

---

# EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

---

## **Introducción: ¿por qué espíritu emprendedor?**

Me han invitado a esta conferencia a hablar del Espíritu Emprendedor. Sería bueno que discurriéramos brevemente porqué estamos hablando hoy día de espíritu emprendedor y no estamos hablando de gestión eficiente de las empresas, de planificación estratégica o de otros temas que habíamos hablado antes.

En primer lugar, porque observamos que el mundo está cambiando. Estamos en una etapa de cambio acelerado. Podríamos ver algunos ejemplos: la globalización de los mercados, que implica extensión del número de mercados posibles y de competidores posibles; el cambio en la tecnología, que implica una capacidad enorme de alcance y respuesta que hace a su vez tener que los tiempos de los ciclos de respuesta de productos sean mucho más cortos; la exigencia simultánea de calidad, de precio y de diversificación. Tradicionalmente la diversificación se pagaba con precios más caros y la calidad era artesanal. Hoy día se pide calidad pero del mismo costo que la estandarización. También se pide diversificación pero con velocidad de respuesta y adaptación.

Mirando todo este conjunto, yo diría que la incertidumbre ha crecido. La complejidad ha crecido, el ritmo de la vida se ha intensificado y la idea que podemos planificar el futuro se ha evaporado.

A eso le agregaría yo los cambios políticos. Estamos en un mundo cada día más global pero a la vez más tenso y con más diferenciación. Los nacionalismos están creciendo, los regionalismos y las agrupaciones horizontales que producen estilos de vida locales se hacen más fuertes.

Entonces, de alguna manera, nuestra noción de que es posible tener una racionalidad planificada, con sueños de lograr representaciones aproximadas que yo llamo en un sólo nombre cartesianismo empieza simplemente a disiparse, y la gente pone su esperanza en este mítico legendario personaje llamado el empresario emprendedor, lo que en inglés y en francés llamamos el entrepreneur.

La pregunta que la gente se hace es si realmente existe, si sirve en las empresas grandes o es una cosa que ha estado siempre latente en los pequeños negocios que parten. Hay leyendas y nunca antes se habían leído más libros sobre el futuro y celebraciones del espíritu emprendedor. La otra pregunta que la gente tiene es cómo se forma esto, porque aparentemente la educación formal no ha logrado responder esta pregunta. Uno va a la universidad y aprende algunas disciplinas técnicas de negocios e ingeniería pero no aprende el espíritu emprendedor.

Por esta razón, el espíritu emprendedor aparece como algo misterioso. Aparece como un atributo innato que alguna gente tiene mientras otras no lo tienen. Si esto fuera realmente el caso, entonces el espíritu emprendedor aparecería

como algo que no puede ser enseñado y formado. Es algo que está en la sangre. Estoy en desacuerdo con esta forma de entender el espíritu empresarial. El espíritu emprendedor puede ser enseñado, aunque no puede ser enseñado como un método. Por esto es que hablamos de espíritu emprendedor y no de un método.

Nuestras escuelas de ingeniería desde el tiempo de Napoleón han buscado el método, y los ingenieros mundialmente han sido la profesión del método. El espíritu ha sido siempre dejado de lado. Ha habido una vieja tensión entre el iluminismo y el romanticismo. Esto vuelve a aparecer ahora: ¿por qué usar la palabra espíritu? La palabra espíritu apunta a varias cosas. En primer lugar apunta a que no puede consistir en reglas. Tiene que consistir más bien en sensibilidades, en estados de ánimo, en una cierta apropiación de la historia, en un cierto estilo. Entonces la pregunta es cómo se forman los espíritus, cuando las escuelas lo que saben es enseñar reglas. Yo diría que a eso es a lo que tenemos que dirigirnos cuando hablamos del espíritu emprendedor.

Además, de explicar porqué hablo de espíritu y no de método de emprender, quiero señalar porqué elegí hablar de emprendedor y no de empresario. Creo que no todos los empresarios son emprendedores, como los emprendedores tampoco se reducen a los empresarios exclusivamente. Uno puede ser un empresario y ser más bien un ejecutivo, alguien que tiene un nicho en el mercado. Por otro lado, uno puede manifestar capacidad emprendedora y debe hacerlo en otras actividades como en el arte, en la política, en la religión, en los deportes, etc. En ese sentido, la distinción entre el arte y la empresa no sirve. El artista y el emprendedor no son distintos. Un Picasso o un Neruda pueden ser emprendedores.

