipo ZXC).

### Los ecosistemas de innovación y emprendimiento

Esta es la cuarta gran área temática, y aunque se refiere a los ecosistemas de innovación y emprendimiento en general, la argumentación de los emprendedores suele girar en torno a su experiencia en el ecosistema OpenBeauchef. Esta área temática es la única con una sola premisa cultural debido a la baja saturación observada en las otras potenciales premisas identificadas en los extractos de entrevistas relacionados con los ecosistemas de innovación y emprendimiento. Esto puede ser una señal de que los emprendedores no precisan, en su vida cotidiana, de nociones compartidas sobre estos ecosistemas. Ya dijimos antes que la cultura (entendida por nosotros como una red de modelos culturales), lejos de ser perfecta y totalizante, está llena de incoherencias y vacíos donde el libre arbitrio y la individualidad prosperan. Tal vez nos encontramos ante uno de esos vacíos (es decir, áreas de la realidad a las que no se les ha atribuido un significado colectivo) que hacen que las experiencias de los emprendedores no estén mediadas por premisas compartidas<sup>32</sup>.

#### **-Los ecosistemas de innovación/emprendimiento son burbujas.**

Esta es la única premisa cultural relacionado con los ecosistemas de innovación y emprendimiento, y ello tal vez se debe a que no hay más conocimientos que portar para desenvolverse cotidianamente en estos espacios o a que el fenómeno es tan nuevo que aún no se desarrollan nociones compartidas entre los emprendedores del ecosistema

---

<sup>32</sup> Un ejemplo de temas no filtrados por la cultura lo constituye la definición del rol del Estado para con los emprendedores y las lógicas de financiamiento estatal en Chile (a cargo de CORFO). No se puede decir que no hay consenso sobre cuál es el rol del Estado, o la importancia de CORFO para los emprendedores, pero la falta de saturación no permite afirmar que sí existe un consenso, por eso este tema no logró condensarse en una premisa cultural.



OpenBeauchef. En cualquier caso, lo que esta premisa deja claro es que **los emprendedores conciben a los ecosistemas de innovación y emprendimiento como una burbuja, un espacio cerrado que se encuentra separado de la realidad cotidiana que viven las personas** que no circulan en los espacios de desarrollo de emprendimientos innovadores y/o de alto nivel tecnológico. Son burbujas, usualmente anidadas en alguna universidad, donde se encuentran equipos de mentes brillantes para desarrollar productos y servicios que el resto de los mortales no podemos imaginar, y que requiere no sólo un conjunto de habilidades (tanto “duras” -saber programar o construir artefactos electrónicos, por ejemplo- como “blandas” -saber expresarse oralmente, por ejemplo-) sino también un cierto tipo de mentalidad o espíritu (a saber, una mente flexible y abierta a diferentes posibilidades, y un espíritu aventurero dispuesto a tomar riesgos).

Queremos hacer patente que, lejos de aprobar este estado de cosas, los emprendedores tratan esta “realidad”<sup>33</sup> de manera crítica. Sacamos a colación el encuentro, durante las jornadas de observación participante, con una persona que forma parte de un equipo de emprendedores que regularmente va a ocupar el espacio del OpenLab. Siendo una persona egresada de una universidad que no se encuentra en Santiago<sup>34</sup>, y llegando al ecosistema OpenBeauchef a través de conocidos que estudiaron en la Universidad de Chile y sabían de este espacio, cuestiona duramente su distribución espacial y el funcionamiento, señalando que OpenBeauchef es una burbuja donde sólo está la elite del emprendimiento. Concretamente, esta persona alude a la doble barrera para acceder (primero, para entrar a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, la llamada “Beauchef”, se debe contar con la Tarjeta Univesitaria Inteligente o TUI que tiene todo estudiante matriculado o solicitarse una autorización especial<sup>35</sup>; y, una vez dentro de Beauchef, para ingresar al OpenLab se requiere contar con la huella dactilar registrada de antemano en la base de datos de este espacio -aunque hay una secretaria que abre las puertas desde dentro a quienes no cuentan con este registro-), cuestionando el carácter “público” de Beauchef como parte de la Universidad de Chile.

De forma menos dura, pero igualmente crítica, en general los emprendedores desean que esta burbuja de los espacios dedicados al emprendimiento se rompa algún día, y los conocimientos secretos que allí se acumulan se desborden hacia el resto de la sociedad,

---

<sup>33</sup> “Realidad” entre comillas porque recuérdese que estamos hablando de una premisa sobre cómo es el mundo, no una descripción objetiva de éste.

<sup>34</sup> Recuérdese que, aunque hay personas de fuera de la Universidad de Chile en varios equipos, por razones obvias la mayoría de los emprendedores son estudiantes o egresados de la Universidad de Chile.

<sup>35</sup> La Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas es la única facultad de la Universidad de Chile (junto con algunos espacios de la Facultad de Economía y Negocios) que hace uso de la TUI como keycard para abrir puertas y acceder a diferentes espacios. El resto de las facultades tiene sus puertas siempre abiertas permitiendo el libre acceso de cualquiera, siendo excepcionales las ocasiones en que los guardias soliciten que se muestre la TUI para ingresar (en cuyo caso la TUI funciona más como un carnet que como una keycard).



permeando a todos con la flexibilidad y apertura necesarias para abrazar la llegada de nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas, un nuevo mundo. SAf, del equipo ABC es quien mejor expresa esto, explayándose:

“En esos entornos (ecosistemas de innovación) hay una gran apertura hacia lo nuevo, hacia lo distinto, hay muchos extranjeros, muchísimos emprendimientos de afuera, o sea por estar... empecé de esa forma a relacionarme, y en espacios como el OpenBeauchef, como el FabLab, tienen esa apertura hacia las nuevas ideas que sean recibidas. Pero **en verdad eso es una burbuja dentro de un contexto país, no es la realidad de todo el mundo, la realidad del resto**, yo creo que el chileno sí puede ser un poco arriesgado, poco comunicativo, y poco flexible con respecto a las estructuras que tenemos. Entonces eso es parte de... la actitud yo creo que se está cambiando o se está intentando cambiar con ecosistemas como en el que está esto, o sea StartUp Chile, el OpenBeauchef, las diferentes incubadoras... 3ie, Chrysalis, etcétera, o sea, **se está creando un gran ecosistema, y dentro de ese ecosistema las cosas están funcionando diferente, el propósito sería cómo permear hacia afuera.** (...) o sea, **hago negocios con la gente que está fuera de esa burbuja, y esa gente tiene que entender qué es la innovación, y eso sería la desventaja de cultura.** Se necesita más tiempo. (...) Como **esta burbuja, yo te digo que crea su propia cultura y su propia forma de actuar**, está en Chile y está en los otros países, cada vez que viajo conecto con esas burbujas, efectivamente hay variaciones, algunos más enfocados en biotech, otros más enfocados en hardware, otros más en software, por campo de aplicación, también en cuanto a la forma de ejecutar, entonces eso hace que sea diferente, por ejemplo, cuando es más software es todo más dinámico, más rápido, los resultados son para allá, y todo se mueve a otra velocidad, cuando es más investigación médica entonces es más qué datos tienes y Excel, y eso moldea parte de la cultura del ecosistema. (...) **Una de las cosas es que tienes el apoyo, tienes las asesorías para crecer, digamos, con mayor conocimiento de lo que estás haciendo, pero que eso puede, a veces, aislarte de la realidad**, si el emprendedor no entiende que el emprendimiento no se hace en el laboratorio, se hace en el campo, se hace con tus clientes, con tu usuario. Entonces, **ambientes como este pueden aislarte en una burbuja**, darte la ilusión de que tienes que cumplir ciertas metas, en verlo como casi que académico” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

“(...) **yo creo que no hay tanta cultura de emprendimiento en Chile en las poblaciones.** Yo creo que no está la gente muy acostumbrada a un emprendimiento chileno, así como en el día a día. Primero eso, un poco más de reconocimiento de qué es un emprendimiento, hasta donde puede abarcar quizás, algo tan simple como eso, de conocer qué es un emprendimiento. Y luego, quizás puede ser el mismo, viniendo del reconocimiento un poco más de participación y concientización, porque, **hasta el momento, lo mismo decía OpenLab, no hay muchos semilleros ni pre-incubadoras acá en Chile. En otros lugares ya existen para fomentar el tema del emprendimiento, acá no hay, entonces quizás muchas personas pueden tener una idea, desconocer que eso lo pueden llevar a cabo o cómo obtener las herramientas para perfeccionarla y transformarla en algo. Falta como esa etapa**” (VCm, del equipo GHI) (el énfasis es nuestro).



### Los equipos de emprendedores

Esta es la quinta y penúltima gran área temática de las premisas culturales, y se refiere a los equipos de emprendedores. Es en esta y la siguiente (“el sujeto emprendedor”) área temática donde la mayoría de los valores identificados en la sección anterior (“Normas y valores”) reaparecen, pero ahora en la forma (más elemental, más básica) de premisas culturales (por ejemplo, horizontalidad, compromiso, responsabilidad social).

Como indicamos antes, desde hace varias páginas los emprendedores ya no se refieren sólo a entidades abstractas o generales, sino que siempre aluden a su realidad localizada y concreta, por lo que al hablar de “equipos de emprendedores”, los sujetos suelen referirse a sus propios equipos, con aquellos con los que trabajan ya en Beauchef Acelera o en OpenLab. En esta área temática se encuentran premisas que contienen las características reales de los equipos; sus características ideales o preferibles; los criterios de pertenencia a los mismos a los que están sujetos los miembros; y la distribución y ejercicio del poder y la autoridad dentro de los equipos.

#### **-Dentro de los equipos es deseable una estructura horizontal.**

Esta premisa se vincula con el valor de la “horizontalidad”. En teoría, la horizontalidad como valor se deriva de las premisas culturales en que la horizontalidad es un objeto del enunciado (esto porque las premisas culturales están en un nivel más básico y abstracto que los valores). **La horizontalidad es la forma deseable de la distribución del trabajo y el poder** (entendido aquí, de manera laxa, como la autoridad requerida para tomar decisiones importantes) **y es promovida dentro de los equipos.**

**Entrevistado:** [Nuestro equipo] **es un poco un “circo pobre”**, lo que no es necesariamente malo, no lo considero malo derechamente, **creo que es una gran diferencia entre estar empleado y como ser emprendedor o microempresario o empresario, que finalmente tienes un manejo de todas las áreas**, como que de hecho siento que es como super importante conocer por lo menos superficialmente todo lo que se hace en la empresa digamos, **acá no sirve como una persona 100% focalizada en lo que hace**, de repente si hay que apagar un incendio no se puede requerir de alguien que no sabe; **es como algo medio orgánico-práctico.**

**Investigador:** Entonces no hay como una jerarquía.

**Entrevistado:** En este caso no, **somos los cuatro iguales**, a pesar de que tenemos diferente dedicación, nos pagamos esa dedicación también en función de cuanto trabajamos.

**Investigador:** ¿No hay, así como un líder en el equipo?

**Entrevistado:** No, **ninguno ha tomado una posición dura así de liderazgo en realidad, la opinión de los cuatro vale lo mismo.**

(El entrevistado era Cpm, del equipo UWX) (el énfasis es nuestro).

“[La organización del equipo] **es bastante horizontal**, como te digo, **una de las cosas que promovemos en la organización es que cada uno se sienta bien empoderado para tomar las**



**decisiones de su área**, y digamos, incluso de otras áreas si fuera necesario, y, por ejemplo, no estuviera la persona a cargo, y que al final todos tenemos la responsabilidad de que todo salga bien. (...) **no hay ninguna posición de mando**, sí de exigencia, o sea de todos para con todo, afortunadamente en el equipo hay mucha autoexigencia, o sea todos están muy comprometidos, somos plenamente apasionados de lo que somos en ABC y eso nos ayuda al cumplimiento de las personas. (...) No sé si a los otros equipos del OpenBeauchef... como te digo, los conozco, pero no sé bien cómo se organizan, pero sí sé que **esta horizontalidad se da cada vez más en el emprendimiento, sobre todo en innovación. Porque la innovación exige una capacidad de respuesta bastante rápida y sobre todo flexibilidad y con las estructuras organizacionales de jerarquía, eso es muy difícil que se logre**" (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

**Investigador:** ¿Cómo toman las decisiones en general?

**Entrevistado:** Es en conjunto.

**Investigador:** ¿Y no hay como un liderazgo marcado? Bueno tú eres director...

**Entrevistado:** Pero es nominativo, en el fondo, las decisiones... por ejemplo, R... fue a Ecuador a dar una charla en un curso, y me dice 'oye conocí a un tipo que quiere que hagamos el estudio clínico en Ecuador'. 'Perfecto, hagamos el estudio clínico en Ecuador', mando los papeles y después le contamos a H... H..., hizo la parte del MSP con el ordenamiento. **Todos remamos para el mismo lado.**

**Investigador:** Y con ciertas decisiones por áreas, por ejemplo, si surge una decisión más vinculada al área ingenieril, ¿la toman todos o queda a decisión de...?

