



Universidad de
SanAndrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Tesis de Maestría

Emprendedor, ¿se nace o se hace?
La trama sociomaterial en las trayectorias de formación
emprendedoras

Jimena Huarte

Director: Alejandro Artopoulos

Buenos Aires, Noviembre de 2018

A Juampi, Mateo y Facu



Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que han estado relacionadas de una u otra manera a la larga y compleja construcción de este trabajo de investigación. Haré mi mejor esfuerzo por no olvidar a ninguno.

En primer lugar un agradecimiento especial a Juampi, Mateo y Facu, quienes vivieron muy de cerca y en carne propia las largas jornadas de trabajo diurno y nocturno para poder concretar este trabajo. Su sostén y apoyo fueron fundamentales en estos últimos meses.

A Alejandro Artopoulos, director de esta tesis, con quien desde hace unos años venimos trabajando y discutiendo sobre las formas que adopta la enseñanza y el aprendizaje en la sociedad actual. Gracias por abrir un nuevo campo de preocupaciones e intereses para mí y por sus contribuciones e incentivo para retomar y terminar este trabajo. Gracias también a María Antonia Gallart y Ana Miranda, quienes realizaron las primeras contribuciones en los inicios de este trayecto.

A la Fundación Bunge y Born y la Universidad de San Andrés, quienes me brindaron la posibilidad de realizar la Maestría en Educación.

Una mención especial a quienes compartieron por muchos años el trabajo diario en Inicia con el objetivo de acompañar a los emprendedores en su proceso de desarrollo: Joaquín, Ale, Luchi, Mery, Cris y Cris. Los temas que aborda esta tesis indudablemente se fundan en esos años de trabajo-reflexión compartidos.

Gracias a mis compañeros de maestría: Julieta, Gerardo y Hugo; quienes resignificaron para siempre el concepto de “charla de café” para mí. Aprendí muchísimo de ustedes en esos encuentros.

Hubiera sido imposible realizar este trabajo sin la generosidad desinteresada de los emprendedores entrevistados para esta tesis. Gracias por compartir conmigo sus historias.

Por último, gracias a mis padres, quienes desde muy chica generaron para mí un ecosistema de aprendizaje rico y desafiante.

ÍNDICE

<u>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</u>	1
1.1 Emprendedorismo en Argentina	2
1.2 Sobre el sujeto y su capacidad de acción	4
1.3 La dimensión social en los procesos de aprendizaje.....	5
1.3.1 Comunidades de práctica	9
1.4 El conocimiento como capital.....	13
1.4.1 Los saberes del trabajo	14
1.5 Juventud y trayectorias de formación	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y OBJETIVOS	18
2.1. Problema de Investigación.....	18
2.1.1 Problema de Investigación	18
2.1.2 Objetivos de la Investigación	19
2.1.3 Preguntas de investigación.....	19
2.1.4 Hipótesis.....	20
2.1.5 Razones para la elección y relevancia del tema	20
2.3. Estrategia metodológica.....	21
2.3.1. Bases para la elección de la estrategia	21
2.3.2. Modelo analítico.....	24
2.3.3. Selección de los casos a estudiar.....	28
2.3.4. Técnicas utilizadas	29
CAPÍTULO 3: CASOS	31
3.1 Nahuel.....	33
3.2 Julieta	37
3.3 Lucas	41
3.4 Delfina.....	46
3.5 Mariano	53
3.6 Leandro	57
3.7 Marcela	61
3.8 Romina.....	64

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS COMPARATIVO	69
4.1 Experiencia	70
4.1.1 Experiencia Laboral	70
4.1.1.2 En síntesis: la adquisición de conocimiento a partir de la experiencia laboral.....	73
4.1.2 Experiencia Personal	73
4.3 Participación en instituciones de fomento al emprendedor	76
4.4 Capacitación.....	79
4.4.1 Niveles y modalidades de formación	80
4.4.2 En síntesis: la adquisición de conocimiento a través de la Capacitación	82
4.4 Objetos	83
4.5 Síntesis analítica.....	83
4.5.1 El emprendedor como “bricoleur”	85
4.5.2 El capital cultural y social en las trayectorias emprendedoras y el papel de las instituciones.....	86
4.5.3 La dimensión temporal.....	87
CAPÍTULO 5: CONSIDERACIONES FINALES.....	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

Universidad de
San Andrés

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Casos de estudio, rubro de pertenencia y actividad.....	31
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Referencias para los gráficos de redes egocéntricas de los casos analizados.....	32
Figura 2. Red egocéntrica del caso Nahuel.....	35
Figura 3. Red egocéntrica del caso Julieta.....	39
Figura 4. Red egocéntrica del caso Lucas.....	45
Figura 5. Red egocéntrica del caso Delfina.....	50
Figura 6. Red egocéntrica caso Mariano.....	55
Figura 7. Red egocéntrica del caso Leandro.....	60

Figura 8. Red egocéntrica del caso Marcela.....63
Figura 9. Red egocéntrica del caso Romina.....66
Figura 10. Sociomaterialidad en las etapas de desarrollo emprendedor.....88



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

El ideal de trabajo construido en los años de posguerra en Europa fue sufriendo importantes transformaciones en las últimas décadas. El puesto de trabajo de jornada completa en relación de dependencia y en una única empresa a lo largo de toda la vida, fue dejando paso a otras formas de trabajo que podrían caracterizarse como más “flexibles”. Con la apertura de los mercados y el aumento de la competencia, las empresas se vieron empujadas a aumentar su productividad o bajar sus costos de producción para mantenerse en carrera. De esta manera, intentaron disminuir la cantidad de empleados, aumentando la cantidad de empleo a tiempo parcial o eventual en detrimento de los puestos permanentes de tiempo completo, además de tender hacia la subcontratación de servicios. Estas nuevas formas organizativas, que redundan en trabajos más precarios y desprotegidos, también permitieron el surgimiento de un nuevo tipo de trabajador más dinámico que trabaja a tiempo parcial para un empleador y luego desarrolla actividades de consultoría con otros clientes. El mayor nivel educativo de la población sumado al crecimiento del sector de los servicios y la disponibilidad de tecnología informacional de bajo costo, crean condiciones favorables para el autoempleo (Carnoy, 2007).

Este proceso de cambio es muy bien descrito por Castells, quien abunda en las implicancias que tiene en la constitución de los sujetos y su relación con lo global. La transición desde un modo de desarrollo industrial, centrado en la fabricación a gran escala hacia el modo de desarrollo informacional, cuyo principal capital es la generación y acumulación de conocimiento, abrió un nuevo espacio para el surgimiento de nuevos actores económicos, los emprendedores digitales. Si bien el concepto de emprendedor fue formulado por Schumpeter para identificar al nuevo tipo de empresario surgido de la segunda revolución industrial, estos nuevos emprendedores digitales que emergieron a fines de la década del 1970 en California, irrumpieron en un escenario económico dominado por las grandes corporaciones multinacionales. Las nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico, junto con el cambio social impulsado por la contracultura y las nuevas fuentes de capital de riesgo, transformaron profundamente el escenario económico y social. (Fagerberg 2005, Saxenian 2001).

La revolución de las tecnologías de la información generó, por un lado, el desarrollo de redes de interconexión global que transforman el intercambio económico, social y cultural y, por el otro, una centralidad en las identidades particulares: “Nuestras sociedades se estructuran cada vez más en torno a una posición bipolar entre la red y el yo” (Castells, 1996:29). En esta tensión entre lo global y los procesos de individualización es que nace la identidad del emprendedor, que reconoce en la acción individual un motor, pero también se inscribe en una identidad global emprendedora con determinados valores y una cultura en común.

El desarrollo industrial del siglo XIX en las potencias europeas se constituyó en terreno fértil para que los emprendedores tomaran un rol decisivo en la transformación social, técnica y económica que se llevaba adelante, por medio de su iniciativa individual, fundando las grandes industrias de la época. Estas iniciativas implicaban la inversión de grandes capitales, el desarrollo de nuevos métodos organizacionales y la coordinación de una gran cantidad de personas.

Durante el siglo XX, las grandes empresas creadas anteriormente continuaron desarrollándose y profesionalizándose, perdiendo la impronta emprendedora de sus fundadores. Posteriormente, el desarrollo del sector servicios y los avances tecnológicos y comunicacionales contribuyeron al surgimiento de un nuevo tipo de emprendedor de menor escala, cercano, incluso, al autoempleo.

1.1 Emprendedorismo en Argentina

Las tendencias hacia la formación de un ecosistema emprendedor en Argentina comenzaron a verse con más fuerza en los inicios del nuevo milenio. El país, que estalló en una de las más profundas crisis económicas, políticas y sociales en 2001, vio crecer la cantidad de nuevos emprendimientos en un 40% entre 2001 y 2013, de acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (2014). Estas iniciativas, que en un principio fueron motivadas por la necesidad económica de generar un sustento, gradualmente pasaron a ser motivadas en forma creciente por diferentes oportunidades y como una elección.

El último informe sobre el país, señala que Argentina se encuentra promediando el ranking de países latinoamericanos emprendedores y que el perfil más común del emprendedor es el de aquel con estudios superiores, de género masculino y con una edad que oscila entre los 25 y 44 años.

El crecimiento de este colectivo ha traccionado la creación de diferentes iniciativas desde el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y empresas para dar soporte a estas iniciativas. El informe destaca la formación de este Ecosistema Emprendedor (Kantis, 2011), como uno de los factores que influyen positivamente en la generación y crecimiento de los emprendimientos, mientras que detecta fuertes falencias desde la política pública oficial.

También se destacan las competencias, conocimientos y capacidad de innovación de los emprendedores argentinos, que, sin embargo, suelen ser conservadores en cuanto a las aspiraciones de proyección internacional y de crecimiento estructural de sus emprendimientos. Los sectores de actividad en los que se centran los emprendimientos argentinos son el comercio, los servicios y los agronegocios.

A pesar de las dificultades, el GEM destaca la vitalidad que ha alcanzado el Ecosistema Emprendedor en el país desde el año 2000, cuando el término “emprendedor” era prácticamente desconocido en el país y no se podían identificar emprendedores modelo a nivel local.

Desde el gobierno, el principal organismo de apoyo a emprendedores en Argentina es la Sepyme¹, que fue creada por el menemismo en dependencia directa a la Presidencia de la Nación para pasar a la órbita del Ministerio de Economía durante el gobierno de Fernando de la Rúa y al Ministerio de Industria durante el kirchnerismo. Actualmente depende del Ministerio de Producción (ex-Industria) y se denomina Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa. Por otro lado, un organismo de fuerte influencia en las empresas de base tecnológica es el Ministerio de Ciencia y Tecnología que a través de diferentes programas y líneas de financiamiento apoya estas iniciativas.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se ha constituido en fuerte impulsor de los emprendedores particularmente de aquellos ligados al diseño y las industrias creativas, centrando sus actividades en el Centro Metropolitano de Diseño, en el que se incuban diferentes proyectos en alianza con organizaciones de la sociedad civil y universidades con trayectoria en el fomento de emprendimientos.

Aggio, Baruj, Cappa y Pavlicevic (2014) identifican dos “oleadas” en la creación de instituciones de apoyo a empresas en Argentina. La primera a mediados de los noventa con la creación de la primera incubadora en el país y la segunda a partir de

¹ Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa

2004, cuando se asiste a una diversificación de instituciones, muchas de las cuales se crean desde la sociedad civil. Estas instituciones tienen una cobertura limitada y programas de baja escala, dejando todavía segmentos de emprendedores desatendidos.

En este sentido, se podría decir que el ecosistema de apoyo al emprendedor argentino es ecléctico y poco orgánico, con algunas iniciativas de valor en áreas determinadas pero dejando “huecos” en la asistencia.

1.2 Sobre el sujeto y su capacidad de acción

Este estudio plantea estudiar cómo se desarrolla la trayectoria de formación de los emprendedores en Argentina. Desde una perspectiva que incluye tanto lo macro como lo microsocioal se analizará la acción que llevan adelante los individuos circunscrita a sus posibilidades. Como Teoría General, se inscribe dentro de la Teoría de la Estructuración, que tiene como principal exponente a Anthony Giddens.

El concepto central de esta teoría es el de “agente”, individuo con la aptitud de “(...) producir una diferencia, o sea, de ejercer alguna clase de poder.” (Giddens, 2011: 51). Giddens reconoce la existencia de circunstancias de constreñimiento social para esa acción, pero se diferencia de las corrientes objetivistas y estructuralistas diciendo que incluso en las ocasiones en que los individuos carecen de opción, estos no son netamente impulsados por fuerzas irresistibles y en forma inconsciente. Los agentes encuentran a la vez constreñida y habilitada su acción por principios estructurales (reglas y recursos), acción que puede tener consecuencias no buscadas por ellos.

Como primer concepto fundamental para analizar la acción humana tomamos el de “reflexividad” de Giddens, es decir el registro que llevan adelante los individuos en forma continua sobre su acción y sobre la de otros. Este registro supone una racionalización de los agentes y se constituye en competencia para su obrar (conciencia práctica). Según Giddens, los actores incluso tienen una comprensión teórica sobre los fundamentos de su actividad, aunque no puedan explicar discursivamente esta fundamentación (Giddens, 2011).

Tomaremos al individuo y su acción desde una perspectiva de actor plural, como llama Bernard Lahire al individuo producto de diferentes procesos de socialización que no presenta disposiciones coherentes y homogéneas. Lahire aporta la concepción de un actor complejo, capaz de actuar según diferentes lógicas que pueden, incluso, ser contradictorias entre sí (Lahire, 2012).

Al hablar de estrategias, tomaremos la acepción de Bourdieu, que las describe como un sentido práctico de las cosas: el individuo puede hacerse experto en el juego, expertise ganada por la práctica de jugar. Esta noción de estrategia, brinda al agente la posibilidad de acción dentro de un marco limitado de posibilidades (Bourdieu, 2008). Se tomará la noción de Bourdieu desde una acepción poco trabajada del término en el autor, que intenta encontrar un equilibrio entre estructuralismo y agencia, evitando concebir al agente como sujeto consciente que plantea objetivos de antemano y actúa en forma coherente en consecuencia, pero también aquella visión de las estructuras como producto independiente a la práctica de los sujetos (Wilkis, 2004).

Gallart dice: “La noción de estrategia como respuesta a condiciones dadas pero que involucra la intencionalidad de los actores y las consecuencias que modifican la realidad original, es central en ese tipo de análisis” (Gallart en Forni, Gallart y Vasilachis, 1993:129). Por otra parte, como dicen Jacinto y Dursi: “Ante el debilitamiento del peso de las instituciones de integración social de la modernidad, la educación y el trabajo, las estrategias individuales de los sujetos adquieren cada vez más importancia” (Jacinto y Dursi en Jacinto, 2010: 333).

El de emprendedorismo es un concepto moderno producto de las nociones liberales e individualistas de este período, marcado por la expectativa de progreso y del cambio como norma. Se trata de “una persona que crea una empresa, especialmente una comercial, asumiendo frecuentemente un riesgo financiero personal” (Ricketts, 2006:34). Schumpeter, uno de sus grandes teóricos discute la idea del emprendedor como la de quien toma un riesgo financiero, separando esta función para el capitalista. Para él, el emprendedor es quien aporta competencias administrativas y organizativas, incorporando así la cualidad innovadora y disruptiva a la caracterización del emprendedor (Schumpeter, 1939). Por su parte Ucbasaran, Westhead y Wright (2006) definen a los emprendedores en base a la posesión de un negocio, un rol ligado a la toma de decisiones y una habilidad para identificar y explotar oportunidades.

1.3 La dimensión social en los procesos de aprendizaje

Los emprendedores, más aún en los inicios, requieren de relaciones interpersonales para acceder a información, tecnología, asistencia financiera, proveedores y clientes. Estas relaciones están poco reguladas y generalmente basadas en la confianza, por lo que suelen acercarse a redes con las que comparten una cultura

común, configurando un sistema de confianza para el intercambio. Incluso se ha afirmado que el valor de estas redes sociales es aún más marcado en sociedades en las que las instituciones formales de apoyo son más bien débiles, en las que encuentran dificultades para responder a las necesidades de los emprendedores en determinadas industrias o estadios de evolución de los emprendimientos, o en los que existen grandes asimetrías de información (Amir y Siegel, 2006; Herrera Echeverri, 2009; Estrin, Meyer y Bychkova 2006).

Una red social es una estructura social que se puede representar a través de uno o varios grafos, en la cual los nodos representan individuos u otras redes, denominados actores, y las aristas, relaciones entre ellos. Las relaciones pueden ser de distinto tipo, pero están principalmente destinadas a la realización de operaciones de intercambio (Herrera Echeverri, 2009:22)

Esta visión, se opone a la concepción del emprendedor como un individuo aislado que actúa preeminentemente en forma autónoma para descubrir un conjunto de normas, valores compartidos y formas de actuar que permiten la construcción común de significados.