Entonces, el emprendedor apunta a mantener una diferencia que tiene que ver con el carácter esencial de hacerse cargo del mundo y hacerse cargo de posibilidades. Si bien es cierto que es en el mundo de la empresa y en el mundo de los mercados donde el emprendedor surge con más espontaneidad y donde hay mayor campo hoy día para que esto surja, y a su vez, yo me atrevería a decir, que a la larga no se va a poder ser empresario sin ser emprendedor.

### **¿En qué consiste el espíritu emprendedor?**

La primera proposición que voy a ofrecer a ustedes es que la esencia del espíritu emprendedor es ser un innovador cultural que se hace cargo del mundo humano, que dentro de ese mundo histórico devalúa y supera anomalías, y cambia la forma de vida de la gente, a través de productos en el mercado.

La segunda proposición es que la capacidad de emprender consiste en saber escuchar y transformar ese saber escuchar en energía social para transformar mundos. Yo diría que saber escuchar consiste en tres cosas: saber escuchar a los clientes, saber escuchar al cambio y saber escuchar a la historia.

A lo largo de la presentación espero que estas proposiciones hagan más sentido.

El emprendedor, como todos nosotros, vive en un mundo humano donde la gente vive preocupada, vive haciéndose cargo de las posibilidades que tiene, de los futuros en que están envueltos y también de los pasados que no están en paz. Ese es el mundo humano. En ese mundo existe un fenómeno que llamamos la división del trabajo, donde una gente hace una cosa, otra gente hace otra, etc. Pero queremos saber cómo surge esta división del trabajo. Yo diría que el fenómeno primario y permítanme que introduzca un término teórico consiste en hacerse cargo de los quiebres de la vida humana. ¿Qué son los quiebres de la vida humana? Son las interrupciones de la cual tenemos que hacernos cargo. Los quiebres son urgencias y/o normas que deben atender. Por ejemplo, si yo quiero mandar una carta, tengo un problema que es la distancia, y ese quiebre de la vida humana se hace cargo una función que se llama el correo. Pero el correo crea otro quiebre en el futuro, que la gente comienza a darse cuenta que los dos o tres días que demora una carta son demasiado tiempo, y de este modo, crea oportunidades para el correo aéreo de urgencia en ciertos países, o crea la posibilidad hoy día de los correos electrónicos. Entonces, cada vez que tenemos una preocupación surge alguna manera de manejarse con ella y de esa manera de manejarse con ella surgen los productos y servicios que se encargan del quiebre que la produce.

Fred Smith de Federal Express se hizo cargo del quiebre que ha surgido con el fenómeno de globalización del mundo. Se dio cuenta que las personas estaban dispuestas a pagar mucho más por el correo de emergencia porque habían comenzado a trabajar con otros lejos y faltaba una forma de mandar cosas en forma rápida. Aquí en Chile, por ejemplo, la innovación del famoso "pilucho" de la empresa Opaline, se hizo cargo del quiebre que tenían las madres cuando sus bebés se desordenaban, se les separaban los pañales del resto de su ropa. Observaron que era un quiebre recurrente con los bebés. Las madres querían que sus niños se vieran como un "paquetito", bien ordenados. Lo mismo sucede en el caso de Manuel Márquez de Calzados Dolphin, que se hizo cargo del quiebre que tenían los padres cuando las zapatillas de sus hijos olían mal e invento las zapatillas con olor.

Entonces, junto con este fenómeno de los quiebres y de los productos y servicios tenemos otro fenómeno, que yo llamaría el surgimiento de innovación. La innovación consiste en mirar las posibilidades, las preocupaciones y traer un producto o servicio que se haga cargo. Eso es lo que los innovadores hacen. Es también de lo que los empresarios andan preocupados. Ahora, ¿cómo surge eso? Yo diría que surge cuando observamos, o cuando nos sensibilizamos a lo que yo llamo las anomalías. Las anomalías consisten fundamentalmente en darse cuenta de que los productos y servicios, las calidades y las insatisfacciones que todos los días están en este mundo pueden y merecen tener un tratamiento distinto.

Darse cuenta de una anomalía es vivir con la tensión que existe entre la narrativa aceptada, lo que es normal para el resto del mundo, y una manera de tratar algo distinto. En los dos casos mencionados, el de Opaline y de Calzados Dolphitos, los quiebres que ocurrían eran aceptables para los demás, para el común de la gente.