**Entrevistado:** Por eso, cuando tomamos la decisión de mandar el proyecto afuera, H... ni se entera, cuando le dijimos a H..., estaba contento, porque estaba dentro del esquema de lo que tenemos que hacer.

**Investigador:** ¿Y tienen alguna norma en particular? ¿se juntan algún día en específico?

**Entrevistado:** No, **no tenemos un organigrama en general de juntas o reuniones, sino que cada cierto tiempo decimos, 'oye, hay reunión, juntémonos', y es como 'ya'.**

(El entrevistado era DMm, del equipo ZXC) (el énfasis es nuestro).

### **-La diferencia jerárquica sí existe, pero no se ejerce.**

Como lo expresa el enunciado, la horizontalidad no supone la anulación total de la jerarquía dentro de los equipos. La jerarquía existe, y se expresa en la asignación de los "roles oficiales" que tienen que ser mostrados en organigramas, sitios web, y reuniones con potenciales clientes. No obstante, **en las interacciones cotidianas, a diferencia de las empresas tradicionales, los miembros de cada equipo mantienen relaciones cercanas y horizontales entre sí, ignorando las jerarquías oficiales.** Así conciben los emprendedores el lugar de la jerarquía en sus relaciones dentro del equipo.

**"Hay un organigrama de jerarquía, pero en verdad...** Organigramas hay en todos lados, seas una fundación o no, seas una huevada súper social, a menos que seas una cooperativa, yo creo que siempre va a haber organigrama. Pero en general, nosotros hacemos que... en las reuniones todos tienen... **todos son libres de determinar lo que quieran.** Y yo, cuando hacemos reuniones, cuando hacemos... Bueno, perdón, como te iba comentando, tuvimos reuniones al principio para saber de



qué iban a ser esas reuniones en el futuro. Nos ordenamos internamente, ‘esta va a ser la estructura, estos van a los equipos, estas van a ser sus responsabilidades’. Y ahora las reuniones se han transformado en reuniones de trabajo, así como ‘ya, chiquillos, estas eran las pegas de la semana, ¿cómo vamos con eso? Ya, y la otra semana son estas las prioridades’, y así todas las semanas. (...) **Es un esquema más horizontal de trabajo que vertical. (...) La relación entre nosotros, todos, yo creo que es de compañerismo, como si fuéramos compañeros de la universidad trabajando por un proyecto en común.** Hay una relación de compañerismo más que de... y de pertenencia a algo que es bueno” (SAm, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).

“Por lo general como **en competencias técnicas, las decisiones como técnicas las toma el equipo, las económicas las tomo más yo, pero de todos modos lo que pueda afectar al otro lo conversamos harto, o sea, es como liderazgo por trasfondo pero también cierta democracia,** también tenemos unos proyectos chicos que los hemos vendido a algunas... estamos desarrollando sensores y tecnologías para terceros, con eso mantenemos un poco la empresa, y también con la parte administrativa nos compartimos como entre el eléctrico que está con más tiempo y yo, además de ayudar a armar y transportar cosas de un lugar a otro. (...) Sí, es que, sí, pero lo que pasa es que es un equipo bastante... muy competente y muy ilustrado en distintas materias, entonces **hay como liderazgos por ámbitos por así decirlo, no sé cómo describirlo,** por ejemplo, yo que tendría un liderazgo como más estratégico y como más global de hacia dónde vamos, liderazgo técnico podríamos decir que A... que es el eléctrico libre lo lleva bastante bien, y como liderazgo social y de relación C... que es otro de los eléctricos lo va guiando también, entonces **es una cuestión como de liderazgos distribuidos y como entre A... y yo ya sería el liderazgo como más de compañía más hacia dónde vamos, y a veces yo quiero ir para acá, el para allá, y ahí conversamos y vemos una solución**” (AFm, del equipo JKL) (el énfasis es nuestro).

#### **-El mundo dicta qué hacer, no el jefe.**

Esta premisa se relaciona con la concepción heracliteana del mundo, y actúa como legitimadora de las decisiones que se toman en el equipo. Éstas no nacen de la arbitrariedad del juicio de quien toma la decisión, no responden a caprichos personales. Las decisiones que se toman responden a los cambios en el mundo. No se toma tal o cual decisión porque el jefe lo dice y ya, como se insinúa que ocurre en las empresas tradicionales. **Se toman las decisiones en base a lo que ocurre en el mundo, que se encuentra en constante dinamismo.** La autoridad se ejerce porque el mundo, el contexto, lo requiere.

“Las decisiones no son así como... las chicas y no grandes, todos las tienen claras, entonces no hay mucho que definir. (...) Ahora, en torno a **definir qué es prioridad y qué no, generalmente la bajamos la gente que anda en terreno, porque la gente que anda en terreno haciendo la cuestión sabe cuáles son las necesidades de la cuestión.** Por ejemplo, como yo y A... tenemos que hacer harta pega chasquilla. (...) Entonces yo me doy cuenta de ciertas cosas que faltan o de ciertas cosas que son prioritarias, y **digo ‘oye, esto es muy importante’ por lo que he visto. Y no hay votación en ese sentido.** ‘Oye, chiquillos... deja de hacer esto porque pasó esto otro que es muy grave’, y todos dicen “ah, verdad, esa huevada es muy grave’. Nunca hemos tenido una



instancia en la que hemos tenido que votar, ponte tú. (...) **generalmente las decisiones son en base a prioridades, y no hay mayor disidencia en torno a las prioridades**, entonces nunca hemos necesitado recurrir a otras cosas. Nunca me han dicho ‘oye, no quiero hacer eso porque creo que es más importante esto otro, jamás me ha pasado eso’ (SAm, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).

**-La horizontalidad beneficia pero también limita al emprendimiento.**

Esto no es planteado explícitamente por la mayoría de los entrevistados, así que como premisa no tiene mucha fuerza. Sin embargo, tiene la ventaja de ofrecer una nueva arista a la horizontalidad. Este enunciado permite comprender que **la horizontalidad no es una cualidad positiva per se sino que sólo en la medida en que se den ciertas condiciones**. Dado que todo emprendimiento forzosamente comienza con equipos pequeños, una estructura horizontal facilita la toma de decisiones y hace posible una convivencia no coercitiva entre los miembros de un equipo. Aquí se plantea, implícitamente, una teoría evolutiva del emprendimiento. El tamaño del equipo está inversamente correlacionado con el grado de horizontalidad de la estructura organizacional. Si un emprendimiento es exitoso y se comienza a integrar a más personas, la horizontalidad, en lugar de ser vista como deseable, como una ventaja, pasaría a ser un obstáculo. Esto le resta idealismo a lo que hemos visto hasta ahora en las premisas culturales.

“Yo diría que en la empresa más consolidada la visión es más unilateral, como ‘haz esto’ y listo, chao. Creo, porque tampoco es que haya trabajado años en otras empresas. Y creo que en DEF es más horizontal y discutimos más rato quizás que lo que deberíamos, pero igual es valioso dar ese espacio. O sea, la A..., que es la de diseño industrial, ella trabajaba en otros lados (...). Decía que venía la jefa y decía ‘ya, tú, ¿qué hiciste?’. Y era una cuestión muy unilateral, sin espacio de discusión. En cambio, **acá nos sentamos y discutimos todo**, por más que tú tengas las prioridades, igual lo discutimos, eso lo sabemos. Entonces yo creo que eso se da. Yo no sé si es porque la juventud lo traemos, la generación de emprendedores lo trae así como incorporado que hay que ser menos explotadores y más horizontales, o es porque estamos partiendo y somos todos amigos, no sé. Me tinca que es la segunda. **Si eventualmente empezamos a crecer, inevitablemente vamos a caer en lo otro. Espero que no, o espero alargarlo lo más posible, pero si se empieza a crecer siento que inevitablemente va a llegar a eso. Yo creo que pasa que podemos mantener la horizontalidad porque somos pocos y los conozco a todos**, pero si empezamos a crecer, y hay 16 huevones, no puedo mantener la horizontalidad, no puedo mantener a 16 huevones discutiendo” (SAm, del equipo DEF) (el énfasis es nuestro).

**-La pertenencia al equipo está dada por el compromiso.**

Tanto esta premisa como la siguiente tratan sobre la relación entre el equipo y el compromiso, habiendo una vinculación explícita entre lo que expusimos en la sección anterior (normas y valores) en relación con el compromiso como valor (y recuérdese que el compromiso es el único valor que se tradujo en una norma que es aplicada entre los



emprendedores). Se establece que **el compromiso con el propósito del equipo** (recuérdese que el propósito del emprendimiento es lo que hace que éste tenga sentido) **es una característica clave de cada integrante**. Es lo que justifica su pertenencia al equipo.

“(…) **lo único que en lo que hemos tenido conflicto es como ‘oye, ya, si vamos a estar en esto los tres’, es compromiso, ¿cachai?** Lo que sí genera molestias es como que no se vea que alguno de los tres esté haciendo un esfuerzo por realmente participar o mejorar, o ponernos metas dentro del proyecto” (BMm, del equipo STV) (el énfasis es nuestro).

“[Los equipos de emprendedores del OpenLab] son gente motivada que tiene ganas de hacer cosas y que no se queda solamente con palabras, entonces quieren concretar con acciones” (QFm, del equipo MNO).

“(…) afortunadamente en el equipo hay mucha autoexigencia, o sea todos están muy comprometidos, somos plenamente apasionados de lo que somos en ABC y eso nos ayuda al cumplimiento de las personas” (SAf, del equipo ABC).

#### **-Las fallas/incumplimientos de un miembro constituyen falta de compromiso.**

Si el compromiso es la condición para poder permanecer dentro de un equipo (las competencias para hacer el trabajo se dan por supuestas), la falta de compromiso es motivo suficiente para justificar la expulsión de un integrante del equipo. Dado que el compromiso no puede medirse porque corresponde a una vinculación íntima de cada integrante con la causa o propósito del emprendimiento que se está llevando a cabo, es preciso usar otro elemento para poder “observar” el compromiso de cada uno. La forma más sencilla es ver si los integrantes hacen lo que tienen que hacer (es decir, si cada uno cumple con su parte).

**Si alguien no cumple con sus responsabilidades, tal falta no se atribuye a una carencia de habilidades o competencias** (pues éstas se dan por supuestas, se asume que todos en el equipo son personas capaces) **sino a un menoscabo en el compromiso con el fin último del emprendimiento.**

“**Hay uno de los chicos que llegó con nosotros que ya no está. Básicamente incumplimiento de los horarios, incumplimiento de los compromisos.** Es uno el que tenga la capacidad de establecer sus propias metas y compromisos, o sea como te digo, como líder oriento a que nos organicemos en una misma línea, pero **los compromisos, la planificación la tiene que hacer cada uno.** Entonces, que tenga la capacidad de planificarse y dos que luego tenga la capacidad de cumplir su propia planificación, entonces eso es elemental” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

#### El sujeto emprendedor



Esta es la última gran área temática que agrupa premisas culturales. Finalmente, tras un tránsito que comenzó con el mundo mismo, hemos llegado al individuo protagonista de la economía del siglo XXI, fundador de *start-ups* y ávido de aventuras: el sujeto emprendedor. Son dos los principales rasgos del sujeto emprendedor y que se condensan en dos premisas culturales, la constancia y la responsabilidad social, ambos valores que también fueron identificados en la sección anterior (“Normas y valores”).

**-Un buen emprendedor es constante.**

**La constancia es el rasgo definitorio de todo emprendedor.** Tenacidad, resiliencia, motivación, perseverancia, son todas palabras que se refieren a lo mismo. El éxito o fracaso de un proyecto no tienen relación con ser un buen emprendedor. Buen emprendedor es aquel que no se rinde, y que cuando fracasa (y es cosa segura que fracasará en algún momento) es capaz de aprender de sus fallos y volver a intentarlo con una nueva mirada, incorporando lo aprendido. Un emprendedor que no es constante es un mal emprendedor, o derechamente, no está cualificado para llamarse a sí mismo emprendedor.

“[Un emprendedor es] una persona que se lanza con una idea y le da y le da hasta que consigue frutos” (QFm, del equipo MNO).

“**[Lo que define al emprendedor es] yo creo que netamente la motivación**, lo más probable es que te encuentres -a nosotros nos ha pasado igual- con que tu primera idea no sea la indicada, la segunda tampoco lo sea, la tercera y la cuarta tampoco lo sean, pero el tema es que si te gusta el tema en el que estás trabajando, yo creo que ese es el foco, que **le vas a dar tantas vueltas hasta que logres encontrar la solución al final, pero para poder hacer todo eso hace falta un proceso super tedioso que puede ser largo y tienes que tener motivación para el tema**” (MJm, del equipo PQR) (el énfasis es nuestro).