Estos sistemas de significados facilitan el aprendizaje, al permitir la interpretación de la nueva información, facilitar la creación de conocimiento y posibilitar al emprendedor compartir procesos de pensamiento con otros actores de la red (Herrera Echeverri, 2009:22).

Se ha dado cuenta sobre la importancia de la generación de redes para el crecimiento de las empresas tanto en I+D², como en el desarrollo y distribución de productos. Aquellas organizaciones con redes más desarrolladas tienen a su disposición una mayor experiencia y oportunidades para el desarrollo de sus propias compañías. De esta manera, las empresas buscan acrecentar sus conexiones con individuos y organizaciones que puedan incorporarles valor (Powell y Grodal, 2005).

El carácter social de las acciones económicas es abordado por Granovetter (2000, 2005), cuya concepción se cimienta en tres postulados básicos:

- la búsqueda de logros económicos normalmente se acompaña de otros no económicos como la sociabilidad, la aprobación, el status y el poder
- la acción económica se encuentra socialmente situada y no puede explicarse únicamente por motivaciones económicas sino que se encuentra arraigada en redes de relaciones personales.
- las instituciones económicas se encuentran construidas socialmente, no se erigen automáticamente en alguna forma inevitable condicionada por circunstancias externas.

² Investigación y Desarrollo

Esta postura busca diferenciarse del individualismo metodológico, imperante en la teoría económica, que afirma que la acción humana puede explicarse por las motivaciones y creencias particulares de cada individuo. Y también del funcionalismo que asigna al individuo un rol en un sistema predefinido que lo determina casi por completo.

Uno de los principales aportes de Granovetter al análisis de redes sociales tiene que ver con la importancia que le asigna a la construcción de lazos débiles. Mientras que la mayoría de los estudios de redes sociales se centran en grupos bien definidos y formados por lazos fuertes, Granovetter se interesa en rastrear los lazos que unen a personas y grupos de manera menos intensa pero, no por eso menos productiva. La fortaleza del lazo resulta de una combinación entre el tiempo de empleo de ese lazo, su intensidad emocional, la confianza mutua entre los actores y los servicios recíprocos que lo caracterizan.

Es así, que dos personas unidas por un lazo fuerte tienen mayores probabilidades de ser similares en varios aspectos y de estar unidas a personas en común. De esta manera, se forman los grupos primarios: densos, bien definidos, compuestos de lazos fuertes y que comparten características, una cultura común, relaciones de confianza y motivaciones similares. Las normas y las formas apropiadas de comportamiento se encuentran más arraigadas en grupos unidos por lazos densos.

Pero además de sus lazos fuertes, una persona tendrá, a su vez, un número de lazos débiles. Estos lazos son menos permanentes e intensos pero tienen la virtud de contactar a la persona con otro grupo de personas con las que solo tiene ese lazo débil en común. Estos lazos son los que Granovetter llama “puentes”, y su importancia radica en que son la única forma de conexión entre dos grupos disímiles. La difusión de información novedosa se lleva a cabo con mayor efectividad a través de estos lazos débiles que a través de lazos fuertes, que terminan siendo redundantes, ya que la superposición de amistades entre dos personas tiende a ser mayor cuando el lazo que las une es fuerte, menor cuando no tienen un lazo que las una e intermedia cuando tienen un lazo débil (Granovetter, 1973; Granovetter 2005).

De esta manera la información que circula al interior de cada grupo formado por lazos fuertes tiene la virtud de ser más profunda, compleja y arraigada a la cultura compartida de ese grupo, pero la información que circula a través de los lazos débiles es más novedosa y heterogénea. La difusión de información, por ende, depende de la

existencia de estos lazos débiles para trascender a los diferentes grupos y llegar a mayor cantidad de personas. La tesis de Granovetter es que una mayor cantidad de personas puede ser alcanzada a través de lazos débiles que fuertes.

La cantidad de lazos débiles que una persona es capaz de generar determina su posibilidad de acceder a mayores y más diversos conocimientos y viceversa:

Cuanto más escasos contactos indirectos tiene uno, más encapsulado estará en términos del conocimiento del mundo más allá de su círculo de amistades; por lo tanto, tener lazos débiles (y los contactos indirectos consecuentes) es importantes en ambos sentidos³ (Granovetter, 1973).

Esta postura alerta sobre las concepciones que descalifican a los lazos débiles como alienantes, aportando una visión sobre ellos que genera, no solo oportunidades para los individuos, sino para la integración de comunidades. Mientras que los lazos fuertes fomentan la cohesión interna de los grupos, a su vez generan fragmentación y “guetificación”.

Powell y Grodal (2005) reconocen estos mismos principios entre los grupos de emprendedores. Las redes sociales que construyen los emprendedores están compuestas de diferentes tipos de lazos, unos más fuertes que otros. Mientras que entre los lazos fuertes podemos encontrar los vínculos familiares y de amistad, que tienen gran importancia como primera red para acceder a distintos recursos e información, también es importante la presencia de una red de lazos débiles que aportan información más específica, concreta y diversa. Asimismo, en épocas de cambio, permiten mayor flexibilidad ya que implican un compromiso menor. Es así que los diferentes tipos de lazos brindan distintos tipos de recursos para el emprendedor. Las redes densas y con muchas conexiones permiten más fácilmente la circulación de conocimiento complejo que aquellas que presentan “agujeros estructurales”, mientras que estas últimas favorecen la adquisición de nueva información (Herrera Echeverri, 2009; Granovetter, 2005).

Para Florida el contexto de surgimiento de lo que denomina “clase creativa” está marcado, justamente, por los cambios en la estructura de las comunidades que necesitamos para sostenernos, pasando a tener pocas relaciones basadas en lazos fuertes y una cantidad más grande de lazos débiles (Florida, 2002).

Por otra parte, la composición de las redes de los emprendedores varía con el tiempo: mientras que en un principio se privilegian los lazos que aseguran la identidad del emprendedor, cuando la empresa comienza a crecer tenderá hacia la construcción de

³ Traducción propia

redes basadas en la racionalidad en función de las posibilidades de intercambio que pueda establecer con otros nodos para su conveniencia, privilegiando una lógica utilitaria (Herrera Echeverri, 2009).

Granovetter destaca los aportes de Burt que analiza la capacidad de ciertos individuos de generar lazos débiles en grupos desconectados entre sí, constituyéndose en la única vía de comunicación entre esos grupos y explotando los agujeros estructurales en su favor. Estas personas se constituyen en “puentes”, posibilitando la existencia de lazos débiles (Granovetter, 2005). El mantenimiento de estos lazos débiles es uno de los más importantes objetivos de actividades como convenciones y reuniones profesionales para difundir información a otras redes y localidades y uno de los activos más importantes para los emprendedores que los cultivan por su valor estratégico (Granovetter, 1973; Herrera Echeverri, 2009). El principio general será que: “El actor cuya red alcance mayor cantidad de ámbitos institucionales relevantes tundra una enorme ventaja”⁴ (Granovetter, 1992:10). Tener una red de contactos extensa y diversa permitiría al emprendedor acceder a más información y mejores oportunidades.

La participación en redes sociales no tiene el único objetivo para los emprendedores de intercambiar recursos e información, sino también de asociarse, por ejemplo, para hacer frente a un proyecto que los supera (Herrera Echeverri, 2009).

Entre las redes sociales en las que priman vínculos informales, Powell ubica a las llamadas “comunidades de práctica” (Powell y Grodal, 2005).

1.3.1 Comunidades de práctica

En relación con los conceptos de capital social y cultural acuñados por Bourdieu, diferentes teóricos han intentado dar cuenta de la base social que se encuentra ligada al desarrollo de conocimiento. Es decir, de cómo el conocimiento es creado y reproducido en comunidades, rechazando la idea de que pueda ser descontextualizado. Para esta visión, el conocimiento es producto de un proceso social, y como tal, se encuentra arraigado en prácticas sociales. Schön, por ejemplo, entiende a la práctica profesional como reflexiva y postula que la reproducción de esas prácticas se lleva adelante en comunidades de práctica basadas en la interacción social:

⁴ Traducción propia

Convertirse en miembro de la comunidad de arquitectos requiere la habilidad de aprender a ver el mundo como un arquitecto y usar las herramientas de los arquitectos profesionalmente. Esto solo puede suceder observando e interactuando con arquitectos experimentados en el contexto de un estudio⁵ (Schön en Tuomi, 2001).

La adquisición de conocimiento por parte del individuo en una comunidad de práctica se lleva a cabo mediante un proceso social por el cual la persona comienza a participar en forma periférica para, gradualmente, comenzar a adquirir conocimientos y reputación hasta ser aceptado como un miembro más.

La pertenencia a un “sistema de aprendizaje social” implica tres formas de participación que coexisten y se complementan entre sí (Wenger, 2000):

- Compromiso: Hacer cosas juntos, hablar y producir. De esta manera el individuo aprende lo que puede hacer y cómo responde el mundo a sus acciones.
- Imaginación: La construcción de una imagen sobre sí mismos, sobre su comunidad y el mundo.
- Alineación: Relacionar las actividades de la comunidad con otros procesos más amplios.

La definición que brinda Wenger (quien acuñó el término junto con Jean Lave) de “Comunidades de práctica” es: “Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten un interés o una pasión por algo que hacen y que aprenden cómo hacerlo mejor interactuando regularmente”⁶ (Wenger-Trayner y Wenger-Trayner, 2015). Las comunidades de práctica son sistemas sociales simples y cruciales para el aprendizaje significativo. Este concepto se encuentra arraigado en la concepción del aprendizaje como un proceso social que se lleva a cabo a partir de la interacción del individuo con la sociedad y no como algo que ocurre en la cabeza de una persona o fuera de ella. Wenger sintetiza tres componentes básicos que caracterizan a las comunidades de práctica:

- Un dominio: un área de conocimiento, una competencia que los miembros del grupo comparten y que los distingue de otras personas. Esta competencia se transforma en constitutiva de la identidad de los individuos.
- Una comunidad: A partir de este interés en común, los miembros de la comunidad se relacionan entre sí, intercambian experiencias, comparten información, realizan trabajo conjunto y aprenden juntos.
- Una práctica: en las comunidades de práctica no solo hay un área de intereses en común sino que se comparte una práctica en común que los individuos van

⁵ Traducción propia

⁶ Traducción propia

desarrollando en la interacción que se lleva a cabo en su seno: una manera de resolver diferentes situaciones, recursos, experiencias, herramientas de trabajo, etc. Ser competente para esa comunidad implica poder acceder a este repertorio y hacer un uso diestro de él. Esta práctica es propiedad inalienable de todos aquellos que participan de la vida social de la comunidad y no puede ser dictada desde el exterior, aunque pueda verse influida o condicionada de alguna forma (Wenger-Trayner, 2010; Wenger-Trayner *et al*, 2015).

La participación social implica, por un lado, involucrarse en actividades y conversaciones de la vida social de la comunidad y, por el otro, la producción de artefactos físicos y conceptuales que reflejen la experiencia compartida. Estos artefactos pueden ser palabras, herramientas, conceptos, métodos, documentos u otros que cristalicen la interacción social del grupo. Cada comunidad evalúa cuáles son los artefactos que necesita y quién o quiénes serán los encargados de producirlos y mantenerlos para que no pierdan vigencia.

Estas concepciones sobre las comunidades de práctica difieren de aquellas que las entienden únicamente como grupos de personas similares que se unen, remarcando que los individuos construyen su propia identidad a partir de las comunidades de práctica de las que forman parte (Tuomi, 2001).

De esta manera, individuo y sociedad se constituyen uno a otro a partir de su relación. El hecho de poner el foco en el aspecto social del aprendizaje, no le resta importancia al individuo sino todo lo contrario, resalta su capacidad de construir conocimiento y sentido en su interacción con otros, superando la visión meramente cognitiva del sujeto e incorporando otros aspectos de la experiencia humana al proceso de aprendizaje. Aprender en una comunidad de práctica no se trata, entonces, únicamente, de adquirir información y competencias, sino que es un proceso en el cual la persona va constituyendo su propia identidad, individual y colectiva al mismo tiempo.

Esta concepción fuerte de la identidad de la persona aporta dinamismo a las comunidades de práctica, que siguen desarrollándose al incorporar nuevos individuos y nuevas experiencias de los miembros que pueden entrar en tensión con algunas de sus premisas. Las nuevas experiencias que aportan los individuos pueden ser adoptadas o rechazadas por la comunidad. De esta manera, la dinámica comunitaria se rige por la tensión entre el procesamiento de lo novedoso, sin lo cual quedaría estática; y la

fortaleza de su identidad, cultura y relaciones de pertenencia, sin lo cual se disgregan (Wenger, 2000).

El desarrollo de las nuevas tecnologías y las redes sociales ha potenciado el concepto de Comunidades de Práctica, ya que son dispositivos y medios que favorecen el intercambio.

¿Cuál sería la diferencia entre redes sociales y comunidades de práctica? Wenger entiende que redes y comunidades de práctica son dos procesos estructurantes que muchas veces coinciden. La diferencia es que cuando hablamos de Comunidades de Práctica se pone el énfasis en la construcción de identidad y cuando hablamos de redes en la conectividad. Pero, en general, ambas coexisten (Wenger, 2010).

Por otro lado, las comunidades de práctica se relacionan a su vez con otras comunidades. No se encuentran aisladas, sino que también se desarrollan y cambian en función de las relaciones que establecen con otras comunidades (Tuomi, 2001).

Vale aclarar, por otro lado, que un individuo participará en varias comunidades en simultáneo, en función de los diferentes aspectos de su vida. La multi membresía es uno de los aspectos que definen las identidades de los individuos.

Hay más aspectos que podrían desarrollarse sobre el concepto de Comunidades de Práctica, pero aquí hacemos referencia a aquellos más significativos para el análisis de las trayectorias de aprendizaje de los emprendedores.

Relacionando el concepto de Comunidades de Práctica con el emprendedorismo podemos decir que el espíritu emprendedor no es independiente de la cultura y valores imperantes en una sociedad, lo que implica que puedan detectarse sociedades con mayor o menor preeminencia de emprendedores (Fogel, Hawk y Morck, 2006). Esto indica que el emprendedorismo, lejos de ser un fenómeno individual se encuentra con frecuencia directamente ligado al desarrollo de comunidades, pudiéndose identificar procesos de aprendizaje local facilitados por la cercanía geográfica, incorporando una dimensión social y colectiva del aprendizaje en relación con el emprendedorismo. El mismo principio es el que nuclea a empresas en *clusters* o economías de escala donde el derrame (*spillovers*) entre las empresas ayuda al crecimiento y desarrollo de todas (Mc Cann, 2006).

Mc Cann (2006) postula 4 hipótesis sobre la ligazón entre desarrollo regional, emprendedorismo e innovación. La primera destaca los procesos de innovación que se llevan a cabo en el seno de determinadas industrias. La segunda de ellas destaca que en

los momentos iniciales de la empresa, esta no puede ser aún autosuficiente y depende de la cercanía con otras empresas para proveerse de información, proveedores y capacitación, pudiendo prescindir de estos vínculos con mayor facilidad a medida que se desarrolla. La tercer hipótesis también plantea el peso de ciertas características locales como la cultura, la disponibilidad de tecnología y competencias así como también de un ambiente propenso a iniciativas poco convencionales y competitivo como para generar un mecanismo de selección entre las iniciativas. Por último, la cuarta hipótesis plantea que las relaciones de confianza y de experiencia compartida que construyen entre sí las pequeñas y medianas empresas en determinados lugares como Silicon Valley, por ejemplo, generan un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento. Todas estas hipótesis valoran la dimensión social en el desarrollo de los emprendedores y de las relaciones de cooperación entre ellos como motor de crecimiento.

Saxenian coincide diciendo que el intercambio informal de conocimiento que se encuentra institucionalizado en Silicon Valley es uno de los factores que explican su capacidad de innovación (Saxenian, 1996).

Asimismo, Fogel *et al* (2006) reconocen cinco factores que determinan la abundancia de emprendedores en una sociedad. Uno de ellos es la existencia de una oferta de educación básica universal, que permite a los potenciales emprendedores abrirse al mundo exterior, ponerse en contacto con diferentes ideas y reconocer oportunidades para emprender. Esta observación es interesante, ya que muchas veces se asocia los conocimientos necesarios para emprender con cuestiones más aplicables ligadas a la gestión del negocio.

1.4 El conocimiento como capital

Este trabajo se centrará en las prácticas de formación que llevan sobre sí mismos los individuos para acumular un conocimiento que les permita desarrollar su emprendimiento. Bourdieu aporta un concepto central en este sentido, el de “capital cultural”. El capital cultural existe en estado incorporado bajo disposiciones duraderas del organismo, en estado objetivado y en estado institucionalizado, es decir, en la forma de títulos y certificaciones que acreditan el saber adquirido. De esta manera el individuo debe acumular su capital cultural de diferentes maneras, invirtiendo tiempo y recursos.