Entonces la pregunta es ¿cómo se hace cargo uno de las anomalías? ¿en que consiste ver anomalías? Hacerse cargo de anomalías, de darse cuenta que lo normal no es aceptable, es causa de quiebres, alienta oportunidades y abre otro camino, que consiste en escuchar. Aquí llegamos a la segunda proposición que mencionamos antes. Normalmente en la vida diaria no hacemos muchas distinciones entre saber escuchar y saber oír. La primera cosa que quiero decir es que cuando uso la palabra escuchar, no quiero decir oír sonidos. Uno puede ser sordo y saber escuchar, uno puede oír muy bien y escuchar muy mal.

Voy hablar de tres niveles distintos de escuchar, cada uno de ellos más abarcador que el otro. El primer nivel es el nivel pragmático de escuchar, escuchar a los clientes. Esto significa saber escuchar al otro como un ser que vive lanzado hacia un futuro que le preocupa, y que le preocupa porque en el futuro hay cosas que a él le importan, que le importan como oportunidades o como amenazas, como el futuro de sus hijos, de su empresa o de su país. El ser humano es el ser preocupado. Estamos siempre involucrados en actividades diarias que nos importan, nunca estamos haciendo cosas solamente, siempre nos hacemos cargo de las preocupaciones de la gente. Por ejemplo, cuando usamos una computadora para hacer un trabajo, no estamos solamente usando una computadora como una cosa, estamos haciéndonos cargo de ciertas preocupaciones, como tener el trabajo listo para una conferencia. En este caso, nos preocupan nuestros compromisos con los demás y nos preocupa nuestra identidad. Entonces, una de las cosas que hacemos por un ser humano, en nuestras acciones o nuestros servicios, es hacernos sensibles a las preocupaciones e iluminarlas. Un productor de computadores o software va a ofrecer servicios para cuidar las preocupaciones de sus clientes y los quiebres que aparecen. Los quiebres aparecen en un mundo que le preocupa a la gente.

Un segundo nivel consiste en adelantarnos a las preocupaciones del otro. Ahora ese ser preocupado no expresa esas preocupaciones totalmente ni está totalmente en contacto con ellas. A todos nos preocupa la salud, pero somos muy pocos los que vemos el colesterol entrando a nuestro estómago cuando estamos comiendo, por ejemplo, papas fritas. Podemos tener preocupaciones contradictorias y contribuir con alguna de ellas de manera contradictoria.

Entonces, la empresa con liderazgo innovativo no sólo está mirando el presente de hoy día, las preocupaciones del cliente de hoy, sino que está anticipándose a posibilidades que surgen porque tiene una mirada más adelante, porque no está a cargo de este cliente sino que está a cargo del nicho de evolución. Ve que los proveedores están haciendo otros productos, otros servicios, están cambiando

el mundo en su entorno, y en función de eso es capaz de diseñar productos. El diseño innovador se hace cargo de eso. La empresa innovadora se hace cargo de eso. Entonces, hay que saber escuchar al cliente y mejor que lo que el cliente se escucha a sí mismo, porque uno tiene un entorno más amplio del cual ilumina parte del mundo del cliente. Esto se traduce en ver quiebres donde los clientes no ven. Es decir, ver quiebres donde los demás ven lo normal. Cuando Manuel se hizo cargo del quiebre de los zapatos que huelen, hizo que algo que antes parecía normal ahora sea un quiebre: las zapatillas de los niños huelen.

El tercer nivel del escuchar que tenemos que tener es hacerse sensible al cambio humano. Nada es permanente, todo cambia, y en ese cambio permanente están surgiendo nuevos mundos, de los pequeños laboratorios y de los volantines de Franklin surgieron los telégrafos y surgieron las plantas de Edison, y surgió el mundo eléctrico de hoy día. El mundo está cambiando y debemos ser sensibles a él. Mientras cambia el mundo, cambia la organización de las industrias y cambia el mundo de los clientes.