“**[Lo que distingue al buen emprendedor es] la resiliencia.** No, en el fondo, **un buen emprendedor tiene que ser perseverante**, tiene que estar abierto a ser destruido en el camino, en el fono tiene que ser de mente abierta. (...) Tiene que estar dispuesto a escuchar al resto. Un buen emprendedor es alguien que escucha al resto, saca lo mejor de esto y lo aplica a beneficio de su idea. Si al final, decir, pensar, emprender e irse por un camino sin escuchar a nadie yo creo que es lo que lleva a mucha gente a fracasar, no solamente en emprendimiento, sino que en la vida en general. (...) Un emprendimiento yo creo que, bueno, nace de una idea, y muchas veces esa idea no tiene mucha cabida en el lugar que tú quieres meter esa idea, entonces todo emprendimiento tiene que comprobarse, de todas maneras, tú tienes que comprobar e investigar si realmente esa idea que tú estás proponiendo en una situación particular es así. Y en ese camino **yo creo que te vas a caer un montón de veces**, y recién cuando ya caches donde están los hoyitos, cuando la pendiente es muy alta, o cuando es suelo es resbaladizo ahí recién vas como ‘ya, ahora se me abrió un poco el sendero para aventurarme y llegar más lejos’. Y de ahí, bueno, de ahí no sabría decirte porque no he llegado a la otra etapa” (BMm, del equipo STV) (el énfasis es nuestro).



**Entrevistado:** Yo creo que no hay malos emprendedores. Primero que todo, **el tipo que emprende tiene que ser un tipo bueno, porque tiene que ser arriesgado, tiene que ser constante**, y tiene que buscar un buen equipo en el cual confíe.

**Investigador:** Y en el caso de que fracase, por ejemplo.

**Entrevistado:** Bueno, se verá dónde fracasa y cuáles son los problemas y **lo volverá a intentar**, si es que lo quiere volver a intentar.

(El entrevistado era DMm, del equipo ZXC) (el énfasis es nuestro).

“(…) ¿qué podría distinguirlo [a buen emprendedor]? Quizás podría ser no obsesionarte con tu solución. (...) Como te decía, no enamorarte con tu idea, sino ver si tu idea quizás es lo más genial, dices tú, lo que más rinde, pero nadie lo va a ocupar, se va a quedar simplemente en papel, y nunca va a poder entregar una solución que las personas pueden necesitar. Entonces, sería **ir iterando, y varias veces, cambiando**. Yo creo que eso es una idea, no tener miedo (...). **Y aprender de eso, quizá puedes utilizar bien un sistema que usaste antes, ver en qué te falló, reemplazar esa parte, si la segunda vez no funciona quizás tienes que reestructurar todo. Ir viendo de los mismo en qué te equivocaste e iterar, yo creo que eso es una parte, iterar, iterar**” (VCm, del equipo GHI) (el énfasis es nuestro).

“Yo creo que **un emprendimiento consiste en persistencia al final**, porque hay ideas buenas, y hay ideas malas, y está bien, pero en el **fondo si el emprendedor sigue buscando oportunidades, buscado alternativas lo va a lograr concretar**, porque en el fondo tú con una idea no haces nada, todos podemos crear ideas, pero en el fondo **es lograr ejecutarlas y mantenerte ejecutándolas**, y ese proceso que puede ir a veces más corto, a veces más largo, pero pueden pasar meses en que tú en el fondo no ves un retorno monetario, y si no tienes un retorno monetario ahí ya todo se complica, ¿cachai? Pero **yo creo que el proceso del emprendimiento es básicamente constancia**, y partir de a poquito, saber en el fondo cómo moverte, saber con quién tienes que ir a hablar, tener claro a quién le estás solucionando el problema, saber con quién estás trabajando porque si no, no tiene sentido. (...) Yo creo que los malos emprendedores no existen, porque si no, no serían emprendedores. Pero en el fondo, **mal emprendedor sería una persona que no tiene la constancia para seguir con el proyecto**, que eso igual puede depender igual de factores externos, pero en el fondo una persona que no tiene apoyo, que no tiene alguien que la ayude, que no tenga, o sea, en el fondo la capacidad, o las herramientas para sacar adelante el proyecto, yo creo que eso sería un mal emprendedor, porque en el fondo las herramientas están, la ayuda está, solo que hay que buscarlas” (PVM, del equipo XYZ) (el énfasis es nuestro).

“Mira, **para un buen emprendedor diría que es la constancia y la capacidad de aprender**. Si un emprendedor piensa que conoce todas las respuestas, solo él tiene la fórmula perfecta para hacer algo, ya está fracasado, **el camino del emprendimiento es aprender todos los días acerca de lo que estás haciendo**, y tener que reconocer que lo que tú hacer no es necesariamente la mejor fórmula, sino que la persona que atiende, el usuario, la persona que limpia, la persona que cocina, todos tienen algo que enseñarte” (SAf, del equipo ABC) (el énfasis es nuestro).

“(…) de una respuesta puede ser que hayan resultados a lo que estás haciendo, pero tal vez no siempre eso dependió de sus cualidades intrínsecas, o sea claro si no eran adecuados no iban a funcionar, pero pongamos que podrías tener todas las cualidades adecuadas e igual la cosa podría no funcionar, entonces podrías una: saber formar buenos equipos, sacarse la cresta trabajando por



algo que te importa, y también saber cómo tal vez esa cosa tan compleja de saber entre cuando parar y entre cuando seguir, porque tal vez puede ser que si tú insistes, insistes e insistes, llega a funcionar, pero tal vez hay cosas estructurales que por más que insistas nunca va a funcionar, y darte cuenta temprano de eso, y saber que si en verdad te estás dando cuenta o simplemente no quieres hacer el esfuerzo necesario, ese es un balance super complejo yo creo, cuándo rendirse y cuándo avanzar, de repente por defecto la respuesta del emprendedor va a ser avanzar siempre. Tal vez, el que haya resultado no necesariamente es la mejor medida, porque dos, tres, a la quinta vez funcionó, y **ahí también hay una cosa bien importante que es este principio que dicen que no hay, no sé cómo le llaman los gringos pero que es 'overnight success', o que cuando uno es como por ejemplo cuando un éxito repentino y piensa que no sé po', por ejemplo una canción que la armaron en una semana y salió y dice: 'oh, este tipo...', por ejemplo, el 'Gangnam Style' esa canción, el tipo llevaba como siete años cantando y nunca nadie lo había pescado con nada, y dio esta canción y pegó en el palo y fue un super éxito mundial, pero no es como un tipo que se puso hace como un mes a cantar, sino que llevaba casi una década trabajando en eso, entonces uno piensa que el tipo es un éxito de un momento a otro, porque se da un éxito de un momento a otro pero tiene un trabajo enorme hacia atrás, y todas esas cosas" (AFm, del equipo JKL).**

#### **-Un buen emprendedor tiene responsabilidad social.**

La responsabilidad social se refiere a la mochila moral que carga todo emprendedor. Emprender no se trata sólo de ganar dinero. El emprendedor busca solucionar problemas que aquejan a la sociedad en la que vive, y la meta es ganarse la vida haciendo eso (por supuesto, el prospecto de tener grandes ganancias no deja de ser agradable). El emprendedor no tiene que ser un santo, ni tampoco sólo debe hacer emprendimientos "con fines sociales". **El emprendedor debe ser consciente de su entorno (físico y social), no ser una máquina fría, calculadora, instrumentalizándolo todo sólo para ganar dinero.** Y no sólo para con la sociedad, sino también para con las personas con las que trabaja, sus socios, sus trabajadores, sus clientes. Todos.

"No, para mí en verdad un mal emprendedor es como alguien que de chiste se dice que es un mal emprendedor. Como... no, en verdad yo creo que mientras se hagan las cosas con un buen feeling y con honestidad, creo que no existen los malos emprendedores, creo que los malos emprendedores no son emprendedores derechamente. (...) **Que sean un aporte para la sociedad, siendo que todos los proyectos son un aporte para la sociedad en función de que hagan buenos productos, no solamente los que son directamente como sociales**, no solamente los que son... a ver, no solos los emprendimientos que trabajan con discapacitados son... o que trabajan con Señales, Enseña Chile, por ejemplo. No solamente son esos un aporte para la sociedad, Khipu ha hecho algo ponte tú, eliminó un monopolio de Transbank, no sé, por decirte algo, como que hay cosas que son... claro, yo veo de esa lista que **hay muchas maneras de ser un buen emprendedor, bueno siempre y cuando tengas una conciencia para mí parecer**, bueno yo fui trabajador y me parece como el hoyo todo el mundo laboral, que yo viví ¿cachai?, o sea, **siempre mantener una buena conciencia hacia los trabajadores, hacia la gente que trabaja contigo, y entender que ellos son parte de la riqueza que estás generando, entonces siempre creo que**



**hay una responsabilidad social en un buen emprendedor, si no, no eres un emprendedor y eres un 'player', no sé po', un gallo que va al casino y gana plata.** (...) Puta, no sé po', como estafar un banco ¿cachai?, hacer riqueza de eso, eso no es un emprendimiento ¿cachai?, es una manera de enriquecerse lícita, porque el tipo no está en la cárcel pero es juzgada por la mayoría de las personas, porque es jugar demasiado entre los márgenes, o sea, como estirar los márgenes legales, de esas cosas, no sé po', ser pillo, o sea los pillos siempre... la gente que no quiere pagar, los pillos siempre están ahí dando vuelta, porque al final en este mundo no todos reciben lo que merecen, así que están ahí cagados de la risa, y yo creo que esos pueden ser mirados como malos, pero no sé, tampoco les llamaría 'emprendedor', les llamaría oportunista, no sé (CPm, del equipo UWX) (el énfasis es nuestro).

“¿Una buena empresa de una mala empresa? **Una mala empresa es una empresa que no es consciente de lo que hay en su entorno, y una buena empresa es una empresa consciente de que su accionar impacta en el entorno y que hay hartos actores en el entorno,** y que ojalá los tengamos felices a todos. (...) **[Ser un buen emprendedor conlleva cuidar] la sustentabilidad y la intuición de la comunidad, y en el fondo no ser un empresario despiadado.** Porque igual pasa eso, que a veces piensan que porque en este país tienes una empresa eres como mala persona, no sé. Y en el fondo el único objetivo es mejorar. Independiente de las políticas, independiente de todo, el único objetivo es hacer una retribución, mejorar el entorno” (Pvm, del equipo XYZ).

“**[Una buena empresa es una] que se preocupe de sus trabajadores,** porque yo estuve en una empresa de japoneses, que realmente los chilenos no son más que una herramienta, les falla la herramienta, filo, la cambias por otra, así de simple. Tal vez yo ya he pasado por esa experiencia, y sentir que, y de hecho la estoy pasando, y sentir que puedo partirme el lomo en el cerro arriesgar mi vida, y al final nada de eso es considerado, solamente es considerado el resultado de tu pega. Entonces yo creo que siempre ha sido bueno estar en ese trabajo porque me ha ayudado a darme cuenta de que en verdad **el mejor recurso de una empresa es su capital humano. No solamente en el sentido de decir, 'ya, tienen beneficio económico acá', no, preocuparte de tu gente**” (BMm, del equipo STV).

### Cómo interpretar las premisas culturales

La revisión de las premisas culturales ha sido un largo recorrido que comenzó con el mundo (el mundo contemporáneo o post-moderno) y terminó en el individuo (el sujeto emprendedor). ¿Pero cómo interpretar esta colección de 21 enunciados que, según nosotros, condensan lo esencial de la cultura de los emprendedores? ¿Qué nos quieren decir todas estas páginas llenas de extractos de discursos? Para tranquilidad del lector, hemos escrito de forma organizada nuestra interpretación de cuál es el relato que nos cuentan las premisas culturales.

Los emprendedores conceptualizan el mundo social como una estructura de dos capas. En la base o primera capa se encuentran los individuos y las instituciones sociales, afectados permanentemente por necesidades (“dolores”) que necesitan ser satisfechas y que (en



teoría) se multiplican a cada segundo. Sobre esta base se encuentra la segunda capa, correspondiente al mercado, y que recubre a la primera, proporcionando soluciones a las necesidades presentes en la sociedad. Sin embargo, la recubierta de la segunda capa (i.e. el mercado) es imperfecta, y tiene agujeros, o no puede llegar a todos los recovecos de la primera (i.e. la sociedad), habiendo necesidades insatisfechas. Son estos agujeros o errores los que constituyen las oportunidades para los emprendedores, cuya iniciativa daría solución a los “dolores” de la sociedad (aquellas necesidades no satisfechas), teniendo el emprendimiento entonces un efecto curador o sanador<sup>36</sup>.