El trabajo personal, el trabajo de adquisición, es un trabajo del “sujeto” sobre sí mismo (se habla de cultivarse). El capital cultural es un tener transformador en ser, una propiedad hecha cuerpo que se convierte en una parte integrante de la “persona”, un hábito. Quien lo posee ha pagado con su “persona”, con lo que tiene de más personal: su tiempo (Bourdieu, 1979:12).

Esta capacidad de inversión estaría sujeta, de alguna forma, al capital económico del individuo o de la familia de la cual proviene. Una familia acomodada podría destinar más tiempo a la cultivación del capital cultural que una menos acomodada. Una de las propiedades fundamentales del capital cultural es que puede, luego, ser convertido en capital económico.

Por último, la persona podrá poner en juego toda una red de relaciones que lo ayudará a cultivar estos dos capitales: se trata del “capital social”. Bourdieu lo define como el “...agregado de los recursos potenciales y actuales ligados a la posesión de una red de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento”⁷ (Bourdieu, 1986: 250). Es así que las tres formas de capital se encuentran íntimamente relacionadas.

1.4.1 Los saberes del trabajo

Pero, ¿cuáles son los conocimientos ligados al trabajo? Al hablar de “saberes” nos referimos por un lado a los conocimientos objetivados y organizados en sistemas de conceptos. Dentro de este tipo de saberes se encuentra el conocimiento científico y los saberes producto de la realidad cotidiana que vive el sujeto. También se encuentran los saberes de acción, el saber-hacer para intervenir y modificar la realidad. Este tipo de saberes se mide según criterios de eficiencia. Por último, podemos distinguir un tercer tipo de saber que se caracteriza por la capacidad para interpretar una situación o un contexto determinado y poder elegir entre diferentes cursos de acción cuál es el más adecuado y conveniente. Los tres saberes se encuentran entrelazados e intervienen con diferente intensidad en las acciones que llevan adelante los individuos (Spinosa, 2006). Así, Spinosa considera que los saberes del trabajo abarcan más que las calificaciones obtenidas o las competencias que se ponen en juego en el trabajo: “El trabajo es fundamentalmente un aprendizaje en la medida que en la acción sobre el mundo se transforma al mundo y a quien lo transforma” (Spinosa, 2006: 164).

⁷ Traducción propia

Por otro lado, al hablar del conocimiento no se puede dejar de lado las llamadas competencias. Estas cobran especial relevancia si hablamos de jóvenes que trabajan en forma independiente.

Gallart las define como la:

“...capacidad de responder a determinadas y variadas demandas en aspectos específicos. Este conjunto de conocimientos y aptitudes requiere quizás menos destrezas manuales y capacidades operativas, pero exige cada vez más la capacidad de abstracción, de pensamiento lógico” (Gallart y Novick en Gallart y Bertonecello, 1997: 68).

Gallart y Novick (1997) incluso postulan que los saberes técnicos que eran requeridos para ingresar al mercado de trabajo, hoy se vuelven obsoletos día a día. La nueva formación para el trabajo requiere del aprendizaje de habilidades mucho más volátiles y difíciles de adquirir y de transmitir.

Las autoras realizan una diferenciación entre las competencias destacando:

- Las de empleabilidad: necesarias para obtener un trabajo de calidad.
- Las interpersonales: relacionarse con los otros de manera de alcanzar los objetivos propuestos.
- Las de comunicación: manejo de la información.
- Las competencias sistémicas: capacidad de comprender la realidad en su complejidad.

1.5 Juventud y trayectorias de formación

Teniendo en cuenta que se analizarán las trayectorias formativas de jóvenes emprendedores, es necesario definir qué se entiende por juventud. Según María Eugenia Longo: “Es posible afirmar que, aunque siempre ha habido jóvenes, no siempre fueron reconocidos como tales en tanto que categoría social y de análisis” (Longo, 2008: 77). Se trata de un producto histórico, que no siempre fue entendido como categoría conceptual y social.

Resulta interesante la noción de “nueva condición joven” recuperada por Ana Miranda. Esta nueva condición se encuentra atravesada centralmente por la expansión de la escolarización y la postergación del ingreso al mercado de trabajo y de la formación de la familia. Se extiende, así, en forma significativa el período denominado “juventud”, como una suerte de tiempo liberado, tiempo en el que el joven ya goza de autonomía con respecto a sus padres y no tiene demasiadas obligaciones que lo

demanden. Es una etapa que puede dedicar para explorar e ir construyendo su futuro. Esta realidad es percibida como favorable en el caso de los sectores más adinerados y como desfavorable en el caso de los sectores con menores recursos (Miranda, 2007).

Por otra parte, etapas como la de la juventud, tan cargadas de decisiones, resultan claves para identificar las motivaciones, influencias y demás factores que intervienen en la acción de la persona. El valor heurístico de esta etapa permite ver con mayor claridad estos comportamientos (Longo, 2008).

La construcción de identidad se extiende a través del tiempo en la forma de trayectorias, que combinan los lugares que se frecuentan, las experiencias, la historia personal y las aspiraciones del individuo. Las experiencias a las que el individuo se ve expuesto van constituyendo diferentes aspectos de su identidad y le abre posibilidades a futuro. Es decir, participar de una actividad formativa profesional no sólo influirá sobre los aspectos profesionales de la vida del individuo, sino en su identidad toda (Wenger, 2010).

Este mecanismo se ve potenciado por la etapa de la vida que comprende a la juventud. En la construcción de esta trayectoria de formación e inserción laboral los jóvenes tienen una doble tarea:

Lo que los jóvenes deben resolver no es sólo la elección de una ocupación o la obtención de diplomas, sino también la construcción personal de una estrategia identitaria, que incluye la propia imagen, la apreciación de sus capacidades y la realización de sus deseos (Jacinto y Dursi en Jacinto, 2010: 335).

En cuanto a las trayectorias, dice Jiménez:

El término de trayectoria se refiere, en el ámbito de la educación y del mercado laboral, a las distintas etapas que vive el individuo después de finalizar su formación en una determinada profesión o al insertarse en una actividad laboral u oficio, en cuanto a lo profesional, laboral, económico y social. (Jiménez, 2009:2)

Dentro de estos estudios, Jiménez identifica aquellos que se ocupan de las “Trayectorias educativo-laborales”, las cuales relacionan las cuestiones vinculadas a la formación formal e informal que se lleva a cabo en conjunto con el recorrido laboral. El autor aclara que estos estudios incluyen las valoraciones que realizan los sujetos como estudiantes y egresados, sobre su formación. Asimismo, el estudio identifica algunos factores de fuerte influencia en las trayectorias como son la formación académica y continua, el género, el período de egreso, el capital cultural y relacional y el origen socio-familiar.

La riqueza de la noción de trayectoria radica en que la misma se constituye en una herramienta teórico-metodológica que permite estudiar el recorrido biográfico de los individuos de manera integral; es decir analizando los limitantes estructurales que condicionan el campo de posibilidades de los sujetos y los factores de tipo subjetivo que movilizan decisiones y modos de acción particulares (Mereñuk en Jacinto, 2010: 230).



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA Y OBJETIVOS

2.1. Problema de Investigación

2.1.1 Problema de Investigación

La formación de emprendedores ha cobrado una importancia creciente en Argentina desde el comienzo del nuevo milenio. Algunos factores como la crisis económica, social y política vivida en el país en 2001, sumada a cambios culturales, el auge de algunos modelos de emprendedores a nivel internacional y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación potenciaron este crecimiento.

El atractivo por esta nueva opción laboral y de vida y la demanda de quienes elegían este camino comenzaron a propiciar el desarrollo de ofertas destinadas a este público desde instituciones nuevas y formadas específicamente para este fin, desde el Estado y también desde instituciones educativas tradicionales que comenzaron a incluir la temática emprendedora en su currícula.

En este último caso se observa que, muchas veces, la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje tradicional, que se lleva a cabo en las instituciones formales, entra en tensión con la formación de emprendedores. Esto es subsanado por las instituciones al incluir las actividades y contenidos relacionados con el emprendedorismo como “ad hoc” en la forma de cátedras de emprendedores o materias optativas que funcionan en paralelo, pero que poco tienen que ver con los demás contenidos y actividades que se desarrollan en la institución.

En cambio, podemos ver que en países como Finlandia, donde el Estado encaró una profunda reforma del sistema educativo, el currículum del secundario se encuentra basado en el desarrollo de competencias ligadas al emprendedorismo como la resolución de problemas, la creatividad, la flexibilidad y la toma de riesgo, mediante nuevas metodologías de aprendizaje cooperativo. Estos cambios fueron planificados en consonancia con las necesidades de desarrollo del país y del mercado laboral pero también con las necesidades de desarrollo de cada persona, abogando por una mayor personalización del currículum. “Lo que se necesita es que cada escuela sea una

comunidad de aprendizaje segura para que todos se involucren, exploren e interactúen con otras personas⁸ (Sahlberg, 2014)

Es así que, si bien en todas las profesiones el individuo muchas veces desarrolla otros canales paralelos a la formación formal, en el caso de los emprendedores argentinos esta situación se presenta como una verdadera necesidad. El emprendedor necesita convertirse en un artesano de su propia formación, cultivando diferentes relaciones e insertándose en diversas instituciones y comunidades de práctica para desarrollar los conocimientos necesarios para llevar adelante su proyecto.

2.1.2 Objetivos de la Investigación

General:

- Analizar las estrategias de formación para el trabajo en las trayectorias educativo-laborales de jóvenes emprendedores.

Específicos:

- Caracterizar el tipo de redes personales que construyen los jóvenes emprendedores para adquirir los conocimientos necesarios para realizar su trabajo en función de los nodos y los tipos de lazos que las componen.
- Identificar el tipo de conocimiento que circula en esas redes y a qué actores recurren para obtener/construir qué tipo de conocimiento.
- Determinar el rol que cumplen las comunidades de práctica en los procesos de aprendizaje de los emprendedores.
- Identificar en qué ámbitos, más o menos institucionalizados desarrollan sus competencias los emprendedores y cómo lo hacen.
- Analizar el cambio que se produce en la conformación de las redes en diferentes estadios de los emprendimientos.

2.1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas que guiarán el análisis son: ¿cómo es el proceso de aprendizaje que llevan adelante los jóvenes que eligen el emprendedorismo como su principal actividad y medio de vida?, ¿qué redes y relaciones construyen en este proceso?, ¿cómo son esas

⁸ Traducción propia

redes?, ¿cuáles son sus percepciones sobre su proceso de aprendizaje?, ¿la adquisición de qué tipos de conocimiento privilegian?, ¿qué competencias desarrollan en sus diferentes ámbitos de participación?, ¿cuáles son los dispositivos de formación que destacan y en qué sentido lo hacen?

2.1.4 Hipótesis

- Los emprendedores no encuentran la formación que necesitan para llevar adelante sus emprendimientos en las instituciones de educación formal y por eso construyen un entramado de relaciones con otras personas e instituciones mediante las cuales resuelven sus necesidades de formación.
- Las instituciones dedicadas a la formación de emprendedores fomentan el desarrollo de redes y el intercambio de experiencias como centrales para el proceso de aprendizaje.
- El papel que cumplen la educación formal y el conocimiento explícito en la formación de los emprendedores no supera en importancia a otras estrategias de formación menos formalizadas.

2.1.5 Razones para la elección y relevancia del tema

La elección de este tema de investigación se funda en mi experiencia de trabajo durante ocho años en una Institución de desarrollo de emprendedores. En esos años pude ver de cerca la forma en que los emprendedores se acercaban a la institución buscando un espacio de contención para dar respuesta a dudas, inquietudes e inseguridades que no podían resolver en otros ámbitos de participación. Observar la forma en que colaboran entre sí, comparten información, recurren a especialistas y compañeros me hizo pensar en diferentes formas que adquiere el aprendizaje además de la capacitación formal, acreditada y centrada en contenidos. El trabajo en el diseño de diferentes programas que pudieran acompañarlos en este proceso de aprendizaje profundizó esta inquietud por conocer qué tipo de acompañamiento les resultaba valioso.

Es así que el rastreo de sus trayectorias de formación para repensar las formas de acompañar y desarrollar a emprendedores heterogéneos resultó de interés como tema de investigación.

Por otro lado, desde hace unos años que hay un interés en docentes y escuelas por incorporar la temática emprendedora, además de que es una de las llamadas “habilidades del siglo XXI” (Maggio, 2018; Beech, Artopoulos, Cappelletti, Furman y Minvielle 2017) Resulta relevante pensar en qué forma podría fomentarse la competencia emprendedora desde la escuela, que trascienda la mera transmisión de contenidos como un tema curricular “ad hoc”.

El fomento, desarrollo y capacitación de emprendedores ha cobrado visibilidad en los últimos años, apareciendo el término en programas de gobierno, cátedras de universidades y nuevas instituciones. Cabe, entonces, desandar sus prácticas de formación para darles a estas iniciativas la impronta más adecuada en función de lo que necesitan y valoran.

2.3. Estrategia metodológica

2.3.1. Bases para la elección de la estrategia

Las estrategias de formación para el trabajo fueron clasificadas en función de:

- El tipo de red de formación construida por el emprendedor en su trayectoria (se detalla a continuación las variables que se tendrán en cuenta).
- Las percepciones y el discurso de los emprendedores sobre su forma de entender la formación, las cuestiones que privilegian, las relaciones que cultivan, los tipos de conocimiento que consideran más importantes y su visión sobre el tipo de formación más adecuada para el colectivo emprendedor.

A partir de las trayectorias recuperadas en las entrevistas se construyeron redes egocéntricas modo 2 que graficarán los vínculos que los emprendedores fueron construyendo para formarse y desarrollar su trabajo.

Una red egocéntrica, o local, consta de una persona o informante focal (ego), un conjunto de *alteri* que tienen lazos con el ego y las mediciones de los lazos desde el ego hacia los *alteri* y de los lazos entre los *alteri*. Se empieza preguntando a una colección de informantes sobre sus lazos con otras personas para así determinar el conjunto de *alteri* (Wasserman *et.al*, 2013: 83).

Las redes egocéntricas de modo 2 consideran, no sólo los vínculos que establece *ego* con otras personas, sino también con otras “entidades sociales” como pueden ser instituciones o acontecimientos diversos. Estas redes son utilizadas para estudiar el entorno social y los sistemas de apoyo con los que cuentan los individuos. De esta manera, el enfoque de la investigación se centra en hacer visibles las conexiones que los emprendedores tienen con otras entidades a través de las cuales obtienen información de

todo tipo. Para Latour, la noción de Red es útil cuando la acción requiere ser “redistribuida” develando las conexiones que establece *ego* con otras entidades y que, además, lo constituyen como tal. Son esas conexiones las que determinan su existencia. “Para definir una entidad (un agente, un actor) hay que desplegar sus atributos, esto es, su red⁹” (Latour, 2011: 5) Latour incluso recupera un ejemplo de Simon Schaffer en el que describe como Newton se valió de múltiples contactos con diferentes personas a las que solicitó información para escribir *Principia Mathematica*, rompiendo con la idea de que el autor redacta su obra en completo aislamiento y soledad, sino que se constituye en el centro de un vasto imperio de información. (Latour, 2011) El mismo principio se podría aplicar a los procesos de aprendizaje y de creación de sus emprendimientos para los emprendedores.

En este enfoque, el aprendizaje no es simplemente un proceso individual o cognitivo. Tampoco es simplemente un logro social. El aprendizaje en sí mismo se convierte en un efecto de red. TAR hace todo esto llamando la atención no solo sobre la importancia de las cosas, de lo no humano, en todos los esfuerzos educativos, sino también en las asociaciones íntimas entre los objetos y todos los atributos, capacidades y actividades humanas. La vida, tanto en la educación como en otras esferas, no se trata solo de lo personal y lo social. Se trata de lo que llamaremos lo ‘socio-material’ (Fenwick, 2010).

Las tradiciones que estudian redes egocéntricas o personales se remontan a la Escuela de Manchester, quienes comenzaron a incursionar en este tipo de estudios al encontrar limitaciones en el paradigma estructural-funcionalista para tratar algunos temas. Posteriormente los Estudios de Comunidad llevados a cabo en Estados Unidos en los setenta y ochenta también aportaron a esta tradición y utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista en profundidad para reconstruir redes egocéntricas. La reconstrucción de redes personales permiten estudiar en forma simultánea las conexiones que tienen las personas con otras personas y con organizaciones en las que trabajan o participan, integrando fenómenos micro y meso (Molina González, 2005).

Lozares y Verd (2008) destacan algunas ventajas de la utilización de un método biográfico-narrativo para la reconstrucción de redes personales. Entre ellos se destacan la textura detallada y densa de los relatos biográficos que abundan en detalles y que permiten una gran cercanía a los hechos. Por otro lado, la selección que realiza el narrador en su relato remarca las cuestiones más importantes para esa persona. Y en tercer lugar, el relato permite que surjan nombres de personas, acontecimientos y lugares que pueden parecer poco importantes pero que, al estar contextualizados, cobran mayor trascendencia.