Y ¿cómo es que surgen nuevos mundos? Puede surgir por lo que yo llamo prácticas marginales que se han ido acumulando. Cuando surge una acumulación de prácticas marginales, surge la posibilidad de nuevas prácticas y nuevas observaciones. Por ejemplo, el computador personal surgió a través de una acumulación de muchas prácticas marginales. Primero ocurrió la invención del transistor, donde emergieron los semiconductores. De esto surgió la miniaturización de los componentes electrónicos. Para cualquier persona en el mundo de negocios, el hecho que la gente usara componentes electrónicos pequeños como la radio portátil, seguir operando en su negocio significó empezar a hacerse cargo de las posibilidades que surgieron de estas nuevas prácticas, como la posibilidad de usar aparatos electrónicos de oficina que podían ser de uso individual y portables.

Alguien observó que el refinamiento del número de semiconductores hacían posibles para la computación. Hasta que a alguien se le ocurrió preguntar porqué no armaban una unidad de cómputo completo. Los primeros micro procesadores eran marginales, fueron chips dedicados a hacer relojes. De aquí surgieron los primeros micro computadores, como el Altair que formalmente era una empresa de calculadoras. En esos momentos no había una demanda por micro computadores, así que los primeros clientes de estos micro procesadores fueron gente del mundo electrónico. Eran gente que le interesaba resolver problemas y armar diseños elegantes. Lo único que querían hacer con la micro computadora era descubrir alguna aplicación. Por eso el primer mercado de micro computadores fueron personas que jugaban con ellos, que lo pasaba bien mirando las luces bailar. Era gente que no quería hacer nada práctico con computadores. Estas personas eran conocidas como "hobbyists". Sin embargo, era gente que formó sus propias redes y fueron repartiendo sus diseños y enseñándose entre ellos en Silicon Valley. Además, los primeros innovadores del computador personal fue gente que venía primero del mundo electrónico

tradicional, gente que fue formando un grupo marginal desde las prácticas dominantes del mundo de electrónicos.

También existían otras prácticas en el mundo, que eran marginales al mundo tradicional de electrónicos. Existía, por ejemplo, el Atari que era el único lugar donde trabajar en los electrónicos era fácil y simple no consistía en trabajar con largas fórmulas. El ejemplo, de Apple Computadores es un buen ejemplo de una empresa que se hizo cargo de las posibilidades que estaban emergiendo de la acumulación de todas estas prácticas marginales. Steve Jobs y Steve Wozniak trabajaron en Atari, además de ser parte del emergente mundo de hobbyists.

Apple, como otras empresas tales como Northstar y Tandy, comenzó a darse cuenta que había un mercado de gente dispuesta a explorar el uso de pequeños máquinas para calcular y para escribir documentos, que anteriormente estaban sólo en computadores más grandes, se hizo posible poner esas cosas y ahí apareció una alternativa a la máquina de escribir. Estos eran los procesadores de palabras y los editores. La gente tuvo una razón para hacer y para consumir que ya no era computacional. Ya habían prácticas y componentes emergiendo en el mundo, la gente ya estaba buscando más flexibilidad en el uso de sus componentes, y si miramos la radio portable, podemos ver que esto ya estaba pasando anteriormente.

Pero en el caso de Apple, podemos ver como una compañía se fue haciendo cargo de estos cambios y de las preocupaciones de los seres humanos. Aquí quiero ver cómo hay una diferencia entre el emprendedor y el innovador. El emprendedor y el innovador son hermanos en la explotación de anomalías, pero hay muchos innovadores que nunca llegan a ser empresarios. Yo diría que el emprendedor se da cuenta siempre que no es interesante el prototipo o la aplicación, sino que el espacio social del cual se va a hacer cargo. Y ese espacio social se expresa en varias cosas. En primer lugar, tiene que cultivar un estilo. El caso de Apple, que yo creo que explica porqué sobrevivió y muchas otras compañías de computadores desaparecieron, es que Apple se vio inicialmente más que como una compañía haciendo un producto que se llamaba el Apple II. Era una compañía que estaba trayendo un estilo de vida diferente para el mundo: el estilo de "computadores amigables", dedicado a la educación de las personas. Tuvieron siempre una actitud misionera respecto de la educación y al uso.

Yo creo que eso está muy bien expresado en el logo de Apple, que resuena con el espíritu experimental de los Beatles su sello productivo se llamaba Apple, la manzana multicolor a medio comer, creo que eso es un rompimiento de la tradición computacional y hubo que resonar con una tradición distinta que es la tradición experimental. Y la gente joven vuela a Apple y los diseñadores vuelan a Apple. Y cuando llega el momento de marketear y hacer de masas la tecnología de productos que ya se habían desarrollado en forma innovadora por Xerox, como el mouse y los íconos, los que descubren la manera de envasarla

es Apple. Y cuando se trata de inventar el Desk-Top, de computadores gráficos, el que evoluciona es Apple.