En un mundo en constante cambio, impredecible y dinámico, la estructura económica chilena es más bien tradicional y conservadora (el trabajo es alienante y los trabajadores son explotados sin que el descontento explote en revoluciones importantes; la jerarquía tiene mucho valor, y se basa en criterios que no responden al esfuerzo sino a la “cuna” de origen; los grandes empresarios chilenos se limitan a buscar rentabilidad fácil y cortoplacista -lo que se expresa en el carácter primario mono-exportador de nuestra economía- por lo que las ideas nuevas y de alto riesgo se evitan, cayendo el país en un estancamiento productivo que tiene apariencia de bonanza). La población general parece apegarse a estos preceptos (mostrando una docilidad silenciosa y cómplice ante la jerarquía tradicional de corte hacendal que permea al mundo laboral chileno), siendo recelosos también de lo nuevo. Ante esto, una vía alternativa para la nueva generación de jóvenes (cuya actitud ante la vida está marcada por una orientación valórica que los hace sentir un profundo rechazo a la jerarquía y la rutina, y anhelar realizar algo por su cuenta que tenga importancia en la sociedad) es el emprendimiento, que, dadas las características ya mencionadas de nuestro país y a otros factores (una marcada desigualdad social, junto con una carencia de inversores interesados en impulsar el desarrollo industrial y tecnológico con apoyo de profesionales jóvenes que se han formado en las mejores universidades del país), es una actividad de altísimo riesgo económico, pero que proporcionan algo que las empresas tradicionales chilenas no: sentido.

Las promesas de éxito y generación de riquezas no son suficientes para llevar a los emprendedores a actuar. No es (únicamente) el egoísmo y los intereses materiales lo que los motiva. Es necesario que el trabajo tenga un sentido, un propósito en el que el emprendedor cree y con el que está comprometido. Esta es la principal diferencia entre el emprendimiento y el trabajo asalariado. El trabajo con sentido asegura mayores niveles de motivación y compromiso con la empresa, pues el desarrollo de la empresa es introyectado y convertido en desarrollo espiritual o personal (la experiencia laboral no es separada de la experiencia privada y personal, siendo todo asimilado como un aprendizaje para la vida).

---

<sup>36</sup> Este primer párrafo no se infiere de la lectura sólo de las premisas. Nace a partir de la observación participante y la asistencia a diferentes actividades llevadas a cabo por diferentes equipos de emprendedores en las jornadas grupales (actividades oficiales del OpenLab). El término “dolor” es usado incluso por miembros del staff del OpenLab.



Afortunadamente, no todo está perdido para los emprendedores, incomprendidos en su sociedad. Existen islas o esferas (“burbujas”) donde la innovación y el emprendimiento son potenciados y llevados al límite, idealmente con productos y servicios que acabarán beneficiando y transformando a la sociedad. El circuito es pequeño aún (las incubadoras y aceleradoras son pocas en Chile), pero se espera que algún día los conocimientos y nociones de dentro esta “esfera” se desborden y salpiquen a la sociedad toda, haciendo posible que cualquiera sea capaz de poner uso a sus conocimientos y experiencias para solucionar los problemas que aquejan a nuestro mundo en el siglo XXI.

## VIII. Conclusiones

### a) Síntesis de resultados y nuevas interrogantes

Nuestro viaje de muchas páginas a través de las preocupaciones y consideraciones de los emprendedores de OpenBeauchef tenía un propósito que no hemos olvidado: caracterizar el modelo cultural que orienta la acción de los equipos de emprendedores que acuden a OpenBeauchef. Este modelo, por supuesto, es un modelo que se refiere al emprendimiento, así que nos enfrentamos a un modelo cultural del emprendimiento. Este modelo, tal como lo expusimos en el marco teórico de la investigación y como se expuso en el apartado de resultados y análisis, está compuesto por tres tipos de elementos, de mayor a menor profundidad (y por tanto, de menor a mayor visibilidad para el ojo desnudo): premisas básicas para la acción (conocimientos que se dan por supuestos); valores y normas (es decir, preceptos reguladores para la acción y las relaciones sociales); y prácticas culturales



(prácticas compartidas). En la Figura 4 presentamos un resumen de los hallazgos de nuestra investigación, dispuestos los datos de una forma tal que el “modelo” se hace fácil de observar (primero las premisas, luego los valores y normas, y finalmente, las prácticas).

Modelo cultural	Modelo mental	Premisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El mundo está en constante cambio.</li> <li>-El mundo cambiante exige flexibilidad para vivir en él.</li> <li>-El emprendimiento proporciona (y exige) la flexibilidad para ello.</li> <li>-El emprendimiento es una opción de vida.</li> <li>-El emprendimiento es una actividad interesada, pero además necesita sentido.</li> <li>-Su sentido, idealmente, nace de beneficiar a la sociedad.</li> <li>-El emprendimiento tiene diferentes etapas que lo definen.</li> <li>-Primero identificas una necesidad (o tienes una idea).</li> <li>-Chile es un país con potencial pero...</li> <li>-Chile es un país conservador económica y socialmente.</li> <li>-Chile es un país desigual en términos sociales.</li> <li>-En Chile, la burocracia es un obstáculo para el emprendimiento.</li> <li>-Los ecosistemas de innovación y emprendimiento son burbujas.</li> <li>-Dentro de los equipos es deseable una estructura horizontal.</li> <li>-La diferencia jerárquica sí existe, pero no se ejerce.</li> <li>-El mundo dicta qué hacer, no el jefe.</li> <li>-La horizontalidad beneficia pero también limita al emprendimiento.</li> <li>-La pertenencia al equipo está dada por el compromiso.</li> <li>-Las fallas o incumplimientos de un miembro constituyen falta de compromiso.</li> <li>-Un buen emprendedor es constante.</li> <li>-Un buen emprendedor tiene responsabilidad social.</li> </ul>
	Modelo instituido	Valores y normas	<p>Valores: flexibilidad; horizontalidad; constancia; responsabilidad social; compromiso.</p> <p>Normas: llegar a la hora a las reuniones y hacer el propio trabajo.</p>
		Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se privilegia el uso de vestimenta holgada.</li> <li>-La rutina de trabajo es discontinua</li> <li>-El trabajo no se mide en horas de trabajo sino en base al rendimiento.</li> <li>-Los emprendedores valoran y privilegian el hecho de compartir un espacio como equipo.</li> <li>-El espacio del OpenLab no sólo es usado para trabajar, sino también para almorzar como equipo.</li> <li>-Los equipos no se conocen entre sí</li> </ul>



			-Los integrantes iniciales de todo equipo nunca son escogidos por mecanismos “meritocráticos”.
--	--	--	--

Figura 4: El modelo cultural del emprendimiento que orienta las actividades de los equipos de emprendedores de OpenBeauchef.

Aunque, en teoría, las premisas culturales serían anteriores a los valores y a las prácticas culturales en términos lógicos y temporales, los desarrollos más recientes en teoría cognitiva señalan que es posible que el camino sea a la inversa (i.e. que las prácticas engendren premisas mentales). Escapa a las fuerzas del investigador la determinación de si las premisas culturales son el origen o causa de los valores y las prácticas o viceversa. Sólo podemos identificar afinidades y congruencias entre premisas, valores y prácticas. Y esta congruencia nunca será perfecta. No todas las premisas culturales resuenan con un determinado valor; los valores no siempre se traducen en normas; premisas, valores y normas no siempre dan nacimiento a prácticas compartidas; la reiteración de una práctica puede o no dar nacimiento a valores y normas, y eventualmente a premisas.

Una manera más sencilla de organizar toda la información recabada durante la investigación es tomar los cinco valores identificados (flexibilidad, horizontalidad, constancia, compromiso, responsabilidad social) y observar la coherencia entre estos y las premisas culturales (es decir, se pueden apreciar las relaciones entre los diferentes elementos del modelo cultural descrito). El resultado es que cada uno de estos valores es coherente por lo menos con una premisa cultural. No obstante, algunas premisas no muestran resonancia con ninguno de estos valores, tampoco con alguna práctica. Finalmente, se hace la misma observación de afinidades entre los valores y las prácticas. Las prácticas más consistentes (más recurrentes, y con mayor significado) son las prácticas que expresan una afinidad con la flexibilidad. El resto de las prácticas, al igual que con las premisas “sueltas” (es decir, que no resuenan o no son congruentes con algún valor), no tienen afinidad, o más bien, no parecen tener una relación fuerte con los valores identificados. Es posible exponer de manera gráfica (en un mapa de relaciones o en una tabla) las relaciones entre las premisas culturales, las normas y valores, y las prácticas de los emprendedores del ecosistema OpenBeauchef tal como lo hemos mencionado. Véase la Figura 5 (en la página siguiente) que agrupa en una forma más cómoda los datos y facilita la comprensión holística de los modelos culturales (en algunos casos, una misma premisa, valor, norma o práctica puede encontrarse en más de una casilla, ello se debe a que la parcelación del mundo no es perfecta, una práctica puede mostrar afinidad con dos o más valores):



	Coherencia relativa entre premisas, valores, normas y prácticas culturales				Ausencia de coherencia	
<b>Premisas culturales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El mundo está en constante cambio.</li> <li>-El mundo cambiante exige flexibilidad para vivir en él.</li> <li>-El emprendimiento proporciona (y exige) la flexibilidad para ello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dentro de los equipos es deseable una estructura horizontal.</li> <li>-La diferencia jerárquica sí existe, pero no se ejerce.</li> <li>-El mundo dicta qué hacer, no el jefe.</li> <li>-La horizontalidad beneficia pero también limita al emprendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un buen emprendedor es constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La pertenencia al equipo está dada por el compromiso.</li> <li>-Las fallas o incumplimientos de un miembro constituyen falta de compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El emprendimiento es una opción de vida.</li> <li>-El emprendimiento es una actividad interesada, pero además necesita sentido.</li> <li>-Su sentido, idealmente, nace de beneficiar a la sociedad.</li> <li>-Un buen emprendedor tiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El emprendimiento tiene diferentes etapas que lo definen.</li> <li>-Primero identificas una necesidad (o tienes una idea).</li> <li>-Chile es un país con potencial pero...</li> <li>-Chile es un país conservador económica y socialmente.</li> <li>-Chile es un país desigual</li> </ul>



					responsabilidad social.	en términos sociales. -En Chile, la burocracia es un obstáculo para el emprendimiento. -Los ecosistemas de innovación y emprendimiento son burbujas.
<b>Valores</b>	Flexibilidad	Horizontalidad	Constancia	Compromiso	Responsabilidad social	-
<b>Normas</b>	-	-	-	Llegar a la hora a las reuniones y hacer el propio trabajo.	-	-
<b>Prácticas</b>	-Se privilegia el uso de vestimenta holgada. -La rutina de trabajo es discontinua -El trabajo no se mide en horas de trabajo sino en base al rendimiento.	-Los emprendedores valoran y privilegian el hecho de compartir un espacio como equipo. -El espacio del OpenLab no sólo es usado para trabajar, sino también para almorzar como equipo.	-	-Los emprendedores valoran y privilegian el hecho de compartir un espacio como equipo.	-	-Los equipos no se conocen entre sí -Los integrantes iniciales de todo equipo nunca son escogidos por mecanismos "meritocráticos".

Figura 5: Coherencia relativa (o ausencia de la misma) entre las premisas, valores, normas y prácticas culturales identificados durante la investigación. Fuente: Elaboración propia.

¿Por qué el cambio de orden de presentación de los datos? Esto hace más visible las relaciones entre los elementos y nos permite afirmar que, en efecto, existe un modelo cultural. Sin embargo, debe tenerse claro que este modelo cultural debe ser interpretado como el sentido que los emprendedores ven en el mundo. Imagínese que es una teoría elaborada por los emprendedores mismos sobre cómo funciona el mundo y cómo se debería actuar en él, y no tanto una descripción de cómo actúan los emprendedores. Esto porque, como se aprecia en la Figura 5, el modelo cultural descrito antes no tiene mucha fuerza directiva (i.e. capacidad de las premisas y los valores culturales de expresarse en acciones o prácticas concretas). Con respecto a este enigma, nos atrevemos a ofrecer dos posibles explicaciones, aunque cada una, a su vez, ofrece más y nuevas preguntas que respuestas.