⁹ Traducción propia

El relato biográfico se despliega presentando distancias o recorridos diversos (días, semanas, meses, años, toda la vida) con sus correspondientes vínculos entre el narrador y otros actores y de estos actores entre sí, mostrando la malla social que ha rodeado el devenir biográfico del relator. Así, las relaciones (y redes) entre agentes sociales y su evolución, mediando la narración biográfica, aparecen menos preestablecidas, protocoladas e impuestas por el analista, además de ‘naturales’, situadas y contextualizadas, que las de otros procedimientos de recogida de observación y análisis (Lozares y Verd, 2008:97).

Una vez construidas las redes, los lazos serán clasificados en fuertes o débiles en función de las variables propuestas por Granovetter (1973): el tiempo de empleo de ese lazo, su intensidad emocional, la confianza mutua y los servicios recíprocos que lo caracterizan.

Asimismo, se identificará la presencia de diferentes Comunidades de Práctica en la red, concepto que será desarrollado a continuación..

También se caracterizará la red tomando como referencia las categorías que propone Molina González (2005):

- Tamaño de la red: cantidad de conexiones
- Composición de la red: Preponderancia de conexiones homofílicas (con personas de similares características) o heterofílicas (con personas con características diferentes a ego). Estas categorías pueden asimilarse a las de lazos fuertes y débiles postuladas por Granovetter y explicitadas en el Marco Teórico. Además agregamos la presencia de conexiones con diferentes instituciones, experiencias laborales, vitales (como los viajes) y objetos que *ego* considera que forman parte de su proceso de formación.
- Tipo de relaciones: Distingue entre familiares, amigos, compañeros de trabajo y conocidos. Decidimos agregar: compañeros de grupo o comunidad de práctica para incluir las relaciones que se dan por grupos de afinidad que no necesariamente tienen que ser de amistad o familiares.
- Contenido de las relaciones: Aquí nos referiremos al contenidos preponderantes en las relaciones entre conocimiento tácito y explícito (definido en el marco teórico)

Por otro lado, quisimos incorporar la dimensión temporal al análisis, teniendo en cuenta que la evolución del emprendimiento en el tiempo transforma la constitución de las redes. En un principio, la red abunda en relaciones más familiares y homogéneas y, a medida que se desarrolla más el emprendimiento, se va dando mayor lugar a los lazos débiles y a relaciones más heterogéneas (Herrera Echeverri, 2009). De esta manera se

construirán redes egocéntricas que reflejen la variación de las relaciones a través del tiempo.

2.3.2. Modelo analítico

2.3.2.1 Tipos de conocimiento: tácito y explícito

La premisa principal de Polanyi es que “sabemos más de lo que podemos expresar con palabras” (Polanyi, 2009). Distingue así el conocimiento tácito del explícito. El tácito es aquél conocimiento difícil de especificar y de expresar en palabras y que, por lo tanto, es difícil de adquirir. La transmisión de este tipo de conocimiento es compleja porque se altera en el proceso de adquisición y requiere ser aplicado mediante la prueba y el error para poder incorporarlo efectivamente. El conocimiento explícito, en cambio, es aquél que ya se encuentra con frecuencia codificado en manuales de procedimiento, recetas o capacitaciones y es incorporado de manera más sencilla.

Los vínculos fuertes que se mantienen a través del tiempo tienen la virtud de desarrollar lenguajes comunes y modelos mentales que hacen que la transmisión de conocimiento tácito se vuelva más sencilla y explícita. Granovetter destaca que ciertas tareas no pueden llevarse adelante sin cooperar con otros, ya que son demasiado complejas y sutiles como para guiarse por un procedimiento. Es así que se requiere de la producción de conocimiento tácito, que únicamente puede lograrse en la interacción con otros (Granovetter, 2005).

Por otro lado, la paradoja radica en que cuanto más explícito es el conocimiento a transmitir, este se encuentra más disponible y es más sencillo de incorporar, pero pierde valor rápidamente y genera menos innovación. En cambio, el conocimiento tácito tiene la capacidad de generar mayor innovación. Pero el hecho de ser tan difícil (y por lo tanto costoso) de transmitir, dificulta su circulación. Powell y Grodal proponen identificar un conocimiento intermedio que tenga elementos densos y complejos pero que sea posible de transmitir (Powell y Grodal, 2005).

Un aporte fundamental en este tema lo realizan Nonaka y Takeuchi (1995) al describir la forma en que el conocimiento se convierte y va transitando diferentes estados en las organizaciones, rescatando también la dimensión social en este proceso. Los autores describen un ciclo que comienza con un primer momento en el que el conocimiento tácito es transferido a conocimiento explícito a partir de la interacción entre

individuos. Este intercambio está basado en la experiencia práctica que se comparte y se denomina “socialización”. Un segundo estadio, el de externalización, es en el que el conocimiento se convierte de tácito a explícito al codificarse en documentos y procedimientos para facilitar su difusión. Luego, el conocimiento pasa a un tercer estadio llamado de Combinación y que consiste en el diálogo entre diferentes formas de conocimiento explícito para crear nuevo conocimiento. Y por último, el estadio de internalización en el que el conocimiento explícito se vuelve tácito nuevamente al incorporarse a las prácticas y experiencias cotidianas. Así, el círculo vuelve a comenzar nuevamente. De esta manera incorporan una visión dinámica en la que los diferentes tipos de conocimiento son entendidos como diferentes estadios de un proceso de desarrollo del conocimiento dentro de las organizaciones.

2.3.2.2 Diferentes formas de conocer

Además de saber qué tipo de conocimientos se adquieren, se puede diferenciar diferentes formas de adquirirlos. La OIT reconoce que en la actualidad debe considerarse tanto la formación estructurada (educación formal) como la no estructurada (aprendizaje producto del propio puesto de trabajo). Las PYMES reforzarían más los segundos, mientras que las empresas grandes valoran y fomentan más los primeros.

Los ingenieros mecánicos [...] confluyen en una reflexión: la facultad no te prepara para ser empresario. Es por ello que gran parte de las dificultades que supone el proceso de creación de una empresa, deben ser reparadas por los propios graduados. Y en este sentido las probabilidades de éxito ya no dependerán tanto de la formación, como de la personalidad, la experiencia laboral previa o el entorno familiar que son variables de mucho peso en el emprendedorismo (Formento, 2009: 72).

Piore postula también que “La mayoría de las habilidades laborales cognitivas, generales y específicas, son adquiridas formal o informalmente mediante capacitación en el trabajo una vez que el trabajador encuentra su primer trabajo y la escalera de ascenso resultante”¹⁰(Thurow, 1979: 18).

Gallart y Novick, hablando de las competencias, mencionan a su vez, que por su especificidad, se incorporan especialmente a través de diferentes experiencias sociales, no a través de una formación formalizada. Estas competencias no se evalúan en pruebas formales sino que se juegan en las situaciones laborales cotidianas de los sujetos. Su “éxito” o “fracaso” se evidencia en el campo de batalla (Gallart y Novick en Gallart y Bertonecello, 1997).

¹⁰ Traducción propia

Esto implica que la formación para el trabajo no ocupa un momento específico de la vida de la persona, y por eso habla con mayor frecuencia de formación continua, lo que modifica los contenidos y estructuras de las instituciones de formación, incluso propiciando la creación de nuevas instituciones:

Se reconoce la importancia de establecer pasarelas entre las distintas modalidades de formación, lo que implica reconocer y certificar de manera nacional e incluso internacional, los conocimientos adquiridos por diferentes vías: escolaridad, capacitación y experiencia laboral. Este será uno de los motivos del auge de las competencias (De Ibarrola, 2003: 23).

De esta manera, podremos diferenciar en las trayectorias experiencias de Educación Formal, Educación no Formal y Educación Informal, las cuales se diferencian unas de otras en función de la intencionalidad del individuo en adquirir la capacitación y del carácter metódico o sistemático del proceso en sí.

Se entiende por educación no formal al:

...conjunto de procesos, medios e instituciones específica y diferenciadamente diseñados en función de explícitos objetivos de formación o de instrucción, que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado (Trilla et. al., 2003: 30).

Estas capacitaciones abarcan temáticas tan variadas como la alfabetización de adultos, la formación profesional y los oficios, temáticas culturales, sanitarias y políticas entre otras.

Por último, la educación informal es un proceso que se da en forma indiferenciada de otros procesos sociales, a través de las experiencias cotidianas y la relación del sujeto con el medio ambiente (Parcerisa, 2007).

En este sentido encuentra cada vez más valor en la actualidad la experiencia. ¿Cómo definir algo tan lábil como este concepto?

Más allá de que se acumula con el paso del tiempo, la experiencia pertenece al ámbito de la socialización profesional, es un factor de integración al mundo colectivo, de mejora de la productividad, de adhesión a la cultura empresarial; es un constructor en el cual se entrecruzan factores colectivos y productivos. La alternancia, los distintos trabajos, los primeros empleos son parte de esta socialización laboral (Aguilhon en Jacinto, 2010: 78).

2.3.3.3 Instituciones de Cooperación Emprendedora

En línea con lo dicho anteriormente, este estudio concibe al emprendedor como inmerso en múltiples redes de relaciones. Estas redes incluyen a determinadas instituciones que conforman el llamado “Ecosistema Emprendedor” (Kantis, 2011), el conjunto de plataformas de apoyo a las que puede acceder el emprendedor en su camino. Este concepto también se complementa con una visión más sistémica que tiene

en cuenta todos los factores estructurales que afectan al emprendimiento: el Sistema Nacional de Emprendimiento (Kantis, 2008). El estudio de Kantis reconoce la importancia que tienen en un país como Argentina (que cuenta con una plataforma de capital social más amplia), los empresarios con mayor trayectoria como motivadores, proveedores de contactos e incluso de financiamiento, además de por transmitir sus experiencias. En el caso Argentino, los emprendedores destacan el rol de su círculo social más cercano, el de otros empresarios y mentores y el de los Centros Emprendedores (Kantis, 2008). Muchas veces son instituciones de la sociedad civil y/o universidades las que promueven este tipo de vínculos entre emprendedores de mayor y menor trayectoria.

Miguel Lengyel define al ecosistema emprendedor como el:

...conjunto de relaciones complejas entre entidades y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos, estimulantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras (Lengyel, 2016).

A los fines de esta investigación se considerarán como instituciones de formación aquellas instituciones a las que hayan concurrido los entrevistados y que persigan como fines principales la capacitación, la transmisión de conocimientos o destrezas específicas.

En síntesis, el modelo que utilizaremos para analizar los casos clasificará los diferentes elementos que los emprendedores incluyen en el relato de sus trayectorias de formación se deriva directamente de las siguientes variables y sus categorías:

- Modalidad de adquisición de conocimiento
 - Experiencia: se hace una distinción entre experiencia laboral y personal (incluye vivencias y vínculos personales)
 - Participación en instituciones de fomento al emprendedor
 - Capacitación en instituciones de formación (formal y no formal)
 - Objetos

- Tipo de conocimiento
 - Tácito
 - Explícito

2.3.3. Selección de los casos a estudiar

Las unidades de análisis son jóvenes de hasta, aproximadamente, 30 años de edad que contaban con un emprendimiento propio como principal actividad y sustento personal al momento de la entrevista.

La elección de este grupo de edad se debió a que (i) habían transitado el período que se considera de mayor formación para el trabajo, (ii) transitaron ese camino después de la crisis de 2001 en Argentina, que reconfiguró el mapa de trabajo en el país y que marcó un crecimiento del emprendedorismo y (iii) lo habían transitado en forma relativamente reciente, con lo cual todavía podían recordar detalles sobre sus diferentes experiencias de formación.

La elección de emprendedores se funda en que el emprendedorismo es una ocupación que ha acrecentado su popularidad en los últimos años y que no tiene una carrera formal específica “de emprendedor”. Se estimó que esta condición permitiría observar mejor el rol de las estrategias reticulares que construyen, de los procesos informales de adquisición de conocimiento y de las comunidades de práctica en las formaciones de los jóvenes.

En principio se realizaron entrevistas en profundidad a 15 emprendedores. Dos de estas entrevistas fueron desestimadas por no responder exactamente a los parámetros de inclusión definidos (por ejemplo, si el emprendimiento no era su principal actividad o no era su principal fuente de ingresos). Una de las entrevistas fue perdida por un error en el formato de grabación. Esto resulta en una muestra teórica final de 12 casos.

Se analizaron las estrategias formativas de los jóvenes, identificando la combinación o no de certificaciones formales con la experiencia laboral y las diferentes valorizaciones que realizaron de unas y otras. Al momento de la entrevista se les pidió que contaran los aspectos de su vida relacionados a su formación para el trabajo desde su salida de la escuela media hasta la actualidad, señalando las personas, instituciones y experiencias que les habían marcado el camino e indagando sobre los tipos de conocimiento que habían obtenido de estas relaciones.

Para la selección de los casos se tuvo en cuenta, que la muestra fuera homogénea en cuanto a los requisitos explicitados anteriormente y heterogéneas en cuanto a género, sectores de actividad, producto y envergadura. Los emprendedores fueron contactados en algunos casos a partir del vínculo con instituciones de fomento a emprendedores y en otros a partir de su participación en el Proyecto “La inserción ocupacional de los

egresados de la Escuela Media: 10 años después”, llevada a cabo por Ana Miranda (Flacso). Este proyecto-marco, realizó un seguimiento de egresados desde el año 1999 indagando sobre el vínculo educación-trabajo a partir de un estudio de corte longitudinal realizado con egresados de la escuela secundaria en distintas coyunturas socioeconómicas.

A los fines de exponer la información en la tesis, se decidió describir ocho de los doce casos de estudio, en función de las posibilidades que brindaban para el análisis comparativo.

2.3.4. Técnicas utilizadas

Dado que en los objetivos se plantea el análisis de estrategias, recuperar la dimensión y el discurso de los actores es central a la hora de elegir un método adecuado para realizar el estudio.

En estas investigaciones en las que la dimensión individual y colectiva, la intersección entre la biografía y la historia, configuran la realidad, el método biográfico parece el más adecuado: “Este trabajo implica también una abstracción de lo que puede observarse en un ambiente cotidiano, pero la dirección de su abstracción va hacia estructuras sociales e históricas” (Mills, 1961:139). Wright Mills destaca el valor empírico de este tipo de trabajos por encontrarse “más cerca del mundo de las significaciones y las experiencias de todos los días” (Mills, 1961:139) Wright Mills continúa diciendo que, entendiendo al hombre como una criatura social, no se debe limitar el análisis a los papeles externos que desempeñó, sino ahondar en los aspectos más internos y psicológicos, en particular la imagen que tiene de sí mismo y su forma de pensar, relacionando estas con cuestiones más estructurales. También propone no soslayar el vínculo entre los rasgos íntimos de la persona y su medio social: “La ciencia social trata de problemas de biografía, de historia y de sus intersecciones dentro de estructuras sociales.” (Wright Mills, 1961:157)

Teniendo en cuenta que se propuso reconstruir las redes que construyen los emprendedores para su formación, hay que tener en cuenta que las técnicas de recolección que se utilizan en general para recoger datos reticulares, son la encuesta o las entrevistas en profundidad (Wasserman y Faust., 2013; Molina González, 2005).

De esta manera se recupera el discurso de los actores, la significación que le atribuyen a sus acciones y la interpretación que realizan de su realidad. Este método

permite construir trayectorias que describan en forma densa a un grupo de personas. En investigaciones donde se buscaba analizar el papel de la familia y de la educación en la vida de los jóvenes se utilizaron análisis retrospectivos, por ejemplo en “Developing Talent in Young People” de Benjamin Bloom (1985). Como postula Florence Lefresne, sería muy difícil resumir la relación de los jóvenes con el trabajo analizando solo un momento determinado de su biografía (Lefresne en Jacinto, 2010).

De esta manera, se realizaron entrevistas en profundidad a jóvenes emprendedores en una perspectiva retrospectiva, con el objetivo de reconstruir su trayectoria, incluyendo tanto aquellos hitos que ellos consideran importantes como también su tránsito por diferentes instituciones de formación y de trabajo. “No puede entenderse adecuadamente la vida de un individuo sin referencias a las instituciones dentro de las cuales se desarrolla su biografía” (Mills, 1961: 174).

Al trabajarse con esta perspectiva se ponen de manifiesto las influencias familiares y las diferentes situaciones que afectaron el proceso entre la salida del secundario y la edad madura del joven (aproximadamente 30 años de edad). La retrospectión habilita la propia lectura reflexiva que el joven realiza sobre su proceso, con todos los sentidos y significados que le puede atribuir a su acción y la de otros. Es así, que el proceso que resulta de las entrevistas tendrá el carácter de auto-construido.