Pero no hay que pensar que todo eso ocurrió porque a alguien se le ocurrió esta suma de cosas inteligentes. No, hubo gente que tuvo un compromiso con un estilo, gente que tuvo una sensibilidad a un estilo, porque los estilos no sólo hacen cosas sino que los estilos también atraen mundos. El estilo atrae gente y atrae relaciones. Más que todo, cultivar un estilo significa hacerse cargo de preocupaciones básicas de los seres humanos desde una herencia histórica. En este caso, la preocupación era una de hacerse cargo de la forma en que lo que significa trabajar estaba cambiando hacia la flexibilidad.

Entonces, el emprendedor consiste en una persona o un grupo de personas que se comprometen a trabajar un mundo de anomalías en un espacio de preocupaciones humanas; que se compromete a hacerse cargo de cultivar un cierto estilo, la rareza del estilo, y finalmente, que crea un espacio nuevo para hacer esta organización. El emprendedor hace esto haciéndose cargo de escuchar en los tres niveles que menciona antes: el nivel pragmático, el nivel del liderazgo innovativo y el nivel histórico.

En lo que hay que insistir aquí es que nada de lo que yo he hablado tiene que ver con atributos innatos. La capacidad de trabajar anomalías a través del escuchar consiste en ser sensibles a espacios sociales cambiantes, ser sensibles a lo que los demás están haciendo, a las prácticas, hacerse cargo de las preocupaciones básicas de los seres humanos.

Yo diría que en Chile tenemos estos casos. Déjenme hablarles del caso Calzados Dolphito y de Manuel Márquez, el cual yo he estado mencionando. Este es un buen ejemplo de lo que significa trabajar las anomalías a través de escuchar. Igual que los innovadores de los primeros micro computadores fueron gente que estuvo inmersa en las prácticas de la industria de los micro computadores, Manuel Márquez trabajó en Bata insertó en las prácticas tradicionales del mundo del calzado. Entonces, tenía distinciones para ver lo que ya era el mundo de los Calzados, cuáles eran las normas, las prácticas estándares, etc.

Como Jobs y Wozniak estaban inmersos en prácticas fuera de las dominantes, Márquez trabajó en el extranjero, en Canadá y México, donde estar en contacto con otras culturas le dio otras prácticas y otras distinciones para mirar el mundo del calzado de una forma distinta de cómo funciona en Chile. Es decir que estuvo en contacto con prácticas que eran marginales a las dominantes en Chile.

Todo esto le da una sensibilidad al mundo extranjero y lo hace capaz de estar en contacto con los calzados mundialmente. Parte del hacerse cargo de estos quiebres y preocupaciones de la gente consistió en formar relaciones con otros empresarios grandes del calzado, formar instituciones que aglutinan a los



empresarios, obreros y proveedores del sector, además de escuchar a los clientes, para colaborar y competir a nivel mundial. Ahora Márquez está iniciando el Instituto Tecnológico del Calzado, que será un centro de desarrollo tecnológico para el sector del calzado nacional, donde uno de sus objetivos será también permitir al sector calzado colaborar entre sí y crecer juntos a la vez que integrarse con el gobierno y la comunidad.

Cultivando esta sensibilidad para escuchar hace que Márquez esté en una buena situación para la innovación. Además de estar en contacto con otros estilos, también está en contacto con el cambiante mundo de las prácticas del calzado y las posibilidades que hay ahí. Por ejemplo, se puede ver la inyección del plástico a los zapatos de niños como una nueva alternativa de la manera tradicional de hacer zapatillas con cemento.

Antes hablamos de cómo él se hizo cargo de quiebres de los demás que ellos no veían como quiebres cuando desarrolló las zapatillas con olor de la cual hablamos antes. Estuvo dispuesto a enfrentar los quiebres que iba a tener en la ejecución del producto y a encontrar formas nuevas de producir porque tenía acceso y contactos para poder experimentar con la idea de zapatillas con olores. Mirando a las perfumerías y las relaciones que ahí tenía, vio que no podía usar perfume porque se evapora a 160C. Viviendo con esta anomalía, similar a como Jobs y los primeros innovadores del computador amigable vivían con la anomalía que el computador personal puede hacer fácil de usar, Márquez observó otras formas de hacerse cargo de algo que era normal para los demás, hasta que un día en la goma de mascar observó que el saborizante tiene olor, solucionando el quiebre que tenía para dar fragancia a los zapatos.