En primer lugar, es posible que el modelo cultural del emprendimiento compartido por los emprendedores de OpenBeauchef no se traduzca directamente en prácticas concretas debido a que la "comunidad" de emprendedores de OpenBeauchef no tenga la capacidad



normativa (i.e. la capacidad de crear e instaurar normas, y la capacidad coercitiva para velar por su cumplimiento) que toda comunidad humana posee. Entonces, ¿qué tipo de comunidad son los emprendedores? Hemos constatado la existencia de un modelo cultural, pero no hemos abordado una cuestión que en toda definición de cultura tal como se ha trabajado en antropología es obvia: la cultura (modelos culturales, para nosotros), entendida ampliamente como un conjunto de conocimientos aprendidos (i.e. no heredados biológicamente), es transmitida en el seno de una comunidad humana. Sin embargo, uno de los resultados de nuestra investigación es que los equipos de emprendedores no se conocen entre sí (salvo que se conozcan previamente). Es decir, los equipos de emprendedores del ecosistema OpenBeauchef no constituyen una comunidad, en el sentido tradicional que “comunidad” se entiende en ciencias sociales. Esto abre una interrogante que sólo podrá ser respondida en la medida en que se lleven a cabo nuevas investigaciones sobre el mundo del emprendimiento: si los equipos de emprendedores no interactúan entre sí de manera constante, ¿cómo se reproduce el modelo cultural del emprendimiento? ¿Cómo es que los emprendedores, sin interactuar entre sí, comparten una serie de nociones tácitas, valores, y prácticas? Aclaremos desde ya que la cultura del emprendimiento no se reproduce al interior de las familias. Es decir, los emprendedores no emprenden influenciados por un pariente emprendedor. ¿Cómo lo sabemos? Si se observa el Anexo 1, se podrá comprobar que en la pauta de entrevista semi-estructurada se incluye una pregunta con respecto a la existencia de un pariente emprendedor y el hecho de considerar el emprendimiento como una posibilidad real de camino a seguir en la vida. La respuesta, en la mayoría de los casos, fue negativa. Los emprendedores de OpenBeauchef que entrevistamos no tenían parientes emprendedores ni se los fomentaba a emprender al interior de sus familias.

Sospechamos que es posible encontrar una respuesta al enigma de la reproducción de este modelo cultural revisando los aportes de Benedict Anderson con respecto a las características de los nacionalismos: “(...) con un espíritu antropológico propongo la definición siguiente de la nación: una comunidad política imaginada como inherentemente limitada y soberana” (Anderson, 2006, p. 23). Nosotros, por otra parte, sostendremos que la comunidad de emprendedores del ecosistema OpenBeauchef pueden ser vistos como una **comunidad imaginada**. ¿Por qué comunidad? “(...) porque, independientemente de la desigualdad y la explotación que efecto puedan prevalecer en cada caso, (...) **se concibe siempre como un compañerismo profundo, horizontal**” (Anderson, 2006, p. 25) (el énfasis es nuestro). ¿Por qué imaginada? “(...) porque aun los miembros de la nación más pequeña **no conocerán jamás a la mayoría de sus compatriotas, no los verán ni oirán siquiera hablar de ellos, pero en la mente de cada uno vive la imagen de su comunión**” (Anderson, 2006, p. 23) (el énfasis es nuestro). La metáfora es adecuada. En efecto, los emprendedores consideran que forman parte de algo común, se ven a sí mismos como personas al interior de una burbuja exclusiva con pasiones y motivaciones similares, pero dentro de ese espacio común no se conocen entre sí (y probablemente jamás lo harán). Sin embargo, esto es sólo una definición, y aún



falta por entender cómo esta comunidad, real o imaginada, se reproduce. Para ello, volveremos a pedir ayuda a Benedict Anderson.

¿Cuáles son las condiciones bajo las cuáles se hace posible el surgimiento de las comunidades imaginadas? Para Anderson (2006), esta pregunta se refiere a una transformación que ocurrió en el mundo que trastocó los modos de aprehender el mundo: la concepción de simultaneidad. Una comunidad sólo puede pensarse como tal siempre y cuando se tenga la idea de que se vive en un tiempo simultáneo, compartido. Esto fue logrado con el desarrollo de la imprenta en el seno del capitalismo, pues esto permitió y facilitó la difusión de textos como los periódicos, que crearon la sensación de que lo que pasaba en un lugar y en otro muy alejado eran sucesos que estaban conectados, eran simultáneos, y concernían a un mismo grupo de personas (de la misma forma que lo que ocurre en Arica no puede ser algo ajeno para aquellos que viven en Santiago, por ejemplo). ¡Son los medios de comunicación de masas los que permiten que las comunidades se imaginen a sí mismas!

Sin embargo, estos medios de comunicación de masas no sólo permiten que las comunidades imaginadas sean posibles, sino que también, sospechamos, son hoy los encargados de reproducir la “cultura del emprendimiento” en diferentes lugares del mundo (siendo ésta, en gran parte, exportada desde EEUU, por supuesto). Piénsese en las películas y documentales inspiradas en la vida y obra de Steve Jobs, Mark Zuckerberg o Elon Musk; en las parodias a estos referentes del emprendimiento del siglo XXI en caricaturas como The Simpsons o South Park; en los programas de TV y series de internet norteamericanas como “Shark Tank” o “Silicon Valley”<sup>37</sup>. Póngase atención en los discursos presidenciales (chilenos) y el uso retórico de la noción de emprendimiento (Moya & Molina, 2017). En resumen, hoy el emprendimiento se insinúa en la sociedad a través de la producción cultural popular (cine, televisión, redes sociales, memes). Nos aventuramos a pensar que la “cultura del emprendimiento” no es reproducida en el seno de las familias (al menos este es el caso entre los emprendedores de OpenBeauchef, y tal vez entre otros emprendedores de Chile) sino que ésta (al menos sus rasgos fundamentales) es difundida y aprehendida a través de los medios de comunicación en el mundo globalizado y cada vez más conectado. Como planteó Niklas Luhmann hace ya 20 años, es posible entender los fenómenos sociales contemporáneos planteando la existencia de *un* sistema social mundial (una sociedad), en contraposición a las tesis que plantean la existencia de múltiples sistemas sociales cuyos límites están definidos por las fronteras de los estados nacionales (i.e. entender al sistema global como un sistema de sociedades). De hecho, el desarrollo tecnológico de los medios de comunicación masivos y su consiguiente transformación ha alcanzado niveles tales que los flujos de noticias informan permanentemente de sucesos

---

<sup>37</sup> <http://news.northeastern.edu/2013/12/09/entrepreneurship-popularity/>  
<https://www.kauffman.org/blogs/currents/2015/02/the-celebritization-of-entrepreneurs>



que ocurren en todo el mundo<sup>38</sup>. Sobre la gestación y difusión de la cultura del emprendimiento en el mundo actual (trabajando en base al caso de Alemania, pero el autor es enfático en señalar que los procesos por él descritos ocurren en todo el mundo, aunque a diferentes ritmos), destacamos a Ulrich Bröckling (2015), quien en su libro “El *self* emprendedor” desarrolla la idea de que el emprendedor constituye el “ideal” de sujeto en el que todos los individuos quieren y deben llegar a ser, no sólo aquellos que están llevando a cabo un proyecto de emprendimiento. Ser emprendedor, pensarse como tal, es la nueva forma de integrarse en la sociedad. Véase cómo comienza Bröckling su exposición sobre la masificación de la cultura del emprendimiento, o como él la llama, el modo de ser emprendedor, el *self* emprendedor:

Ser un emprendedor no es solo una profesión o un llamado, no es sólo un modo de actividad económica o un algo consagrado por el derecho privado. ***Deber y querer ser emprendedores también un modo de concebirse y de orientarse a sí mismo y a los otros***: es decir, se trata de una forma de subjetivación. El actuar emprendedor designa menos un estado de cosas que un campo de fuerza: ***es una meta a la que apuntan los individuos, una medida según la cual juzgan su actividad, un ejercicio cotidiano que cultivan, y un generador de verdad, ante el cual se reconocen***. Esta forma de subjetivación no se limita a un microempresario o dueño de algún capital, sino que es una exigencia que se le hace a todos y a cada uno. El llamado a convertirse en empresario de sí mismo y actuar en forma correspondiente debe ser un constante proceso de trabajo con uno mismo que se pone y debe mantenerse en marcha. Emprendedor se es continua y solamente à venir –siempre en un convertirse en, nunca en un serlo (2015, p. 13) (el énfasis es nuestro).

Pero que esto no nos engañe. La globalización no es el heraldo de un mundo sin diferencias culturales. Luhmann lo sostuvo (1997) también. La cultura del emprendimiento tendría pretensiones de universalidad, aunque en la práctica estaría teñida por matices locales. Al respecto, dice Bröckling: “(...) las interpelaciones al sujeto se encuentran hace rato en la succión de la globalización. De todos modos, sigue habiendo coloraciones culturales, inercias, pliegues y

---

<sup>38</sup> No todo es brillo y luces en la globalización. Esta también tienen un lado oscuro, tal como Manuel Castells (1996) lo señaló en sus investigaciones, siendo citado posteriormente por Zygmunt Bauman (2006). En concreto, Castells (1996) señala que las clases sociales (que poseen diferentes medios financieros y habilidades culturales) se caracterizan por tener niveles diferenciados de exposición a los flujos de información en el mundo globalizado, cristalizándose esto en estilos de vida opuestos. Las clases altas están conectadas a la comunicación global y tienen vastas redes de contactos, mientras que los pobres se mueven en redes segmentadas y locales, aferrándose en identidades locales fuertes (su mundo se empequeñece, reduciéndose a su experiencia local). Bauman señala que los primeros viven en un mundo líquido, en la etapa de la nueva modernidad, mientras que los segundos se encontrarían abandonados o “rezagados”. ¿Por qué sacamos a colación esto? Porque la jerga en inglés es abundante, común, cotidiana, en el mundo del emprendimiento (los ecosistemas de innovación y las incubadoras). Un detalle que notamos entre los emprendedores de OpenBeauchef es la pertenencia de todos a los estratos medio-alto y alto (en términos socioeconómicos) de la sociedad chilena. Dicho de otra forma, ningún emprendedor es “pobre”.



dependencias de la trayectoria. El 'nuevo espíritu del capitalismo' tiene más de una cara" (2015, pp. 14-15). No olvidemos que Karl Polanyi fundó la antropología económica sosteniendo la tesis de que la actividad económica estaba incrustada en instituciones no económicas. Aunque Polanyi estaba equivocado al sostener que en sociedades modernas la economía no estaba incrustada en relaciones sociales (Stewart, 2003) y veía al mercado moderno como una esfera autónoma y diferenciada de otras, ajena a las obligaciones de parentesco y respondiendo sólo a los cálculos racionales orientados a la ganancia individual (Granovetter, 1985), sus seguidores siempre fueron enfáticos en aclarar que toda acción económica está incrustada en estructuras de relaciones sociales y es acción con sentido en la medida en que la cultura (en nuestro caso, el modelo cultural del emprendimiento) orienta estas actividades (DiMaggio, 1997). En nuestra investigación confirmamos la tesis polanyiana de la incrustación, tal como es reactualizada por Zukin y DiMaggio (Dequech, 2003) en lo que llaman "incrustación cognitiva" (cognitive embeddedness). Las premisas culturales que se encuentran en las mentes de los emprendedores de OpenBeauchef muestran regularidad que da forma a los razonamientos económicos (y eventualmente, a la acción). Queda por confirmar de forma empírica (aunque, a priori, es algo esperable) si los emprendedores chilenos razonan (empleando premisas) y actúan de forma diferente a los emprendedores de otros países.

Una segunda explicación para explicar la debilidad o carencia de fuerza directiva de este modelo cultural sería su origen reciente, una realidad que no sólo afectaría a los emprendedores de OpenBeauchef, sino que respondería a una situación presente en toda la sociedad chilena: el emprendimiento, como forma ganarse el sustento y como estilo de vida propio del capitalismo tardío, es un fenómeno nuevo en Chile, y, por lo tanto, no ha sido procesado "culturalmente" de manera profunda, por lo que las concepciones de lo que es emprender y ser emprendedor serían difusas aún. De hecho, esto es algo frecuentemente señalado por los emprendedores de OpenBeauchef ("el emprendimiento es algo nuevo en Chile"). Véase lo expresado por SAM, del equipo DEF:

**"Yo diría que ahora en Chile hay como un boom del emprendimiento**, me he dado cuenta... Porque creo que **hay un mundo de luces del emprendimiento, como que 'uy, somos emprendedores, somos bacanes'**, por ejemplo, ahora WOM tiene una campaña de Plan Emprendedor, y se nota, porque **hay una efervescencia en torno a eso**. (...) Pero **la cultura del emprendimiento está muy arraigada, y parte mucho de Silicon Valley**, y allá todo de lo que se habla todo el día es emprendimiento, inversión, dinero, acá y allá. **Y acá en Chile recién se está pasando a esa lógica**" (SAM, del equipo DEF) (el destacado es nuestro).

Por supuesto, esta segunda explicación no es mutuamente excluyente con la primera y que ya hemos expuesto. De hecho, se complementan la una a la otra. El carácter reciente del emprendimiento en Chile puede estar relacionado tanto con el carácter "imaginado" que se puede atribuir a la comunidad de emprendedores, así como con el hecho de que la "cultura



del emprendimiento” sólo haya permeado a los sectores medios y altos de la sociedad, más conectados y globalizados (si seguimos a Castells) que los sectores bajos.