CAPÍTULO 3

CASOS

En este estudio se reconstruyó la trayectoria de formación para el trabajo de doce casos de emprendedores de alrededor de 30 años de edad, que obtuvieran la mayor parte de sus ingresos del emprendimiento y que se dedicaran a ellos como su principal actividad.

A continuación se presentan los 12 casos clasificados en función de sus rubros.

Cuadro 1. Casos de estudio, rubro de pertenencia y actividad.

Nombre	Rubro	Actividad
Julieta	Alimentos y bebidas	Servicios de catering y local gastronómico y de venta de productos
Agustina	Alimentos y bebidas	Servicios de Catering
Mariano	Alimentos y bebidas	Locales de delivery de pizzas y empanadas Premium
Romina	Alimentos y bebidas	Servicio de coctelería para eventos y alquiler de choperas
Lucas	Comunicación, diseño e imagen	Servicios de comunicación medioambiental
Delfina	Comunicación, diseño e imagen	Fotografía de moda y artística
Leandro	Comunicación, diseño e imagen	Diseño y fabricación de Packaging premium y objetos de escritorio.
Marcela	Estética y salud	Centros de estética
Tomás	Marroquinería y Calzado	Diseño y confección de calzado informal
Patricio	Indumentaria	Comercialización de indumentaria
Pablo	Sistemas	Diseño de páginas web
Nahuel	Turismo y entretenimiento	Regalos de experiencias

Fuente: Elaboración propia.














En función del aporte de cada caso al análisis comparativo se expondrán a continuación los ocho casos más relevantes para exponer los resultados.

Las redes de cada caso se encuentran divididas en 3 estadios que buscan marcar la trayectoria, ubicando temporalmente los nodos en función del momento en el que se relacionaron mayormente con el emprendedor. Los estadios corresponden al:

- Inicio de la trayectoria de formación (génesis): Incluye tanto las referencias que hacen los emprendedores a experiencias vividas en su infancia como al primer tiempo después de haber finalizado la escuela secundaria. Teniendo en cuenta que los emprendedores entrevistados tenían alrededor de 30 años de edad, esta etapa corresponde aproximadamente al período que va entre los 18 y los 23 años, incluyendo también las referencias previas que puntualizan.
- Etapa intermedia (desarrollo): Corresponde al período que va entre los 24 y los 28 años. Para aquellos que estudiaron carreras universitarias o técnicas, es el período inmediatamente posterior a la finalización de sus estudios, cuando su principal ocupación pasa a ser el trabajo.
- Etapa actual (reciente): Corresponde al período que va de los 29 años en adelante e incluye las vivencias más recientes.

Asimismo, los nodos de cada red se encuentran diferenciados en función del tipo del que se trate (personas, instituciones, experiencia laboral, experiencia personal y objetos). También se encuentran diferenciados en función de su fortaleza y del tipo de conocimiento que el emprendedor recibe mayormente a través de su relación con ese nodo (tácito o explícito). En el siguiente gráfico se detallan las referencias que corresponden a cada nodo y a los diferentes tipos de vínculo.

Figura 1. Referencias para los gráficos de redes egocéntricas de los casos analizados

Tipo de entidad		Fortaleza del lazo :	
- Persona		- Fuerte	
- Institución educativa formal		- Débil	
- Institución educativa no formal			
- Experiencia laboral en rel. dependencia		Tipo de conocimiento que se intercambia preponderantemente	
- Experiencia laboral en emp. propio		- Tácito	
- Institución de la cultura		- Explícito	
- Instituciones de fomento al emprendedor			
- Experiencias personales (viajes y otros)			
- Objeto			

Fuente: Elaboración propia.

3.1 Nahuel

3.1.1 Introducción

Nahuel creó, junto a un socio, un emprendimiento de comercialización de *vouchers* de regalo de experiencias. El proyecto genera convenios con empresas que proveen servicios de bienestar, turismo, gastronomía y actividades culturales, y comercializa vales que combinan estos servicios y se encuentran destinados a regalos personales y empresariales.

Su canal de venta es su propia página web con tienda online, desde la cual se puede elegir y abonar el paquete de servicios. Se entrega una caja con el *voucher* elegido para el agasajado.

3.1.2 Fuentes y experiencias

Los padres de Nahuel son profesionales. El padre es Bioquímico y tiene dos laboratorios y la madre es maestra y funcionaria pública. Sin embargo, no identifica a su familia como una fuente de inspiración o de consulta para sus proyectos emprendedores, alegando a que es una persona que no tiene formación empresarial.

Nahuel remonta el inicio de su trayectoria de formación emprendedora a su experiencia escolar. Si bien dice que en su escuela no se llevó adelante ningún proyecto específico de fomento al emprendedorismo, sí identifica algunas otras experiencias que le sirvieron a él y sus compañeros a conectarse con el mundo exterior. Y aunque el colegio no hubiera fomentado en forma directa el emprendedorismo, reflexiona que la mayoría de sus compañeros trabaja por su cuenta.

Me acuerdo que en quinto año el dueño del colegio, que el tipo no sé si era un vocal o algo así del Concejo Profesional de Ciencias Económicas, nos llevaba a algunos congresos. Como el Congreso de Economía, Actualización Económica Mundial o de Sudamérica o del Mercosur. Y el pibe invitaba al que hablaba a almorzar con nosotros. Me acuerdo que almorzábamos con Roque Fernández, un día vino un Ministro, de Francia creo que era, que dio la conferencia. Como que ahí nos insertó un poquito en el mundo. Íbamos ahí y estábamos rodeados por gente como Rémes Lenicov, me acuerdo, estaba interesante lo que hacía el tipo en ese sentido.

Al finalizar la secundaria, Nahuel comienza a estudiar la Licenciatura en Administración Hotelera en la UAI, la cual termina pero no llega a entregar su tesis. Dice que termina la carrera “medio peleado” porque siente que debería haber estudiado una carrera más amplia: “...la carrera está muy encarada para lo que es la parte operativa ¿viste? Y en realidad, no necesitás eso en la carrera. Lo más operativo de la función lo aprendés más en el día a día que otra cosa.”

En paralelo a esta carrera comienza a trabajar en una Agencia de Turismo de un conocido de la madre. Esta es una experiencia laboral que él marca como muy importante como experiencia laboral, por el tiempo que le dedicó y el compromiso personal que tuvo con ese trabajo.

Quedó medio tambaleando la empresa en ese momento y me empecé a hacer cargo. Es como que agarré la manija y la empecé a formar de vuelta. Te estoy hablando que tenía 22, 23 años, una cosa así. Y me enganché, me enganché a full. Pero era más que nada el desafío, estaba buenísimo. Porque te hacía de todo, desde emitirte una factura a ir a hacer los convenios a la parte comercial, visitar al cliente. Digamos como un poco de todo. Me sirvió mucho en el hecho de moverme, sentarme a negociar de repente con un director de una empresa o con alguien grosso con 22 años y ningún tipo de... de nadie que me haya llevado o que me haya explicado por así decirlo.”

Nahuel valora la manera en que esta experiencia le permitió experimentar sin tener que correr con los costos de sus decisiones: “Estuvo buenísimo porque fue una súper experiencia, además poder hacerla con billetera ajena porque eso también estaba bueno”.

Si bien esta libertad para moverse y tomar decisiones le resultó una fuente de aprendizajes importante, también en algún punto comienza a darse cuenta de que no tiene alguien más experimentado de quién aprender. El dueño de la agencia, en un comienzo, era para él un modelo y referente.

Si bien acá había crecido bastante, incluso me habían ofrecido parte de la sociedad, también me sentía muy solo, ¿viste? Era bastante chico, no tenía nadie en quien reflejarme o tomar cosas. Porque los socios estaban por afuera, uno era el director de un banco, estaban en otro plan. Al principio si acompañaban mucho, pero después yo me quedé medio sin referente.

Por este motivo decide renunciar al trabajo y dedicar su energía y capacidad a trabajar por su cuenta y no para otros. En este momento ensaya y practica diferentes alternativas: proyectos inmobiliarios, agencias de lotería con diferentes asociados, representa a la banda de música de un hermano y comienza las conversaciones para encarar su proyecto actual de los *Vouchers* de experiencias.

También empieza una nueva carrera universitaria, la Licenciatura en Administración de Empresas, buscando herramientas de estrategia y negocios. Esta carrera no la finaliza.

Cuando comienzan a darle más forma al proyecto de los *Vouchers*, Nahuel y su socio se acercan a instituciones dedicadas a emprendedores como Endeavor e Inicia. Destaca que estas instituciones los ayudaron a organizar el negocio y que le permiten tener interlocutores para pedir opinión ante decisiones importantes. Estos interlocutores son otros emprendedores con más años de experiencia, que actúan de mentores, y compañeros que se encuentran en una instancia similar a la de ellos.

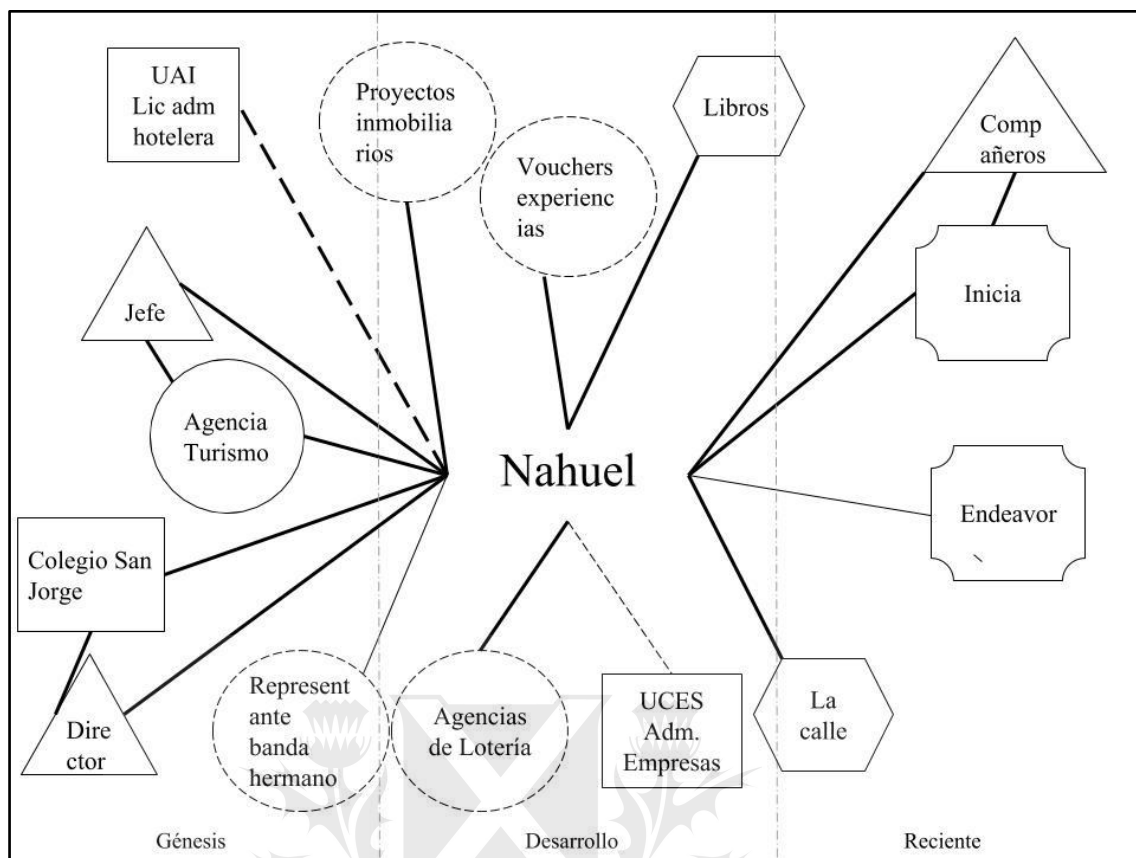
Hasta hace tres meses atrás estábamos con el Directorio¹¹ nuestro. Y hoy seguimos en contacto vía mail y hay muchas veces que, si es un contrato muy importante, por ahí tiramos la presentación a Mariano o a Olivier y nos dan un feedback.

3.1.3 Red

Universidad de
San Andrés

Figura 2. Red egocéntrica del caso Nahuel

¹¹ Se refiere al Programa Directorios Coordinados de Inicia



Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 Análisis individual del caso

Nahuel tiene una formación universitaria a la que no le encuentra demasiado valor por ser excesivamente instrumental. Destaca que este tipo de conocimiento explícito puede adquirirse más fácilmente desde la práctica laboral y hubiera valorado más una formación más amplia y general, que, de hecho, intentó adquirir a partir de la segunda carrera universitaria que no pudo finalizar.

Su trayectoria se encuentra fuertemente dominada por la experiencia laboral. Nahuel encuentra en su propia práctica, en la prueba y error, una fuente de aprendizaje. La experiencia en relación de dependencia, paradójicamente, le permitió experimentar la toma de decisiones, el ejercicio de roles para los que no estaba preparado y equivocarse con dinero ajeno.

Al encarar su emprendimiento actual recurre a las instituciones de fomento al emprendedor, que continúan siendo para él una fuente de consulta y acompañamiento, valorando especialmente el conocimiento de otros que se encuentran en el mundo de los negocios.

También remarca experiencias que no tienen que ver en forma directa con lo empresarial pero que lo conectaron con personalidades interesantes cuyas experiencias le marcaron una diferencia.

Si bien a primera vista podría pensarse que el hecho de tener un padre con actividades propias podría haber sido una motivación para emprender, Nahuel no lo ve así. El hecho de que su padre tenga una actividad por su cuenta, no lo hace necesariamente “un hombre de negocios”.

Esta red se caracteriza por tener pocos nodos pero en su mayoría fuertes y por privilegiar el conocimiento tácito por sobre el explícito.

3.2 Julieta

3.2.1 Introducción

Julieta tiene un emprendimiento de Catering para eventos personales y empresariales, y una línea de productos gourmet para llevar de pastelería y *finger-food*. Además tiene un local de atención al público en el que se sirven y venden los productos. La producción es artesanal y sin conservantes y se definen a sí mismos como “cocineros de oficio y de alma”.

3.2.2 Fuentes y Experiencia

En su trayectoria emprendedora, Julieta valora especialmente la influencia de su cultura familiar. Si bien ninguno de sus padres se dedicaba a la gastronomía, sí se le daba importancia y eran temas de los que se hablaba en su casa. Por otro lado, su padre tiene una empresa propia y ella lo señala como un referente en ese sentido.

Mi papá y mi mamá, los dos fueron importantes. Mi mamá es profesora de francés, ama Francia y es como que parece francesa. Así que toda la rama culinaria tiene mucho que ver porque en mi casa siempre se comió bien, siempre cosas distintas, raras. Yo iba a casa de mis amiguitos y no entendía lo que comían. La milanesa con papas fritas en mi casa no se comía, era raro. Y mucho eso del diálogo, de hablar del chef de Francia y lo que estaba haciendo. No sé por qué pero bueno era su pasión y lo transmitía. Y mi papá en cuanto a lo empresarial, en esto de ser emprendedor, de manejar lo tuyo, tener tu empresa. Él es súper empresario y muy atento a los RRHH, a que los empleados estén bien, a las prácticas de buen manejo dentro de la empresa. Y en eso yo lo admiro un montón, le pone mucha energía y a mí me lo transmitió.

Julieta comenzó la carrera de Hotelería, que no terminó, y comenzó la carrera de Técnico Gastronómico en el Instituto Argentino de Gastronomía. Si bien reconoce la importancia de haber cursado la carrera, considera que es fundamental complementarlo con la práctica.

Eso es un poco lo que tiene la gastronomía, que está buenísima la formación formal pero lo que más te foguea es la experiencia en el trabajo, claramente. Es un rubro de mucha presión y de mucha percepción en poco tiempo y con pocos recursos en general. Es complicado eso. Entonces vos estudiás en el IAG que tenés todo el equipamiento, una cocina del primer nivel, todos los recursos... Y la verdad es que las cocinas no suelen ser así. Siempre tenés poco tiempo, poca materia prima, pocos elementos. Entonces más vale que hay que llevarlo a la práctica.

La influencia de su familia y el refuerzo de experiencias como los viajes familiares, hacen que algunos temas ligados al servicio le resulten parte del “sentido común” y no que no vea el sentido de que se encuentren como contenido de una asignatura.

“Por suerte viajé un montón con mi familia, tengo sentido común y... mi viejo dice que son capacidades como innatas pero el servicio en general siempre me resultó muy fácil, entonces yo decía: No entiendo, ¿cómo que se estudia cómo servirle a alguien? Yo ya sé cómo servir, cómo agasajar a alguien.”

La necesidad que Julieta señala de complementar los contenidos trabajados en la carrera con la práctica profesional, encontró respuesta en sus instituciones educativas, el Ott College y el IAG¹², que gestionan pasantías para los alumnos en actividades relacionadas al rubro desde los primeros años. De esta manera, Julieta realizó una gran cantidad de estas pasantías desde el principio de ambas carreras, tanto la de Hotelería como la de Profesional Gastronómico. Además de las pasantías organizadas por las instituciones, los mismos profesores recomendaban a sus alumnos para trabajar en diferentes lugares.