Similar al caso de Apple, innovar para Manuel Márquez no significa no más inventar nuevas cosas, significa cultivar un estilo de vida que se hace cargo de las preocupaciones de la gente. El estilo que cultiva Manuel Márquez en su empresa es un estilo de colaboración con el desarrollo de la gente en su empresa y de la gente al rededor de la comunidad de su empresa. Márquez cultiva prácticas de cuidar la comunidad, por ejemplo con el Consejo Nacional para la Discapacidad. También se puede ver este cuidado en como entrena a su gente, haciendo a los trabajadores parte del proceso de innovación cuando les hace ver que no están haciendo un zapato no más como una cosa, sino que se están haciendo cargo de la preocupación básica de la salud de la gente cuando les están cuidando la espalda.

### **¿Cómo podemos desarrollar el espíritu emprendedor?**

Entonces la pregunta que aquí se abre es ¿cómo se puede hacer esto? ¿Cómo se puede desarrollar el espíritu emprendedor? ¿Cómo se puede desarrollar esta sensibilidad? Como dijimos antes, tenemos ciertos prejuicios a los que tenemos que hacernos sensibles y atacar. Esos prejuicios están muy profundamente

arraigados en nuestras concepciones de lo educativo. Veamos cuáles son los prejuicios.

El primer prejuicio es la idea de que el emprendedor, el creador, nace. Que algunos son y otros no son. Esa teoría yo la rechazo, primero porque es falsa y en segundo lugar, porque produce frustración y resignación, deja a muchos pueblos del mundo fuera de las posibilidades de tener un cambio en sus vidas. Y si uno mira la historia uno verá que la moda no estuvo siempre en París, menos todavía en Milán, pero Milán fue capaz de acercarse y competir con París. Los automóviles no surgieron en Japón ni las cámaras fotográficas tampoco. Hay muchas cosas que han ido pasando, ha habido cambios de mirar históricos. Entonces, la pregunta acerca de cómo se desarrolla el espíritu emprendedor y cómo ocurre el cambio entre un pueblo que tiene liderazgo a otro, están conectadas de una u otra manera.

El otro prejuicio que tenemos, que es un prejuicio mucho más peligroso que el anterior, es el ideal de la educación, que consiste en producir conocimientos que se adquieren y después se aplican. En eso hay varias ideas, por ejemplo, que existe esta idea del conocimiento y que la gente sin ser filósofos la tiene y que yo llamo cartesiana, que de alguna manera estar en la escuela le da a uno la posibilidad de ser más riguroso, de contar con mejores reglas del mundo. Entonces, el que sabe tiene mejores reglas y mejores mapas, y la mejor manera es poner a una persona a aprender esto. Y uno aprende en salas donde le transmiten información, lee libros donde absorbe información. Y siempre hay una separación entre aprender y la vida. Eso deja sin explicar el fenómeno de la innovación, porque la innovación, por definición, es lo que no tiene reglas, es lo que surge nuevo.

Entonces, para tener una educación donde lo innovador y la tradición puedan convivir necesitaremos una concepción no cartesiana del conocimiento. Esa concepción no cartesiana del conocimiento es la que yo creo que está en juego. Tenemos que inventar prácticas diferentes, sin entrar en detalle por falta de tiempo, yo diría que hay que preocuparse de lo siguiente.

Primero, darse cuenta que el lenguaje no es la transmisión de información, el lenguaje es fundamentalmente el vehículo por el cual expresamos coordinaciones de acción creativa entre la gente. Es a través del lenguaje que inventamos mundos, inventamos realidad. Un corolario práctico de eso sería que a los niños no hay que quitarles el espíritu de inventor de juegos. Los niños muy chicos inventan los juegos, los niños más grandes juegan los juegos que ya saben. Tenemos que demostrarle a la gente que el mundo es posible de ser inventado.