## b) Lo novedoso y lo que no lo es

### El nuevo espíritu del capitalismo: Boltanski y Chiapello

Los resultados de nuestra investigación no son particularmente novedosos o sorprendidos. El modelo cultural del emprendimiento que hemos descrito tiene muchas correspondencias con los cánones que configuran el llamado “capitalismo tardío” tal como es descrito por varios autores, en especial por Boltanski y Chiapello (2002). Recordemos que estos autores se preocupan por las transformaciones ideológicas que acompañan al capitalismo en sus diferentes fases. Sostienen que el capitalismo necesita justificaciones no materiales que hagan que su funcionamiento tenga sentido para los individuos (porque el dinero nunca tiene suficiente fuerza motivadora por sí mismo). Por ello, sostienen que a cada fase del capitalismo le corresponde un cuerpo ideológico diferente (un ‘espíritu’) que justifica su existencia. Y el mundo contemporáneo, desde los años 80 y 90, estaría marcado por una agitación producto del desarrollo de nuevas e innovadoras tecnologías y una apertura valórica que no se había visto antes. El ideal o modelo de empresa con fines de lucro ya no es la gran empresa jerárquica sino la empresa en red, una unidad hiperespecializada que ha externalizado todas las funciones que no formen parte de su ventaja competitiva. Además, se rechaza la deshumanización de la empresa tradicional y el trabajo “por obligación” al que son sometidos los asalariados, valorándose el compromiso con la empresa a nivel íntimo, personal, y la causa que ésta defiende (una causa que siempre trasciende el mero afán de lucro). Dicen Boltanski y Chiapello:

***Las burocracias no sólo son inhumanas, sino que además no son rentables.*** La lucha emprendida en la década de 1990 ha tenido por objeto eliminar en gran medida el modelo de empresa forjado en el periodo anterior: por un lado, ***deslegitimando la jerarquía***, la planificación, ***la autoridad formal***, el taylorismo, el estatuto de cuadro y las carreras dentro de una misma firma en el transcurso de toda una vida y, por otro, ***reintroduciendo criterios de personalidad y el uso de las relaciones personales*** que anteriormente habían sido desplazadas. No se trata, sin embargo, de un intento de retorno al primer espíritu del capitalismo [el capitalismo de fines del siglo XIX, donde el emprendedor no era un administrador profesional sino un sujeto carismático que manejaba su propia pequeña empresa], ya que las empresas son más grandes que nunca, los managers son profesionales y no pequeños propietarios y la vida en el trabajo se inscribe en redes y no en un marco doméstico (2002, p. 134) (el énfasis es nuestro).



Este fragmento nos demuestra que el rechazo a la jerarquía, el tránsito hacia estructuras horizontales, y la valoración del compromiso personal con la empresa, son elementos característicos de nuestra época. Estos mismos rasgos los hemos identificado entre los equipos de emprendedores de OpenLab y Beauchef Acelera ya en la forma de prácticas, valores, o premisas mentales (ver Figura 5 unas cuantas páginas atrás).

### Las auto-observaciones de OpenBeauchef

Es preciso tener en cuenta que el ecosistema OpenBeauchef, como debe ser en la llamada “era de la información”, ha llevado a cabo diferentes esfuerzos por auto-observarse con el fin de mejorar su rendimiento y cumplir de mejor manera sus tareas. El OpenLab, desde el 2015 hasta la actualidad, ha llevado a cabo investigaciones para entender mejor a los emprendedores y potenciales usuarios de este espacio (en general, estudiantes de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile) y poder ofrecer asistencia e infraestructuras adecuadas en función de las necesidades de los interesados en emprender. Aunque empleando enfoques, marcos teóricos, e intereses distintos, los resultados de estas investigaciones de carácter interno son bastante similares a los resultados de nuestra investigación.

Nos referimos especialmente al informe elaborado por la socióloga Paulina Calfucoy en el año 2016. En una investigación cualitativa cuyo objetivo era entender la manera en que los estudiantes de la FCFM concebían la innovación y el emprendimiento y las experiencias que han tenido y que involucrasen innovar o emprender<sup>39</sup>. Sólo haremos alusión a los resultados que nos parecen pertinentes, pero la verdad es que Calfucoy identifica muchos elementos importantes a los que no nos podremos referir aquí. Uno de los resultados de aquella investigación y que sí nos concierne es que los estudiantes de la FCFM consideran que la perseverancia es un factor clave a la hora de que un emprendimiento tenga éxito. Esto coincide con dos resultados observados entre los emprendedores de OpenBeauchef: en primer lugar, con nuestro descubrimiento de la constancia como valor esencial de todo emprendedor; y, en segundo lugar, con la premisa cultural que señala que “un buen emprendedor es constante”. Véase un fragmento de discurso de un estudiante que Paulina Calfucoy expone en su informe de investigación:

(...) yo creo que ese es el secreto, sobre todo cuando uno hace investigación y emprendimiento... hay cosas que no resultan, pero **hay que seguir dándole, o sea, yo creo que es la clave de todo emprendimiento y de toda cosa, la perseverancia**. Es seguir pese a muchas cosas, si tú tenís la idea clara la cosa va a resultar, **si no perseveras**

---

<sup>39</sup> Para esa investigación se realizaron 40 entrevistas en profundidad y 4 focus group a estudiantes de todas las especialidades y carreras de la FCFM (Calfucoy, 2016).



***no tenís ninguna opción como emprendedor*** (Calfucoy, 2016, p. 25) (el énfasis es nuestro).

Además, entre los diversos atributos que los estudiantes consideraban que debiese tener el OpenLab, nosotros destacamos dos: relevancia e incidencia. El primero tiene que ver con la complejidad, impacto y proyección de los emprendimientos apoyados por el OpenLab. El segundo tiene relación con la capacidad de “contribuir” que puedan llegar a tener los emprendimientos. Paulina Calfucoy, sobre la incidencia, inserta el siguiente fragmento de discurso de un estudiante entrevistado: “sería bacán que uno tuviese el tiempo como para poder hacer otras cosas y tratar de aportar desde la universidad a alguien más afuera” (Calfucoy, 2016, p. 33). Esto es coherente con el valor de “responsabilidad social” que caracteriza a los equipos de emprendedores de OpenBeauchef y con la premisa cultural que señala que la realización de un proyecto que tenga un impacto benéfico en la sociedad es una de las formas de conseguir que el emprendimiento, como opción de vida, tenga “sentido” (para el emprendedor y para la sociedad).

Un tercer resultado de Calfucoy es la constatación de que los estudiantes consideran que la cultura institucional de la FCFM es más bien “conservadora” a la hora de fomentar y cultivar habilidades de emprendimiento o pensamiento creativo para enfrentarse a diferentes desafíos:

En cuanto a la formación en torno al emprendimiento y la innovación que ofrece la FCFM, los estudiantes en su mayoría plantean que ésta no es habilitante para identificar problemas en sus entornos y para desarrollar soluciones aplicadas a partir del conocimiento que adquieren en sus carreras (Calfucoy, 2016, p. 28).

Este último resultado se condice con el testimonio de algunos emprendedores de OpenBeauchef, quienes consideran que la universidad no prepara a sus estudiantes para emprender sino para convertirse en asalariados en empresas tradicionales, aniquilando prematuramente la creatividad de potenciales emprendedores (perjudicando no sólo a los emprendedores que no llegarán a serlo, sino también a la sociedad toda).

## Las investigaciones hechas por CORFO

En el año 2012, CORFO coordinó y gestionó una investigación cuyo objetivo era obtener datos de carácter cualitativo que permitieran comprender mejor a los emprendedores chilenos e identificar las principales problemáticas que afectan y alteran su quehacer con miras a realizar propuestas que sean tomadas en cuenta en el diseño de políticas y programas para facilitar su éxito. Se analizaron 30 casos de estudio (de las regiones Metropolitana y de Valparaíso) y se elaboraron perfiles (que no revisaremos aquí). Lo más importante de este estudio de CORFO, al menos en relación con nuestra investigación, es la identificación de una serie de “hechos estilizados” (así se los llama en el informe de



CORFO) que corresponden a lo que podríamos llamar “cultura del emprendimiento chileno”, o de forma más precisa, a coincidencias discursivas en los relatos de los emprendedores (CORFO, 2013). Procederemos a comparar estos “hechos estilizados” (son 4 en total) identificados por los investigadores contratados por CORFO con los resultados de nuestra investigación en el ecosistema OpenBeauchef.

En primer lugar, está el fenómeno llamado “Hijos de tigre”. Este patrón discursivo tiene relación con el hecho de que la mayoría de los entrevistados en la investigación de CORFO relataron que tenían algún pariente o conocido que era emprendedor (o que, en su defecto, estaban vinculados a la gestión de una empresa) (CORFO, 2013). Este resultado difiere de lo identificado por nosotros en OpenBeauchef: la mayoría de los emprendedores de este ecosistema declararon que no tenían un pariente emprendedor.

El segundo hecho descubierto por CORFO lo denominan “Partir por el principio: La elección”. Esto se refiere a que los emprendedores señalaron que la decisión de emprender es más bien a una vocación u otros motivos que revelan una intención por emprender (por ejemplo, por haber visto una oportunidad de mercado, para aumentar los propios ingresos, para dar continuidad a una empresa familia, etc.) y no una respuesta mecánica ante situaciones como el haberse encontrado sin empleo de manera inesperada (CORFO, 2013). Este resultado es similar a lo identificado por nosotros: emprender es una opción de vida, no un último recurso ante la necesidad.

El tercer hallazgo cultural de CORFO se llama “Se emprende desde lo que se sabe”, que, como su nombre lo indica consiste en que se identificó que era recurrente que los emprendedores nunca se aventuran en una actividad del todo desconocida, sino que siempre dentro de rubros donde ya han tenido experiencias laborales o en los que tienen alguna formación (CORFO, 2013). Esta suele ser la tónica en OpenBeauchef también, donde se aprecia que los emprendedores con formación ingenieril desarrollan emprendimientos de esa misma orientación, mientras que aquellos con formación en ciencias (particularmente, biología, química, y afines) desarrollan emprendimientos haciendo uso de lo que saben en esa área.

El cuarto y último hallazgo de la investigación de CORFO es denominado “La cultura del no endeudamiento”. Este rasgo tiene relación con una actitud entre los emprendedores chilenos de “no deberle un peso a nadie, no deber explicaciones a nadie”, es decir, de evitar (dentro de lo posible) endeudarse y así poder actuar de forma autónoma e independiente (CORFO, 2013). Sobre esto, en nuestra investigación no se evidenció una actitud de aceptación o rechazo al endeudamiento entre los emprendedores de OpenBeauchef.

Además de estos cuatro rasgos culturales, en la investigación de CORFO se identifican los tres principales problemas que aquejan a los emprendedores chilenos. La primera dificultad de los emprendedores tiene relación con las interacciones con el Estado, institución sobre



la cual la mayoría de los emprendedores tenían una imagen negativa, pues se lo considera un agente “entorpecedor”, en particular con respecto a la cantidad de trámites burocráticos que es necesario enfrentar y la cantidad de tiempo que éstos le roban a los emprendedores (CORFO, 2013). Este problema es altamente coincidente con una de las premisas culturales identificadas por nosotros en el ecosistema OpenBeauchef: “En Chile, la burocracia es un obstáculo para el emprendimiento”.

El segundo problema que aqueja a los emprendedores, según la investigación de CORFO, es una carencia de habilidades para emprender, que pueden expresarse en problemas para administrar la empresa o hacer un buen uso de las capacidades de las personas que trabajan con cada emprendedor. Los emprendedores identifican la causa de este problema:

Entre quienes participaron en este estudio, se evidencia un reproche muy marcado hacia las instituciones educacionales chilenas por no entregar herramientas que permitan saber de gestión ni tampoco que enseñe a desarrollar un negocio. Sobre esto, la percepción generalizada es que “los emprendedores aprenden a emprender en la práctica”. Vale decir, se va aprendiendo sobre la marcha y muchas veces ante la necesidad de ser capaces de hacer de todo (CORFO, 2013, pp. 68-69).

Este problema ha sido expresado por los emprendedores de OpenBeauchef también (nótese que la investigación de Paulina Calfucoy revela el mismo resultado). No pocos entrevistados nuestros sentían que la formación académica en FCFM no los preparaba para emprender, mucho menos la educación escolar. Además, es recurrente la alusión a que se percibe un gran desconocimiento sobre el emprendimiento entre la población chilena.

El tercer problema que afecta a los emprendedores (especialmente lo más pequeños o aquellos que recién comienzan) es el hecho de no ser capaces de generar vínculos con otros actores e insertarse en redes que les puedan ser provechosas. Esto ocurre porque no tienen contactos que signifiquen un aporte para sus actividades, o de tenerlos, no saben cómo hacer uso de ese capital social (CORFO, 2013). En nuestra investigación, no se identificaron muchos elementos relacionados con este problema, salvo cuestiones excepcionales. Sin embargo, esto abre nuevas reflexiones que abordaremos más adelante.