El IAG obviamente que me dio un montón de fundamento gastronómico, pero si o si lo tenía que acompañar con las pasantías o con el trabajo. Siempre tuve suerte, los profesores también te van fichando y me ayudaron un montón, y ya en el segundo año de la carrera conseguí un trabajo.

Así, Julieta colecciona una gran cantidad de experiencias laborales en diferentes actividades relacionadas a la gastronomía y el servicio en hoteles, restaurantes, servicios de catering y casas particulares.

Julieta describe cómo sus prácticas laborales para terceros tenían incorporadas algunas estrategias de formación para los “novatos” que recién empezaban, haciéndolos pasar por diferentes sectores con creciente complejidad.

Empecé como bien de abajo. En la cocina hay varias categorías. En entradas, si bien sos el responsable del sector de entradas porque tenés un chico a cargo, pero bueno son las entradas. Después podés pasar a Pastas, a las sartenes, después a la parrilla y después el sector de pastelería. Por suerte pude ir haciendo todo ese caminito en un trayecto bastante corto.

A pesar de haber transitado por una gran cantidad de experiencias de trabajo para terceros, Julieta alega que siempre supo que quería generar un proyecto propio, pero que aprovechaba estas experiencias de trabajo para otros como parte de su formación.

¹² Instituto Argentino de Gastronomía

Desde que trabajé siempre apunté a la independencia laboral. No me apuraba en tenerlo porque entendí siempre que había que trabajar para otros para poder generar esa experiencia y poder abrir lo mío. Trabajando para otro está buenísimo, aprendés, te nutre.

Además de estas múltiples experiencias laborales para otros, Julieta también tiene una experiencia de un proyecto propio anterior a su emprendimiento actual: un restaurant en Mar de las Pampas con una socia. Este proyecto estuvo en marcha por algunos años en los que trabajaba en temporada y aprovechaba el tiempo sin actividad para viajar (viajes en los que también pudo tener diferentes experiencias laborales) y hacer otros cursos. De esta experiencia, remarca cómo su nuevo rol la obligó a ejercitar nuevas capacidades relacionadas al liderazgo, la gestión y la organización del trabajo. Luego de esta experiencia, igualmente continuó realizando otros trabajos en relación de dependencia.

Y ahí sí, me vi obligada a hacer cosas como decidir, manejar gente, que por ahí en otros trabajos lo hacía pero con el respaldo de un jefe atrás. Ahí teníamos 2 o 3 personas en la cocina y yo. Y en el salón teníamos 7 camareros, eran bastantes. Ahí tenía 24 años, cuando puse el restaurant y lo tuve hasta los 26. Seguía siendo chica. Fue una experiencia rarísima porque había que poner límites, capacitar gente. Evidentemente, ahora me doy cuenta, que algo de innato tenía que haber. Porque nunca me capacité en algo de Recursos Humanos, manejo de gente, nada. Eso te sale o no te sale de alguna manera.

En el momento en que Julieta decide poner en marcha su emprendimiento actual, se vuelca hacia diferentes Instituciones de fomento al emprendedor en la búsqueda de otro tipo de conocimiento, que consideraba necesario para gestionar su propio negocio. Temas vinculados a la estrategia y la gestión, pero también a cuestiones de desarrollo personal y autoconocimiento para emprender.

Mientras trabajaba para otro catering, ahí empecé a gestionar todo esto de mi proyecto del catering. Ahí me contacté con INICIA, a hacer los cursos. Y también con el CAME, que daban cursos online y otros presenciales. Entonces dejé un poco los cursos más técnicos de gastronomía, que creo que ya lo tengo bastante cubierto, y me fui más a lo otro. Siempre me queda como pendiente algo más administrativo, alguna carrera corta... eso me queda súper pendiente.

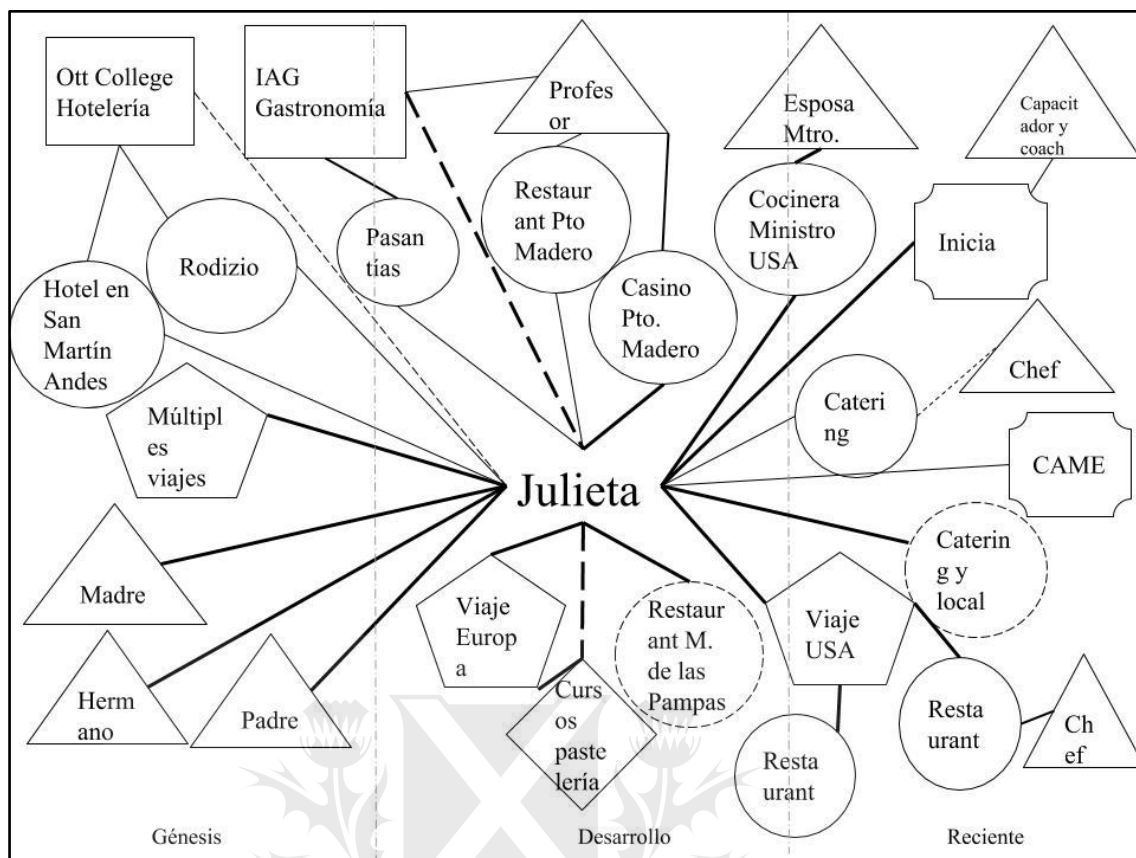
Inicia me ayudó a ordenarme para ver qué quería hacer yo. Me acomodó más en lo personal que en lo laboral creo en ese momento.

En este sentido, Julieta remarca como necesitó incorporar diferentes conocimientos dependiendo de la etapa de su formación en la que se encontraba.

Hay etapas. Yo creo que ya tengo lo técnico cubierto. El año pasado y este fue mucho en lo personal y capáz que cuando termine de resolver esto pueda irme a algo más administrativo o comercial también. Me falta mucho más lo comercial.

3.2.3 Red

Figura 3. Red egocéntrica del caso Julieta



Fuente: Elaboración propia.

3.2.4 Análisis del caso

La red de Julieta es ecléctica e incluye una gran cantidad de nodos diversos. Si bien ella le asigna muchísima importancia a sus influencias familiares y a algunas experiencias de vida como los viajes, hay una preponderancia de infinitas experiencias laborales, muchas de ellas de corta duración, que le fueron aportando conocimiento.

Podemos ver en la red de Julieta que las instituciones educativas a las que concurrió la vincularon, no sólo con pasantías, sino también con oportunidades laborales: de las ocho experiencias laborales en relación de dependencia que menciona, cuatro se encontraron vinculadas con sus instituciones de formación (sin contar las pasantías). Las experiencias laborales fueron para Julieta un vehículo para generar intercambios con ciertas personas que ella califica como muy significativas: en su red aparecen profesores, clientes y superiores que le aportaron a diferentes aspectos de su formación.

En su estadio más actual, la red de Julieta incorpora vínculos con instituciones de fomento al emprendedor, que le aportan nuevos conocimientos ligados a la gestión y la

estrategia del negocio, por un lado, habilidades de autoconocimiento y de formación personal, por el otro, y que también la conectan con la cultura *entrepreneur*.

Podemos observar que la red de Julieta es también una red en la que prima un conocimiento tácito que se profundiza en las diferentes experiencias de trabajo que va acumulando. Combina fuertes vínculos con su familia y la cultura gastronómica familiar, que son para ella insumos importantísimos para sus proyectos. Este conocimiento culinario, anclado en su experiencia familiar, fue refinando su estilo y gusto que son, para ella, la base de su emprendimiento. En este sentido, Julieta identifica algunas habilidades suyas como innatas o parte del “sentido común”, pero sin embargo en otros momentos de la entrevista reflexiona que tuvo una formación informal a través de su familia en temas culinarios y también de gestión del negocio y el manejo de empleados.

Valora a su institución principal de formación, el IAG, como una fuente de conocimiento técnico y explícito que se encuentra siempre disponible y pudo acompañarla en diferentes momentos de su trayectoria. El complemento laboral es descrito por ella como un ámbito en el que llevar a la práctica los conocimientos técnicos, tamizándolos con la realidad. En este caso, la cantidad y diversidad de experiencias le permitieron poner en juego sus saberes en múltiples circunstancias.

Los viajes, que fueron una constante en su vida y fuente importante de aprendizajes, también le brindaron la posibilidad de acceder a experiencias laborales en otro contexto, así como también a capacitaciones.

Por último, se evidencian diferentes etapas en la trayectoria de adquisición de conocimiento de Julieta, comenzando por estos saberes difíciles de especificar y ligados a lo familiar sobre temas culinarios, un segundo momento dedicado a la adquisición de herramientas técnicas sobre gastronomía y un tercer momento vinculado al desarrollo de habilidades para gestionar y planificar más efectivamente su negocio.

3.3 Lucas

3.3.1 Introducción

Lucas desarrolló diferentes proyectos ligados a servicios de comunicación sustentable. Comenzó realizando productos de diseño en base a descartes, pero hoy en día mantiene una agencia de comunicación que brinda servicios a empresas y

organizaciones y una revista, ambos con una temática ligada al cuidado del medio ambiente y el fomento de una forma de vida sustentable.

3.3.2 Fuentes y experiencia

Al hablar de su trayectoria de formación para ser emprendedor, Lucas se remonta a su infancia y a la influencia que ejercieron sobre él sus padres que, con personalidades y contextos muy distintos, marcaron su impronta en su vocación de “unir mundos distintos” y “generar vínculos entre las personas”.

Además, considera que su posición en la familia (es el menor de tres hermanos) lo ponía en una situación de contar con mayor información a una edad más temprana y lo llevaba a tener una actitud más despierta y avispada.

Mi mamá viene de una familia alemana de mucha guita, la más chica y la más rebelde. Con una mentalidad waldorf, muy socialista. Se casó a los 44 años con un chabón de Villa Martelli, pobre, diez años más chico. Mi viejo es un tipo muy humilde, primer universitario de su familia, mi hijo el doctor, que se mató, súper sacrificado y laburador. Me parece que yo soy el resultado de esas dos cosas. Me acuerdo de ir para Navidad a festejar con la familia de mi vieja en una casa acá en Martínez con cuchillo de plata, con el nombre de la familia grabado y cantaban en alemán y todo era muy paquete. Y el 25 lo hacíamos en Villa Martelli, abajo de una parra con enanitos de jardín, todos en remera jugando al truco con el sifón en la mesa. Eran como dos contrastes muy fuertes y siempre me gustó vivir ahí. Entonces eso es lo que hoy hago, si vos me preguntás de qué trabajo, es eso: conozco gente y derivo. Yo soy un tipo curioso y de mente abierta. Si te cerrás no conoces gente, que es lo que pasa mucho en San Isidro. La gente es como que se termina vinculado siempre con su ghetto y siempre está ahí y no sabe lo que pasa a 40 cuadras.

Lucas relaciona esta experiencia familiar heterogénea con el trabajo que lleva adelante hoy en día. Considera que los vínculos con personas diversas le brindan información que él capitaliza para su trabajo. Pone como ejemplo que generó una amistad con un repartidor de cerveza que le enseña sobre “la Argentina que no vemos” o de María, una persona que vive en la calle.

Siempre fui muy curioso con lo social, del vínculo con la gente. Y hoy es muy loco porque me pagan por eso. Vincular a las grandes empresas con el gran reciclador. Yo tengo una amiga que se llama María que vive en la calle. Y por ahí me quedo hablando con ella y a las 2 horas me junto con el CEO de Coca Cola a hablar de sustentabilidad. Y mi trabajo es eso, vincular esos dos mundos. Para mí la calle tiene eso que no te lo da nadie, porque te hace tener los pies en la tierra.

Es así que cuando habla del rol de las instituciones educativas en su trayectoria, Lucas vuelve a la familia y a los intereses que forjó ahí de chico. En este sentido su experiencia familiar es para él fundamental en su desarrollo personal como emprendedor.

Se habla de la escuela pero la primera escuela es la casa. Si en la mesa de tu casa se habla de muchas cosas, eso estimula a enfrentar la vida como un emprendedor que si no pasa eso, es muy difícil. Si tenés padres presentes seguramente vas a estar mejor informado que si tienes padres ausentes. La casa para mí es la clave de todo.

Además de sus fuertes vínculos familiares, Lucas recuerda ciertas experiencias de generación de recursos por su propia cuenta como una manera de ensayar la idea y puesta en marcha de proyectos propios desde la infancia.

Desde chico tuve esa cosa de generar recursos por mi cuenta. Por ejemplo, estaban los álbumes de figuritas y mi desafío no era comprar las figuritas para llenar el álbum, sino llenar el álbum sin comprar ninguna. Y hacía álbumes empezando desde cero. O en las vacaciones teníamos una empresita que se llamaba Pony Express y hacíamos los mandados a todas las señoras del pueblo: cortar el pasto, ir al almacén por propina... Y de alguna manera había emprendedorismo ahí y hasta teníamos cierta conciencia de que teníamos una ventaja por ser chiquitos y lo explotábamos.

La red de Lucas carece por completo de experiencia de trabajo en relación de dependencia, pero desde el secundario generó varios emprendimientos de una envergadura importante para su edad. Por ejemplo, a los 17 años gerenciaba bares en lugares alquilados junto con diferentes socios y se mantuvo en esta actividad por diez años. A los 23 años, por el volumen de actividad que logró en esos bares, pudo incluso comprar la propiedad que alquilaba para uno de ellos en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires.

La actividad de los bares fue muy intensa y no tiene vínculos con su actividad actual. Lucas explica que sus proyectos anteriores estaban orientados a generar dinero pero no se correspondían con sus intereses e inquietudes personales. En el emprendimiento actual logra unir su sustento económico con su interés por el arte y el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, identifica que esta experiencia en los bares le dejó un tipo de conocimiento que él identifica como “la calle”: “De la experiencia de los bares me quedó la calle. La calle es la escuela, es lo que te hace emprendedor.”

Como educación formal, Lucas realizó la carrera de Comunicación Social en la Universidad de Buenos Aires. De esta carrera Lucas valora la formación en pensamiento crítico y la transmisión de una cultura general amplia de la que él toma diferentes aspectos para pensar sus proyectos. Valora mucho la universidad pública y la diferencia de las privadas, a las cuales identifica con la provisión de conocimientos muy instrumentales que pueden adquirirse fácilmente por cualquier otra vía: “Cuando vos tenés pensamiento crítico podés decir: esto está mal hecho y yo puedo hacerlo distinto. Y eso me parece que la UBA te lo da. O sea poder pensar: ¿por qué esto se comunica así? Y esto, ¿ya no es obsoleto?”

Cualquier tipo que no tiene formación te puede decir que este micrófono se agarra de esta manera, que la cámara se mira así. Si te enseñan en una clase que cuando la luz roja está encendida estás al aire, la verdad no podés ser tan caradura. Y eso me parece que está bueno de la UBA, que por falta de recursos te obliga a la teoría y te da una formación mucho más amplia en esta teoría tan poco específica hace que vos desarrollar es tu camino.

Esta teoría recibida en su formación, Lucas la complementa con diferentes experiencias de su vida personal y laboral, reconociendo en la combinación de estos dos tipos de conocimientos un valor superior para su propio desarrollo. Las relaciones interpersonales que va generando son para él parte de un conocimiento que necesita incorporar para poder llevar adelante su trabajo.