El ser humano llega al mundo con prácticas que ya están, que se heredan. Hoy aprendemos en la escuela todas las cosas como técnicas, no como prácticas ni tradición. Debemos enseñar historia no como un pasado que está muerto, sino como un pasado que está vivo, que está definiendo las posibilidades de ser en

el futuro. Apropiarse de otras culturas. Ver y respetar otros mundos otras culturas, reinventarse a sí mismo en el reencuentro con el otro, respetando la interpretación de los otros. En el mundo de hoy se premia la sensibilidad por el mundo de otros. Japón aunque cuida su propio mundo ha sabido ser sensible al mundo de otros; Estados Unidos ha sabido ser sensible de otro modo, acogiendo culturas diversas. Viniendo más cerca, los empresarios emprendedores chilenos están en un buen pie para ser sensibles, porque han viajado, han conocido otros países, se han hecho sensibles a lo que pasa en el mundo.

### **Alcances finales**

Necesitamos una nueva concepción educativa donde lo emprendedor y la sensibilidad histórica sustituyan a la información y a las reglas como lo esencial.

A partir de la mitad del siglo XIX y hasta ahora, vivimos una lucha por la democracia y la igualdad. La educación ha ido a la par con ellas. Crecientes niveles de escolaridad se han ido transformando en derechos y exigencias mínimas.

Sin embargo, ni la democracia funciona de una manera en que estemos orgullosos ni las desigualdades se acortan. Tengo la sospecha que en tanto no nos preocupemos de democratizar el espíritu emprendedor, lo que signifique un giro importante en la educación y la cultura, no lo lograremos.

Necesitamos una democratización del espíritu emprendedor y una nueva educación que lo haga posible.

El innovador cultural siente satisfacción, se realiza porque trae valor a la gente. De alguna manera esto no se da en otras actividades humanas, en que el trabajo es rutinario, mecánico y se experimenta como realización de cosas. Entonces la pregunta que se abre y que no podemos responder aquí consiste en cómo podemos extender la capacidad emprendedora al conjunto del trabajo humano. La tecnología moderna podría facilitar una respuesta, del mismo modo que las alternativas institucionales podrían ayudar a los pequeños empresarios, como una forma de extender la capacidad emprendedora.

De la misma manera, el estadista y el político respetable también son una forma de innovadores culturales. Ellos no producen bienes y servicios sino que leyes, reglamentos e instituciones que cambian las formas de vida de las personas. Sin embargo, la separación y la alienación que el habitante medio de los países modernos siente por la práctica de la política, hace que tarde o temprano ésta le parezca ajena, manipuladora y corrupta. Esto también es producto del cartesianismo y la falta de innovación en la política. La política, entonces, también requiere de emprendedores, de ciudadanos virtuosos que inspiren a los gobernantes.

Lo mismo sucede hoy día con la cultura. Esta aparece sólo como entretención. No aparece como construcción e iluminación poética en la cual nos sentimos pertenecer, en la cual nos reconocemos como pasado y sentimos solidaridad hacia el futuro. Necesitamos trabajadores culturales que nos hagan reencontrarnos como chilenos, enorgulleciéndonos y avergonzándonos de nuestro pasado, alegrándonos por nuestro futuro y desviviéndonos por los otros en nuestro presente compartido. Necesitamos innovación en la cultura de tal modo que nos permita reencontrarnos y celebrar más allá de las diferencias, en valores comunes en los cuales nos reconocemos. Que estén más allá de los problemas del orden que discutimos en la política.

Lo emprendedor, entonces, es parte de ese problema más general, que redescubrimos no como operadores en un mundo dado en el cual tenemos que poner orden, sino como co-inventores de un mundo que es simultáneamente de innovación compromiso y solidaridad. Esto es lo emprendedor con mayúscula. Me gustaría ver un Chile donde lo solidario, lo democrático y lo emprendedor pueden vivir fecundamente y no como tres polos ideológicos que mal conviven.

#### Agradecimientos

Antes de irme debo dar mis agradecimientos a la gente me ayudaron con esta presentación. Primero le agradezco a Juan Carlos Latorre, al diario La Tercera y a los empresarios que me permitieron estar en contacto con el mundo del empresario pequeño y mediano en Chile. Como yo llevo muchos años fuera de Chile, no tenía un buen sentido de cómo funcionaba este mundo aquí y ellos me ayudaron mucho. En particular, agradezco a Nicole Brito, Gerardo Rochas, Gaston Burgos, Cristian Aguade, y Manuel Márquez. También deseo agradecer a mi equipo que me ayudó en la investigación para preparar esta conferencia: Francisco Liendo, Ricardo Román y María Fernanda Flores.

Santiago, 23 de Mayo de 1994