### Descubrimientos inesperados

Estamos lejos de querer insinuar que nuestro trabajo fue sólo una mera confirmación de lo que ya se había planteado en la teoría social hace años o en los rasgos culturales y problemas propios del emprendimiento en Chile identificados por CORFO. Por el contrario, hay descubrimientos que podemos llamar “inesperados”. Destacamos dos.



Primero, en el apartado de identificación y descripción de los valores del modelo cultural del emprendimiento, todo lo relativo a la responsabilidad social como valor propio del emprendimiento fue un resultado que no preveíamos (algo que sí ocurrió con los valores de horizontalidad, flexibilidad, constancia, y compromiso). Y algo más sorprendente aún son las consideraciones sobre la responsabilidad social del emprendedor, que se encarnan en una premisa cultural, constituyendo así una verdad consensuada, una premisa implícita: la responsabilidad social (hacer algo que beneficiará a la sociedad en algún aspecto o dimensión, sin importar lo pequeño que pueda ser el aporte -aunque el ideal es que el impacto sea lo mayor posible-) es la forma en que todo emprendimiento tiene un sentido, tanto para el emprendedor (el emprendimiento es un horizonte de vida) como para la sociedad (el emprendimiento tiene un sentido o razón “social”, no se reduce a ser una mera expresión del egoísmo del emprendedor). Esto lo atribuimos al “sesgo” que existe en la conformación de los equipos de emprendedores de OpenBeauchef: la mayoría son estudiantes o egresados de carreras de la Universidad de Chile, una de las casas de estudios más prestigiosas del país y con una explícita e importante vocación de servicio público y compromiso para con el desarrollo del país.

El segundo resultado inesperado lo constituyen las premisas culturales que se refieren al Chile contemporáneo tal como lo conciben los emprendedores. Por supuesto, las preguntas sobre Chile se encontraban en la pauta de entrevista semi-estructurada pues siempre fue del interés de la investigación determinar si existían premisas sobre el emprendimiento y Chile. Se preveían eventuales críticas al conservadurismo en lo relativo a la jerarquía en las empresas tradicionales y la falta de conocimientos o formación emprendedora entre la población en general. Lo que no fue previsto por el investigador fueron las consideraciones sobre la desigualdad socioeconómica en Chile y el impacto que ello puede tener para todo emprendimiento. Otra cosa no prevista fue que la postura política abrazada por los emprendedores sería tan evidente para el observador<sup>40</sup>, la mayoría afines al “liberalismo” en sentido amplio (algunos eran cercanos al liberalismo de derecha, mientras que otros pueden ser llamados liberales de izquierda –en ambos casos, se pudo apreciar que los emprendedores eran liberales en términos valóricos, algo que es bastante propio de las sociedades posindustriales–).

### c) Futuras líneas de investigación

A partir de los aportes y falencias de nuestra investigación, hemos identificado cuatro posibles caminos investigativos que, de ser seguidos, podrían significar un aporte de importancia en lo que se refiere al estudio y comprensión del emprendimiento en nuestro país desde la mirada de las ciencias sociales.

---

<sup>40</sup> Aunque fue aclarado en su momento, no está demás reiterarlo: no era la pretensión de esta investigación indagar en orientación política de los emprendedores de OpenBeauchef.



En primer lugar, como ya señalamos anteriormente, el origen de la “cultura del emprendimiento” y su mecanismo de reproducción entre los emprendedores del ecosistema OpenBeauchef (en Chile, si es que esta cultura del emprendimiento se expresa en otros lugares) es algo que no pudimos identificar en nuestras pesquisas investigativas. Esta es una primera, y probablemente muy fructífera, potencial línea de investigación que todo interesado en comprender el emprendimiento en el Chile contemporáneo podría seguir.

En segundo lugar, y esto se deriva de lo que expusimos en la caracterización de los equipos de emprendedores, es de vital importancia y necesidad realizar investigaciones sobre el emprendimiento con enfoque de género. A pesar de que se profesan ideales de horizontalidad y flexibilidad entre los emprendedores de OpenBeauchef, el carácter masculinizado de los equipos un hecho notorio y significativo que no puede obviarse. Además, esto se condice con otros datos nacionales. Por ejemplo, para el 2016, del total de micro, pequeñas y medianas empresas, un 28,9% tenía a mujeres en la Gerencia General. Y en las grandes empresas, este puesto estaba ocupado por mujeres sólo en el 12,8% de los casos (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).

En tercer lugar, consideramos que sería muy interesante realizar un análisis del circuito de fondos para emprender en Chile, o dicho de otra forma, la trayectoria que deben seguir los emprendedores en Chile para acceder al financiamiento, que aparentemente es un desafío no menor en el que deben embarcarse todos aquellos que quieren emprender y que responde a ciertas reglas, cierta jerga, y ciertos trucos que sólo se llegan a dominar con la experiencia adquirida tras muchos éxitos y fracasos.

En cuarto lugar, consideramos importante el estudio de otros ecosistemas o incubadoras/aceleradoras de negocios universitarias en Chile y comparar los resultados de tales indagaciones con lo que hemos expuesto nosotros aquí. Esto tiene relación directa con un resultado que destacamos como inesperado: la definición de la responsabilidad social del emprendedor como una característica clave de este sujeto y la necesidad de que todo emprendimiento tenga “sentido”, tanto de manera subjetiva para el emprendedor, así como también que sea beneficioso para la sociedad en general. Nos inclinamos a pensar que esta orientación “social” de los emprendedores del ecosistema OpenBeauchef es una cualidad intrínseca de este ecosistema y no de otros debido a que la mayoría de los emprendedores que reciben apoyo aquí son estudiantes, egresados, o académicos de la Universidad de Chile, habiendo heredado de su formación en esta casa de estudios un sentimiento de compromiso para con el progreso y bienestar del país producto de la tradición y trayectoria de esta universidad.

Finalmente, destacamos que, sea cual sea la línea de investigación que sigan los futuros investigadores del emprendimiento en nuestro país, consideramos que la realización de un análisis de redes sociales es algo infaltable, ya sea que se quiera realizar investigación de



corte académico (por ejemplo, poniéndose énfasis en comprender los mecanismos de acumulación y uso del capital social entre los emprendedores) o aplicada (para así, por ejemplo, potenciar las probabilidades de éxito de los emprendedores a partir de la comprensión de sus mecanismos de creación y establecimiento de alianzas estratégicamente importantes).

#### d) Propuestas y recomendaciones para el ecosistema OpenBeauchef

Coherentemente con nuestra convicción de que el conocimiento antropológico puede resultar ser una herramienta útil para los agentes tomadores de decisiones y para las comunidades mismas estudiadas por el antropólogo, ello dentro de un marco ético que resguarde los derechos de todos los involucrados y los grupos a los que pertenecen, y siempre que no se emplee la información obtenida en el trabajo de campo y el análisis de la misma con fines que impliquen algún tipo de perjuicio para un tercero, finalizamos nuestra exposición presentando una serie de propuestas y mejoras al equipo del ecosistema OpenBeauchef nacidas a partir del análisis de toda la información recabada en terreno o, en algunos casos, expresadas explícitamente por los sujetos investigados. Estas propuestas, bastante modestas, son tres.

Primero, la carencia de una formación emprendedora en la FCFM (y en Chile en general) es un problema del que el ecosistema OpenBeauchef no puede desentenderse. Es la realidad del país (las personas no tienen claridad sobre qué es emprender, cómo hacerlo, y si existen normativas o leyes que se deban tener en cuenta). Incluso si esta carencia no constituyera una debilidad real o significativa en términos de habilidades, sí constituye una fuente de inseguridad para los emprendedores. No es realista esperar que este ecosistema se haga cargo del problema, pero sí es posible tomar medidas paliativas. Y, de hecho, la labor del OpenLab está orientada en esa dirección al organizar workshops con funciones propedéuticas para los interesados en cultivar determinadas habilidades blandas.

Segundo, en OpenBeauchef se debe tener en cuenta que, por razones obvias, las personas interesadas en emprender y que acuden a pedir asistencia a este espacio son estudiantes y egresados de la Universidad de Chile. Inferimos que este “sesgo” se expresa en la concepción del emprendimiento como no sólo una actividad con fines de lucro sino también como una actividad cuyo “sentido” (personal o para el emprendedor, y social o para la sociedad en general) puede ser atribuido al eventual impacto social que todo proyecto de emprendimiento pueda tener (el buen emprendedor tiene un fuerte sentido de responsabilidad social). Esta vocación o “afán de servicio público” que define a los emprendedores de OpenBeauchef debe ser siempre recordada a la hora de realizar actividades de difusión y/o reclutamiento de personas interesadas en montar un proyecto, recalándose siempre que el emprender no se reduce únicamente a “ganar plata” (que es



la visión que normalmente tienen del emprendimiento quienes no tienen ningún tipo de cercanía con este mundo).

En tercer lugar, y más importante, es preciso impulsar iniciativas que fomenten la generación de una comunidad al interior del ecosistema OpenBeauchef. No basta con ser una comunidad imaginada. Esto es importante por varias razones. Una primera razón tiene que ver con que la generación de una comunidad fuerte permitiría que, en caso de ser necesario instaurar normas por el bien de los emprendedores mismos (en suma, para evitar la desagregación -que cada uno “haga lo que quiera” y no se cumpla con las metas propuestas-), estas sean interiorizadas más fácilmente gracias al poder coercitivo de la comunidad, que siempre vigila y juzga el actuar de los individuos. Una segunda razón tiene que con la generación de capital social (redes de contactos y vínculos) que actualmente está siendo desaprovechado en OpenBeauchef. Los emprendedores de OpenLab poseen mucha menos experiencia y contactos que sus pares de Beauchef Acelera, y no forman parte de ninguna red que facilite su inserción en los mercados. Este ecosistema puede ser una instancia perfecta para generar una red de contactos basada en la solidaridad proveniente de una convivencia común y que podría aumentar las probabilidades de éxito de todo proyecto (de hecho, ya una de las ventajas de estudiar una carrera en la Universidad de Chile es el acceso a contactos y una acumulación de un capital social que no siempre se da en todas las instituciones de educación superior). Una forma de generar comunidad (y esta es una propuesta de uno de los emprendedores entrevistados) podría ser la creación de instancias donde los emprendedores de Beauchef Acelera expusiesen sus experiencias (de éxito y fracaso) ante los emprendedores del OpenLab, para que los últimos pudiesen aprender no sólo de lo que dicen expertos y académicos sino también de las historias de gente real, con fallos y triunfos.

Finalmente, aunque el staff del ecosistema OpenBeauchef manifestó interés por que los resultados de nuestros esfuerzos culminasen en la elaboración de una tipología de perfiles de los equipos de emprendedores, debemos confesar que el grado de diferenciación entre los entrevistados fue tan bajo, que además de distinguir entre los emprendedores del OpenLab y de Beauchef Acelera, no es posible realizar categorizaciones más precisas. Las semejanzas son tantas (estas semejanzas constituyen lo que llamamos “modelo cultural”) que las diferencias son opacadas, haciendo imposible (a partir de esta investigación) indagar más en el tema, ello incluso aunque se procuró definir la muestra a partir del criterio de variedad máxima para así facilitar la construcción de perfiles.



## IX. Bibliografía

Anderson, B. (2006). *Comunidades imaginadas: Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Aoyama, Y. (2009). Entrepreneurship and Regional Culture: The Case of Hamamatsu and Kyoto, Japan. *Regional Studies*, 43(3), pp. 495-512.

Archer, M. (1997). *Cultura y teoría social*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Arnold, M. (1991). Antropología social aplicada en organizaciones económicas y participacionales. *Revista Chilena de Antropología*, 10, 81-95.

Arnold, M. (2002). Modelos culturales en organizaciones sociales participacionales: La cultura organizacional comunitaria. Santiago: Bravo y Allende editores.

Bauman, Z. (2006). *Amor líquido: Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.



Blount, B. (2011). A History of Cognitive Anthropology. En D. Kronenfeld, G. Bennardo, V. de Munck & M. Fischer (A Companion to Cognitive Anthropology, pp. 11-29). Oxford: Blackwell Publishing.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal ediciones.

Bravo, F. (2005). Incubadoras de Negocios en Chile. Tesis de Magister. Universidad de Chile.

Bröckling, U. (2015). El self emprendedor: Sociología de una forma de subjetivación. Santiago: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Calfucoy, P. (2016). Innovación y emprendimiento entre los estudiantes de la FCFM de la Universidad de Chile: una aproximación cualitativa para alimentar el diseño de servicios de OpenLab. Documento interno del OpenLab que se compartió con el investigador.

Casson, M. & Casson, C. (2013). The Entrepreneur in History: From Medieval Merchant to Modern Business Leader. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Castells, M. (1996). The Informational City: Information, Technology, Economic Restructuring, and the Urban-Regional Process. Oxford: Blackwell.