Entonces cuando mezclas teoría con realidad me parece que la cosa camina bastante bien. Me parece que tiene que ver con cuando vas a Bolivia no quedarte solamente con el Salar de Uyuni, sino conocer otra cosa. Y eso es curiosidad, que para un comunicador, como yo, para mí es lo que tiene que hacer. Así como un arquitecto tiene que ir al museo de arte y conocer quiénes son los tipos que inventaron la arquitectura, un comunicador tiene que empaparse con su público.

Por otro lado, reconoce un rol central en su trayectoria a determinadas personas que marcaron un antes y un después y les asigna la figura de “mentor”. Valora de estas personas la capacidad de vincularlo con su red de contactos, de brindarle aliento y motivación.

Esa cosa del mentor, que se perdió en la sociedad, del viejo que enseñaba al joven, del viejo gurú. No solo te pasa mucha experiencia sino que te catapulta a una red de contactos que vos no tenés, porque a mí Pedro me llama y me dice: Yolanda está parando en casa y le dije que te tiene que conocer. Es la presidenta de WWF. O sea, una de las dos ONGS de sustentabilidad más importantes del mundo. Y eso es lo que te hace un buen coach. Está bien que lo de Pedro es muy particular porque juega muy alto. Pero para una pyme un tipo que te ayude, que te pase proveedores, es clave. Que vos tengas un tipo de tu rubro que no te vea como una competencia sino que te quiere ayudar, no tiene precio.

También incluye en su red a personas a las que recurre para temas específicos que no tienen que ver con temas técnicos del negocio únicamente, sino incluso con temas éticos.

Con un amigo, Pablo, que también es emprendedor, nos coacheamos uno a otro. Él es como mucho más bondadoso y yo soy mucho más especulador y está buenísimo ese intercambio de energías. Después hay otro tipo, Ariel, que conocí hace poco y que me hice íntimo y que yo le digo: “yo cuando tengo algún conflicto de moral te llamé a vos, así me decís si está bien”. Porque a veces uno en ciertas situaciones en las que fue ganando poder no sabe bien qué es lo que está bien y qué lo que está mal y necesitás gente que te diga: “no, acá la verdad es que la estás pifiando.”

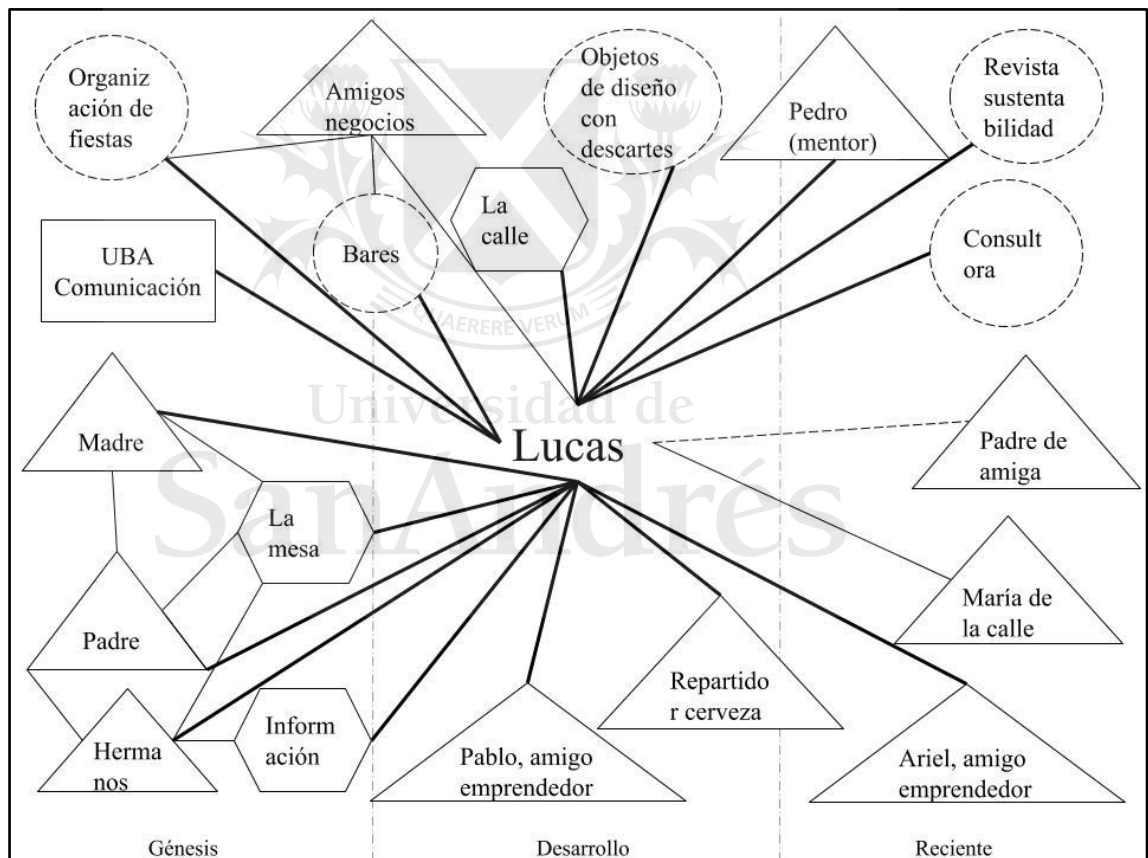
Lucas conoce diferentes Instituciones de fomento al emprendedor y se conecta con ellas en forma esporádica. Lo hace como una forma de acrecentar su red de contactos y ponerse en contacto con gente valiosa más que como una manera de acceder a nuevos conocimientos. Describe el papel que puedan jugar estas instituciones para “transformar” a alguien en emprendedor porque tiene la idea de que lo que

verdaderamente forma al emprendedor es “la calle” y la experiencia. Justamente, de estas Instituciones de fomento al emprendedor, valora esta capacidad de generar y sistematizar los vínculos de manera de impulsar una red de colaboración entre emprendedores.

Y lo que tiene Inicia que me parece copado es que, como no hay escuelas de emprendedores, casi todos los emprendedores se forman con otros emprendedores. Y eso al emprendedor le genera como una necesidad de ayudar. No sé si es una especie de culpa, de cadena de favores. Vos no podés ser tan mala persona de tener Pedros, padres de Lulo, Joaquín Sorondo, Inicia y Silvia Torres Carbonell que es grosa y te da una mano, y que después venga un tipo y no ayudarlo. Entonces te nace solo.

3.3.3 Red

Figura 4. Red egocéntrica del caso Lucas



Fuente: Elaboración propia.

3.3.4 Análisis del caso

La red de Lucas se encuentra fuertemente dominada por las relaciones interpersonales que fue construyendo a lo largo de su trayectoria. Lucas privilegia estos

intercambios como su principal fuente de conocimiento. Empezando por sus relaciones familiares, a las que les otorga un peso fundamental en la generación de inquietudes e intereses por ciertos temas, y en la génesis de su personalidad crítica y proactiva, y continuando con otros vínculos que estableció a partir de actividades laborales o intereses en común. En la red de Lucas priman los vínculos a través de los que adquiere un conocimiento tácito y tiende a mantener vínculos fuertes con estas personas que son fuente de consulta para resolver desde temas estratégicos hasta éticos.

Lucas habla de “la calle” como una fuente de aprendizaje, y con esto se refiere a las conversaciones que va entablando con personas a lo largo de su desarrollo personal y laboral, además de la experiencia que adquiere en el desarrollo de todas sus actividades.

La única experiencia de educación formal que tiene, además del secundario al cual no lo nombra, es la carrera de Ciencias de la Comunicación en la UBA, de la cual valora justamente un tipo de conocimiento bien general y sin una aplicación directa a la práctica. Remarca esta experiencia por su capacidad de generar en él un pensamiento más amplio y crítico aportándole teorías que él después combina con su práctica para desarrollar sus propias reflexiones. En este sentido, reniega de las capacitaciones que se focalizan en transmitir conocimientos muy explícitos que él considera que se adquieren con la práctica. Las capacitaciones que se enfocan en este tipo de contenidos son para él una estafa.

En cuanto a la experiencia laboral, su red se caracteriza por mucha experiencia por cuenta propia y nula en relación de dependencia. A diferencia de otras trayectorias, las experiencias emprendedoras previas a su emprendimiento actual no guardan relación con la que desarrolla en la actualidad.

Por último, en el discurso de Lucas aparece la idea de tomar ciertas habilidades o disposiciones propias como innatas, si bien en todo momento remarca la importancia de su entorno familiar como central en esta capacidad de “tender vínculos entre personas de mundo distintos”, que es la forma en la que él describe su trabajo actual.

3.4 Delfina

3.4.1 Introducción

Delfina es una fotógrafa que nunca estudió fotografía. Se especializa en fotografía de moda y también se dedica a la fotografía artística.

3.4.2 Fuentes y experiencia

Después de terminar el colegio secundario, al cual definió como una institución que la ayudó a mantener y cultivar esa curiosidad de niño, y que no homogeneizaba a los alumnos, Delfina empezó la carrera de Cine, tema que la apasionaba desde chica, en una institución terciaria. Hizo varias materias pero, según sus palabras, era demasiado chica por haber terminado el secundario a los 17 años, y por eso no le permitieron rendir los exámenes. En ese momento decide por recomendación de un amigo comenzar la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Buenos Aires. Lo que buscaba Delfina con esa carrera era un marco teórico y una cultural general:

Yo lo que quería de la Universidad de Buenos Aires... no quería una salida laboral porque sabía que no la tenía. La UBA de hoy no es la de nuestros padres que era un medio de ascenso social de la cual se recibían y conseguían trabajo. Yo sabía que eso ya no iba. Pero sí quería tener una formación de conocimientos generales y de cultura, algo que me abriera la cabeza de seguro. No importaba mucho qué carrera. Me metí en Comunicación Social que me parecía una rama de la Sociología muy moderna porque era muy multidisciplinaria y era exactamente lo que tenía que ver con mi personalidad que era tomar cosas de muchos lados diferentes. Estaban esos profesores que te movían el bocho, que te abrían la cabeza y decías: “bueno, por esto vale la pena el esfuerzo”. La Universidad para mí fue mi formación bloque total. Si querés ahora puedo decir que me olvidé todo pero si releo un poquito en seguida se me refresca y te abre la cabeza. En ese sentido la UBA era un gran incentivo emocional que ahora no tengo. Mi propia formación, la curiosidad.

Sin embargo, encontró algunas falencias en la carrera, como la escasa presencia de un lenguaje visual, que a ella le interesaba, y también cuestiones de forma por ser muy tradicionalista y esquemática: “Esa cosa del profesor habla y los alumnos escuchan. Y la participación en clase no existe y cuando existe es un bardo porque hay tan poca práctica que la gente no se escucha, no se respeta entre sí.”

Por otro lado, marca una distancia con respecto a sus compañeros de la universidad, quienes, en su mayoría, no eran independientes: “Sentía que mis compañeros la mayoría eran empleados, no eran “freelancers”. O sea, no era gente que se hacía a sí misma como profesional independiente. Y los sentía poco profesionales.”

Delfina valora mucho esta formación que le brindó la universidad y quiso preservar ese espacio, a pesar de que entraba en tensión con sus oportunidades laborales: “Me empeñé en terminar la última materia de la UBA porque sabía que el tema del dinero tiente mucho, ¿no? Porque es perder muchísimas horas en las que podría estar trabajando y ganando dinero.”

Delfina encontró la respuesta a sus necesidades más específicas de formación, de incorporar conocimientos técnicos y explícitos en los cursos cortos. Su trayectoria da

cuenta de múltiples de estos cursos que realizó en diferentes instituciones y que abarcan un amplio abanico de temas. En su mayoría se trató de cursos que duraban entre 1 y 6 meses en instituciones como por ejemplo el Centro Cultural Ricardo Rojas o el MALBA. Los temas son muy variados como Maquillaje profesional, Cine documental, Cine experimental, Laboratorio cinematográfico, Visión y composición.

De este tipo de cursos, a diferencia de su experiencia en la UBA, dice Delfina que “ninguno satisfizo ni el 30% de sus expectativas”. De hecho, no realizó estudios de fotografía y crítica a las escuelas que enseñan fotografía:

Pasa que las escuelas de fotografía me dan tanta bronca, porque son creaciones del marketing, es como que te venden que vas a ser fotógrafo si cursás doce materias al año y pagás la cuota y no se qué. Y yo después veo que los pibes no saben absolutamente nada de fotografía. Y lo más raro es que no les interesa sacar fotos.

Además de estos cursos, Delfina asiste a diferentes actividades en Instituciones culturales de diferente tipo y considera estas experiencias como parte de su formación.

Me parece que mi formación tiene más que ver con venir acá (se refiere al Teatro San Martín) y ver cómo trabajan los escenógrafos y cómo hacen la iluminación o el sonido. Cosas que no tienen que ver directamente con la fotografía pero a las que yo les presto mucha atención. Del teatro me gusta mucho esa cosa de que es en vivo. O performances, galerías de arte, o si hay alguna exposición interesante voy.

De este tipo de actividades, Delfina obtiene conocimientos más específicos de su actividad, que le sirven para aplicar a su tarea rápidamente, pero también conocimientos más personales y vitales.

Y el cine es como que es una escuela también. Además me gustaba el cine de la década del '60, el de Jean-Luc Godard, de François Truffaut. Siempre me gustó mucho Visconti. Yo con Visconti aprendía, aprendía sobre las relaciones humanas, que era lo que no había en casa.

También destaca la posibilidad que tuvo de viajar a Europa y de visitar diferentes museos y galerías de arte como una experiencia que resultó muy rica para su formación.

Además de las experiencias, Delfina valora ciertas lecturas como parte-aguas en su trayectoria. Más que nada habla de lecturas que contribuyen a esa formación general y cultural que busca.

Es como que hay ciertas cosas que vos lees que hay un antes y un después. Por ejemplo Heidegger. Hay un antes y un después de Heidegger. Bueno, de muy chica leía Nietzsche y eso también fue clave. “Así hablaba Zaratustra” de Nietzsche, yo tenía 15 años y lo leí y eso fue así como *fah*, me cambió totalmente.

También menciona haber utilizado Internet para acceder a conocimientos específicos que necesitaba, por ejemplo, para enseñar fotografía, siendo que no tiene una formación en eso: “Yo enseñé fotografía e investigué todo en Internet. Investigué

todos los manuales, porque obviamente enseñarlo no es lo mismo que aprenderlo. Yo la máquina la uso ya como una extensión de mi cuerpo, no sé qué hago”.

Delfina tuvo muy escasa experiencia laboral en relación de dependencia. Su experiencia deriva sobre todo del trabajo autónomo. En este sentido, ella destaca permanentemente la necesidad que tiene de “hacerse a sí misma” y ve con cierto desprecio la opción de insertarse en relación de dependencia. Mediante la “prueba y error” y la intuición fue puliendo, no sólo su técnica a la hora de sacar fotos, sino también la parte administrativa y el trato con el cliente. También destaca que hay cuestiones que se aprenden con la experiencia laboral y no en la universidad.

Mientras yo me iba profesionalizando en fotografía iba limando todos los días el trato con el cliente, qué es parte de una relación profesional y qué no, cuestiones del lenguaje, cuestiones de tono, cuestiones de formas, yo iba limando todo eso. La gente es re chanta, y vos te aprendés las chantadas y en seguida te anticipás y limás todo. En realidad fue todo prueba y error. Faltó que te lo hicieran una vez para que aprendieras y encontrás la manera de que no te la vuelvan a hacer.

Delfina hace hincapié en la importancia que tiene para su trabajo el hecho de conocer todo el proceso, por más que termine terciarizando algunas tareas. De esta manera, su formación no se limita al hecho de sacar las fotografías, que sería su actividad principal, sino que incorpora elementos de otras especialidades que se vinculan a esa actividad.

“Si te falla la maquilladora yo sé maquillar. O sea, sé todo el proceso. Pasa que, obviamente, delego, qué se yo, la construcción de la escenografía. Lo delego porque obviamente hay alguien que se especializa en eso, que es mucho mejor que yo y que tiene muchas más ideas. Pero saber el proceso de los materiales lo conozco. Si la escenografía se te viene abajo (risas) hay que hacer otra cosa o probás con los materiales a ver cuál es más resistente.”

Ella vio su única experiencia en relación de dependencia como asistente de un fotógrafo de mucha trayectoria, como una oportunidad para ver la modalidad de trabajo: “Era muy sargento, te trataba mal. Así que era como para trabajar 3 meses para ver cómo funcionaba la cocina de él e irse.”

En su experiencia como docente de fotografía, Delfina experimenta la contradicción entre su visión de la profesión y de los conocimientos que se requieren para poder ejercerla y la de sus alumnos que buscaban conocimientos de tipo más instrumental y específicos.