Chandra, A. & Medrano, M. (2012). Business Incubation in Chile: Development, Financing and Financial Services. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), pp. 1-13.

Colli, A. & Rose, M. (2008). Family Business. En G. Jones & J. Zeitlin, *The Oxford Handbook of Business History* (pp. 194-218). New York: Oxford University Press.

Colli, A. (2003). The History of Family Business, 1850-2000. New York: Cambridge University Press.

CORFO. (2013). Emprendimiento en Chile: Hacia un Nuevo Modelo de Segmentación y Análisis. Disponible en: <http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/EMPRENDIMIENTO-EN-CHILE-UNIDAD-DE-ESTUDIOS-2013.pdf>

CORFO. (2016). Reporte Sistema Nacional de Incubación apoyadas por CORFO 2010-2015. Disponible en: <http://www.ecosistemascorfo.cl/wp-content/uploads/2016/09/incubadoras-public-1601.pdf>



Creswell, J. (2007). Five qualitative approaches to inquiry. En J. Creswell (ed.), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (pp. 53-84). Thousand oaks: SAGE Publications.

Creswell, J. (2012). *Ethnographic Designs*. En J. Creswell (ed.) *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (pp. 461-500). Boston: Pearson.

D'Andrade, R. (2003). *The development of cognitive anthropology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Denzau, A. & North, D. (1994). Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. *Kyklos*, 47(1), pp. 3-31.

Dequech, D. (2003). Cognitive and Cultural Embeddedness: Combining Institutional Economics and Economic Sociology. *Journal of Economic Issues*, 37(2), pp. 461-470.

DiMaggio, P. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 263-287.

Flick, U. (2012). Constructivism. En U. Flick, E. von Kardoff e I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 88-94). Londres: SAGE Publications.

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2004). What is Qualitative Research? An Introduction to the Field. En U. Flick, E. von Kardoff e I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 3-11). Londres: SAGE Publications.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510.

Gudeman, S. (2001). *The Anthropology of Economy: Community, Market and Culture*. Malden: Blackwell.

Halaby, D. (2016). Determining the viability of a college or university-based business incubator: A comparative assessment of feasibility studies. *Journal of Economic Development In Higher Education*, 1(1), pp. 38-51.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Diseños del proceso de investigación cualitativa. En R. Hernández, C. Fernández & P. Baptista (eds.), *Metodología de la Investigación* (pp. 684-719). México D.F.: McGraw-Hill.

Jameson, F. (1995). *El posmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Buenos Aires: Editorial Paidós.



Langlois, R. (2007). *The Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the new economy*. Abingdon: Routledge.

Lash, S. & Urry, J. (1993). *The end of organized capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Leblebici, H. & Shah, N. (2004). The Birth, Transformation and Regeneration of Business Incubators as New Organisational Forms: Understanding the Interplay between Organisational History and Organisational Theory. *Business History*, 46(3), pp. 353-380.

Lévi-Strauss, C. (2014). *El pensamiento salvaje*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Luhmann, N. (1997). Globalization or World society: How to conceive of modern society? *International Review of Sociology: Revue Internationale de Sociologie*, 7(1), 67-79. Traducido por José Javier Blanco Rivero.

Maital, S., Ravid, S., Seshadri, D. & Dumanis, A. (2008). Toward a Grounded Theory of Effective Business Incubation. *Vikalpa*, 33(4), pp. 1-13.

Martins, S. & Vieira, M. (2016). Empirical Evidence about the Characteristics and Business Incubators Performance: A Framework of Multiple Cases. *American International Journal of Contemporary Research*, 6(1), 62-70.

Marx, K. & Engels, F. (2012). *El Manifiesto Comunista*. Madrid: Nórdica Libros.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas. Disponible en: <http://www.economia.gob.cl/estudios-y-encuestas/cuarta-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele-4>

Moya, P. & Molina, F. (2017). Innovación y Emprendimiento en el Discurso Político Chileno. *Journal of Technology Management & Innovation*, 21(1), pp. 93-99.

Narkus, S. (2012). Kondratieff, N. and Schumpeter, Joseph A. long-waves theory: Analysis of long-cycles theory. Tesis de Magister, Universitetet i Oslo.

Neuman, W. (2007). Qualitative and Quantitative Sampling. En W. Neuman (ed.), *Basics of Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches* (pp. 140-165). Boston: Pearson.

North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), pp. 97-112.



North, D. (1992). Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance. En D. North (ed.), Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance (pp. 5-32). San Francisco: ICS Press.

Núñez, I., Torres, M., Jara, F. & Mazo, V. (2018). Ecosistemas de emprendimiento: Una mirada desde la política pública. Disponible en: <http://www.ecosistemascorfo.cl/wp-content/uploads/2018/03/LibroEE-printv2.pdf>

OpenLab. (2016). Estudio exploratorio de percepción de actores claves en el ecosistema. Documento interno del OpenLab que se compartió con el investigador.

O'Shea, R., Allen, T., Morse, K., O'Gorman, C. & Roche, F. (2007). Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: the Massachusetts Institute of Technology experience. *R&D Management*, 37(1), pp. 1-16.

Pacheco, Y., Ordoñez, J. & Silva, J. (2016). Análisis comparativo de la implementación del modelo desarrollado por incubadoras de base tecnológica establecidas en Colombia, en contraste con México y Chile. Tesis de pregrado. Universidad de La Salle.

Pardo, N. (2007). Acotaciones para una interdisciplina: análisis cultural del discurso: N. Quinn (2005) (ed). Finding culture in talk: a collection of methods. En Culture, Mind and Society, Book Series of the Society for Psychological Anthropology. Macmillan: Palgrave. *Forma y función*, 20, pp. 270-285.

Polanyi, K. (2014). La economía como actividad institucionalizada. En K. Polanyi, *Los límites del mercado: Reflexiones sobre economía, antropología y democracia* (pp. 187-214). Madrid: Capitán Swing.

Quinn, N. & Holland, D. (1989). Culture and cognition. En D. Holland & N. Quinn (eds.), Cultural models in language and thought (pp. 3-40). Cambridge: Cambridge University Press.

Ricketts, M. (2008) "Theories of entrepreneurship: historical development and critical assessment". En M. Casson et al. (eds), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (pp. 33-58). Oxford: Oxford University Press.

Rodríguez, D. (2008). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago: Ediciones UC.

Rosa, P. & Caulkins, D. (2013). Entrepreneurship studies. En D. Caulkins & A. Jordan (eds.). *A Companion to Organizational Anthropology* (pp 98-121). Chichester: Wiley-Blackwell.



Sahlins, M. (2011). Hombre pobre, hombre rico, gran hombre, jefe: tipos políticos en Melanesia y Polinesia. En B. Pérez & A. Marquina (eds.). *Antropología política: Textos teóricos y etnográficos* (pp. 165-190). Barcelona: Bellaterra.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Shore, B. (1996). Rethinking Culture as Models. En B. Shore, *Culture in Mind: Cognition, Culture and the Problem of Meaning* (pp. 42-71). New York: Oxford University Press.

Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview*. Belmont: Wadsworth Publishing.

Stewart, A. (1987). Anthropology and the Practice of Entrepreneurship Research. *2nd Annual Conference, United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE)*, pp. 106-112.

Stewart, A. (1990). The Bigman Metaphor for Entrepreneurship: A "Library Tale" with Morals on Alternatives for Further Research. *Organization Science*, 1(2), pp. 143-159.

Valles, M. (1999). Variedad de paradigmas y perspectivas en la investigación cualitativa. En M. Valles (ed.), *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional* (pp. 47-68). Madrid: Editorial Síntesis.

Vidal, J. (2015). El Estado y el impacto de las políticas económicas en la evolución histórica de las empresas familiares en España y América Latina. En P. Fernández y A. Lluch (eds.). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo* (pp. 95-124). Bilbao: Fundación BBVA.

Weber, M. (1998). *Ensayos sobre sociología de la religión Tomo I*. Madrid: Taurus.

Zelizer, V. (2013). Beyond the polemics on the market: Establishing a theoretical and empirical agenda. En V. Zelizer, *Economic lives: How culture shapes the economy* (pp. 363-382). Oxfordshire: Princeton University Press.



Sitios web:

<http://www.australincuba.cl/logros/>

<http://www.chrysalis.cl/chrysalis/>

<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=545>

<https://fch.cl/nosotros/>

<https://imagineclab.cl/>

<https://www.incubatec.cl/conocenos>

<http://incubauc.cl/la-incubadora/>

<http://ingenieria2030uchile.cl>

<http://ingenieria.uchile.cl>

<http://ingenieria.uchile.cl/noticias/101839/proyecto-de-la-fcm-es-seleccionado-por-programa-corfo-ingenieria-2030>

<http://ingenieria.uchile.cl/noticias/134809/editorial>



<http://www.ing.udec.cl/Investigacion-y-Desarrollo/Incubadora>

<https://innovacionchilena.cl/creadora-niebla-games-se-adjudico-premio-mujeres-lideres-tecnologia/>

<http://www.minmineria.gob.cl/instituciones-mineras/fundacion-chile/>

<http://www.udd.cl/por-que-la-udd/emprendimiento/casos-de-emprendimiento-e-innovacion/udd-venture/>

<http://vridei.usach.cl/centro-innovo-usach-11-a%C3%B1os-fomentando-el-emprendimiento-cient%C3%ADfico-y-tecnol%C3%B3gico>

## X. Anexos

### Anexo 1: Operacionalización y pautas de entrevista y observación

Categoría	Subcategoría	Contenido o indicador	Preguntas
Premisa cultural	Premisas proposicionales (Chile como país)	Caracterización de Chile como país para emprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo describirías a Chile como país?</li> <li>- ¿Cómo describirías las oportunidades hay en Chile para los emprendedores?</li> <li>- ¿Qué significa ser emprendedor en Chile?</li> <li>- ¿Cuáles son los desafíos para los emprendedores en Chile?</li> <li>- ¿Cuáles son las ventajas para los emprendedores en Chile?</li> </ul>
	Premisas proposicionales (la actividad económica)	Caracterización del emprendimiento en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo funciona el emprendimiento?</li> <li>- ¿Qué caracteriza a una buena empresa? ¿Y a una mala empresa?</li> <li>- ¿Qué caracteriza a un buen emprendedor? ¿Y a un mal emprendedor?</li> </ul>
	Premisas proposicionales	Caracterización del emprendimiento con OpenBeauchef (sus particularidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son las características de los equipos que vienen a OpenBeauchef?</li> </ul>



			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿En qué se diferencian de otros emprendedores?</li> <li>- ¿Consideras significativas estas diferencias? ¿Por qué?</li> <li>- ¿En qué consiste tu emprendimiento en particular?</li> <li>- ¿Qué diferencia a este emprendimiento de otros?</li> <li>- ¿Podrías describirme las actividades realizadas como equipo dentro del último mes?</li> </ul>
Organización de las relaciones sociales	Esquemas de roles	Distribución del trabajo, características de cada rol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué funciones son necesarias en este equipo de trabajo? ¿Cómo se distribuyen (cuál es el criterio que se emplea para distribuir las labores)?</li> <li>- ¿Qué hace cada uno en este equipo? ¿En qué se diferencia cada rol?</li> <li>- ¿Hay diferencias en la distribución de roles en este equipo en comparación con otros? ¿Cuáles? ¿Y en comparación con una empresa ya consolidada?</li> </ul>
	Jerarquía y cadenas de decisiones	Procesos de tomas de decisiones, escalafones jerárquicos, liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quién toma las decisiones en este equipo?</li> <li>- ¿Cómo se toman las decisiones en este equipo?</li> <li>- ¿Cómo percibes la relación entre el líder del equipo y el resto de los miembros?</li> <li>- ¿Hay diferencias, a la hora de tomar decisiones, entre este equipo y otros?</li> <li>- ¿Hay diferencias, a la hora de tomar decisiones, entre este equipo y las empresas ya consolidadas?</li> </ul> <p>Además, se realizarán observaciones para contrastar los discursos.</p>
	Mecanismos de control social	Normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hay alguna norma particular en este equipo que la diferencia de otros?</li> <li>- ¿Qué ocurre si alguien no cumple con las normas?</li> <li>- ¿Quién impuso estas normas? ¿De dónde provienen? ¿Quién aplica las sanciones en caso de no cumplirse?</li> </ul> <p>Además, se realizarán observaciones para contrastar los discursos.</p>



Prácticas culturales	Prácticas formales	Formas de trabajar, trato interpersonal, procedimientos formales, etc.	Observación
	Prácticas informales	Sociolecto (términos y expresiones), bromas, historias, rituales, trato interpersonal, actividades recreativas	Observación

Pauta de observación pasiva	
Fecha	
Hora de inicio y término de la observación	
Lugar de observación	
Descripción del contexto	
Actores involucrados	
Descripción de la(s) acción(es)	