Los institutos como el ISEC fue un golpe fuerte, no me esperaba ese tipo de público, no sé... como que venía muy del nivel universitario y de golpe estos chicos nunca habían ido a un museo y yo pretendía que hicieran un análisis virtual de lo que estaban viendo. Sentía que lo que querían era una salida laboral. Mi formación fue justamente todo lo contrario, fue todo sobre el proceso, después para qué lado iba el resultado lo veía.

Delfina relata una historia familiar de relaciones conflictivas con diferentes miembros de su familia. Si reconoce haber aprendido algo de la forma de trabajar de su padre médico por haberlo visto trabajar. Pero dice que su entorno no entiende lo que ella hace y que no puede intercambiar con nadie de su familia sobre su proyecto. Ella vincula esta situación con su necesidad de salir a buscar respuesta a sus necesidades de formación hacia afuera de su círculo íntimo.

Yo no tuve una familia muy amorosa, entonces creo que siempre buscaba en el afuera aquello que no encontraba adentro. Creo que eso resume un poco. Esa cuestión de la curiosidad, de salir fuera. Era muy experimental al punto de meterme en situaciones muy complicadas. De tocar todo, de experimentar todo. Hasta que hoy en día ya sé que hay cosas que mejor que no.

A esto se suma su reticencia para intercambiar con quienes no trabajan por su cuenta y también el ambiente competitivo y poco colaborativo del “mundillo” de la fotografía de moda. Ella lo describe como un ambiente pequeño y muy cerrado en el que hay pocos clientes grandes y nadie quiere dar ninguna ventaja al competidor.

Me cuesta relacionarme con gente que trabaja de empleada por ejemplo, ¿no? Es como que yo no puedo evitar tener como un prejuicio de que son servitudes, que digamos que... es como que es no tomar decisiones propias.

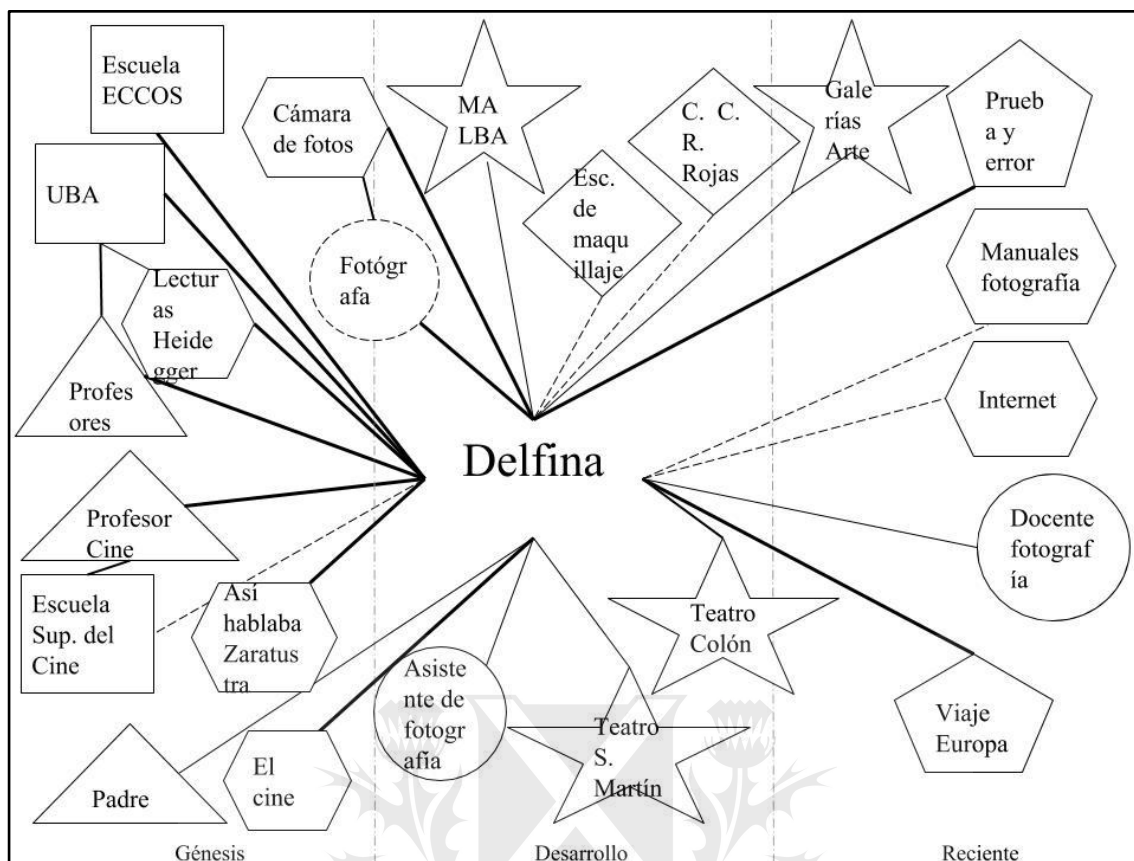
En este ambiente es re competitivo, entonces los fotógrafos no se hablan entre sí.

Para Delfina, ser emprendedor es hacerse a sí mismo, y esa es una actitud a fomentar en la formación de emprendedores:

Son formas de ser que no tienen que ver sólo con lo laboral, es una forma de vivir integral, es una visión de mundo. Eso, sobre todo eso, es una forma de ver el mundo y no la forma tradicional de que sos un empleado. Es cómo tomás las decisiones para vos mismo y eso no tiene que ver sólo con lo laboral. Entonces por eso me parece que hay tanta diferencia entre el que se hace a sí mismo y el que no tanto.

3.4.3 Red

Figura 5. Red egocéntrica del caso Delfina



Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Análisis del caso

La red de Delfina se caracteriza por una presencia ecléctica de instituciones diversas relacionadas con la cultura (teatros, museos, galerías de arte y cines) y con instituciones de educación no formal. Con la mayoría de estas instituciones mantuvo vínculos débiles y a ninguna le reconoce mayor importancia en sí misma.

Menciona en varias ocasiones de la entrevista que valoraba a las personas que sabían “hacerse a sí mismas”. Este valor se ve traducido en su propia trayectoria, en la que combina diferentes experiencias de formación y también logra extraer de otras experiencias que en principio no son formativas para adquirir conocimientos para su práctica. Esto ella lo reconoce explícitamente y considera a este tipo de experiencias como parte de su formación.

En su red se observa este afán por incorporar conocimientos relacionados a la cultura y la estética de la imagen a partir de estas instituciones relacionadas al ámbito cultural y artístico. En la mayoría de los casos no se trata de cursos que realiza en ellas,

sino que destaca el valor formativo que tiene para ella asistir a muestras, obras de teatro, performances, etc. y lo hace en forma consciente como un medio de formación.

Asimismo, identifica algunos objetos como libros y películas de cine como elementos en los que la cultura se encuentra cristalizada y que le permiten acceder a ella. La manipulación de su cámara de fotos también le genera un dominio de ella hasta usarla “como una extensión de su cuerpo”. Como objetos de menor importancia pero que también menciona encontramos Manuales de fotografía y a internet.

Les otorga una importancia central en su formación a sus dos experiencias de educación formal, que fueron su Escuela Secundaria y la Universidad de Buenos Aires. A esta última le reconoce haberle brindado una formación general y de bloque de gran importancia para su carrera. Estas dos experiencias formativas no le aportaron conocimiento explícito y aplicable en forma directa a su profesión pero destaca de ambas su capacidad de abrirle la puerta a nuevos horizontes, alimentando su curiosidad natural y dándole acceso a la cultura. Es decir que de estas instituciones valora especialmente haber adquirido un conocimiento más bien tácito.

En cambio, no evalúa de la misma manera los cursos más instrumentales que realizó para aprender determinadas técnicas, a los cuales les encontró muy poco valor y considera que ese tipo de conocimientos se obtienen con la práctica.

Las experiencias laborales en relación de dependencia tampoco fueron para ella fuente de grandes aprendizajes, pero sí su propia práctica profesional por medio de la cual fue “puliendo” su técnica.

En el caso de Delfina, el intercambio con otras personas no jugó un rol central. La conflictiva relación con su entorno familiar tampoco le permitió contar con ellos como fuente de aprendizaje.

Es interesante que si bien para aprender fotografía ella remarca que lo hizo a través de la práctica y la “prueba y error”, a la hora de enseñarlo a otro tuvo que hacerse de un conocimiento más ordenado y explícito para poder transmitirlo.

En síntesis, la red de Delfina combina experiencias formativas formales, no formales e informales. Valora la adquisición de un conocimiento general poco aplicable a su profesión. Con este tipo de conocimientos ella establece sus lazos más sólidos. Sin embargo también se evidencia una búsqueda por conocimientos explícitos estableciendo conexiones débiles con diferentes instituciones y experiencias laborales para terceros. A estas experiencias Delfina les otorga una importancia menor, considera que es un

conocimiento de más fácil adquisición a través de la propia práctica, que ella considera central. Comienza su formación buscando conocimientos generales y tácitos en instituciones de educación formal para, sobre esa base, ir adquiriendo conocimientos explícitos a través de instituciones no formales.

3.5 Mariano

3.5.1 Introducción

Mariano tiene un emprendimiento de *delivery* de pizzas y empanadas gourmet. El proyecto se montó sobre un emprendimiento familiar que era de su abuelo y al que él reconvirtió para llevarlo a una escala mayor. El negocio cuenta con 3 sucursales en la Zona Norte de Buenos Aires.

3.5.2 Fuentes y Experiencia

Mariano creció en una familia vinculada a la gastronomía y mucho del conocimiento técnico que tiene sobre la elaboración de los alimentos fue transmitido de generación en generación.

Yo crecí en la pizzería de mi viejo entonces sabía hacer pizzas. Mi familia es muy culinaria, así que yo cocino desde siempre. Muy de comer rico, de saber de comida. Mis dos abuelos uno era panadero y el otro tenía una fábrica de pastas. Y entonces de ahí ya viene mucha data de lo que está bien y mal hecho.

Mariano rescata su formación secundaria como importante en su trayectoria de formación. Valora el fomento del debate y la apertura a nuevas ideas:

Bueno, mi colegio fue importante. La verdad es que tuve muy buenos profesores y había espacio para el debate y yo era medio rebelde y había un espacio para mí. Me hacían pensar, me hacían escribir. Es una gran institución el colegio.

Al finalizar el secundario, Mariano comenzó la carrera de Psicología en la Universidad de Buenos Aires. Aprobó el CBC y algunas materias de la carrera, pero no se sintió a gusto en la facultad y decidió dejar. Mientras tanto tuvo una experiencia laboral en Musimundo.

Y de Musimundo aprendí cosas que todavía aplico, de cómo vender más. Yo era vendedor ahí y no me gustaba porque me cuesta un poco el trato con la gente, no me fluye. Pero aprendí a vender y los estilos de liderazgo de los distintos gerentes y eso, yo soy bastante observador y eso me gustó.

En paralelo con sus otras actividades, Mariano estuvo siempre ligado a la música, estudiando y tocando instrumentos. Es así que realiza un viaje a México en el que vive

haciendo joyería y tocando música. Esta experiencia fue importante para él como un momento en el que sintió que “podía hacer lo que se propusiera”.

A su vuelta continúa vendiendo sus artesanías, tiene algunas experiencias laborales *part-time* en otras pizzerías y vende tortas por su cuenta, hasta que ve la oportunidad de realizar mejoras en el negocio de pizzas y empanadas en el que trabajaban su abuelo y su padre. Como las acciones que toma generan mayores ventas, decide volcarse hacia esta actividad y realiza primero un curso de Marketing Gastronómico en el IAG y después la carrera de Profesional Gastronómico en esa institución. De su experiencia en esta carrera remarca la diferencia que le implicó estar trabajando al momento de hacerla:

Y le saqué bastante jugo al IAG porque yo iba con muchas preguntas de la realidad, de administración. Yo ya estaba trabajando, entonces a otros por ahí les embolaba costos u otras materias que yo estaba como, llegaba a mi casa y ya lo hacía en la planillita de Excel y lo aplicaba al toque.

Su carrera en el IAG le permite acceder a una pasantía en el exterior en la que tiene la oportunidad de trabajar en un restaurante y aprender sobre su organización.

Laburé de cocinero en un restaurante y en un restaurante de los mejores de España. Y ahí aprendí muchísimo de liderazgo. Como era una cocina de 50 personas tenían una organización perfecta. Volví de ahí y yo ya era jefe, entonces volví con otra mirada. De cómo motivar, cómo exigir, de qué manera, cómo decir las cosas.

Con el crecimiento del negocio, Mariano se vuelca a una Institución de fomento de emprendedores buscando educación formal.

¿Qué venía a buscar a Inicia? Un poco de educación formal me parece. Imaginate que mi historia es bastante informal. O sea, artesano, ¿entendés? Muy por afuera del mundo este. Incluso hasta crítico en algún momento. Entonces siempre estuve buscando qué estudiar, algún cursito, leyendo mucho también. O me compraba todas las revistas Pyme y me anotaba los links e iba y me fijaba. Como que bastante hice ese laburo de capacitarme solo. Entonces en Inicia yo creo que estaba buscando eso, de en un solo lugar recibir un paquete con data y con un principio y un fin y que me ayude a todas las semanas hacer algo con eso y no poner la excusa de hoy no tengo tiempo. Tenía la obligación de ir e iba y lo hacía.

Por otro lado remarca que no tiene un círculo de personas a las que pueda consultarles y compartir sus dudas y decisiones. Identifica que su abuelo y su padre conocen la parte técnica pero no tienen la visión del desarrollo del negocio. Valora entonces, el hecho de poder intercambiar ideas con personas que podían cuestionarlo en este sentido.

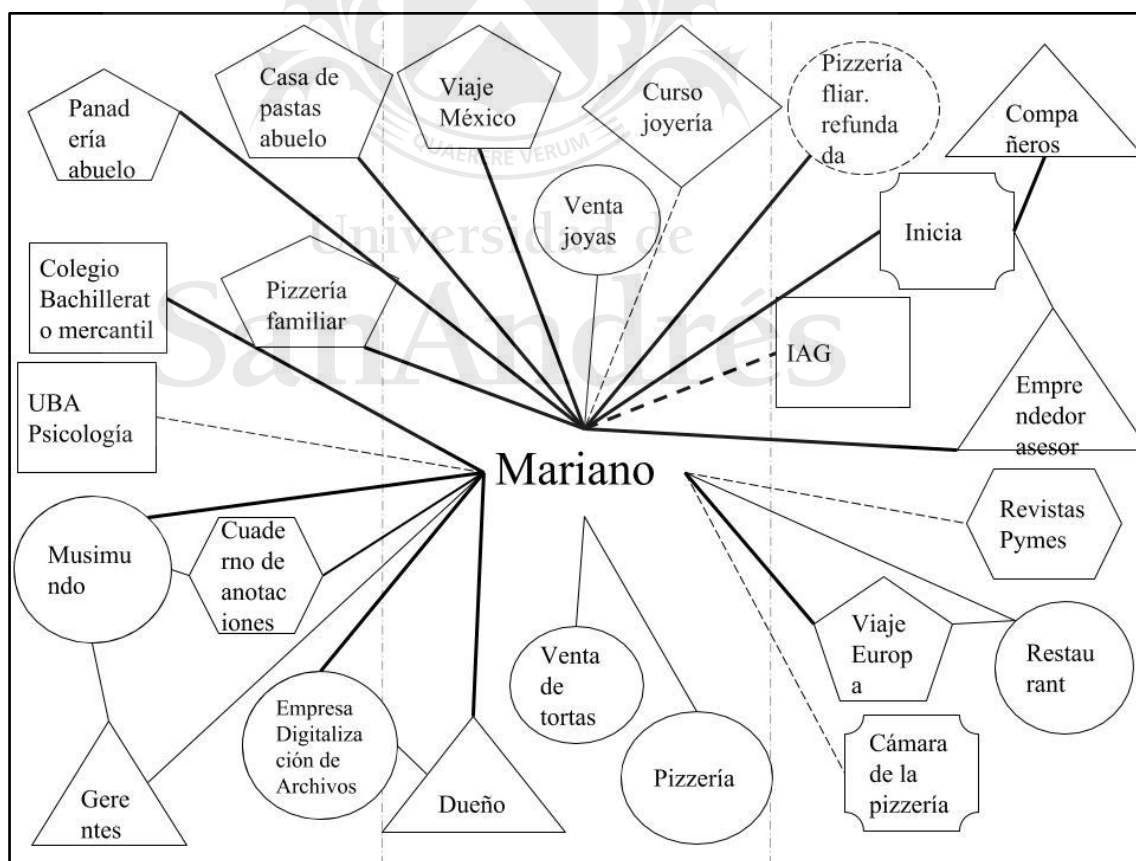
Yo, al no tener formación académica formal, sentía que no sabía si lo mío era una empresa o un emprendimiento o si estaba haciendo las cosas bien o muy mal. No tenés parámetro de nada. Más que si en ese momento yo les decía a mis amigos: “che, me está pasando esto” era como que no era un grupete de gente más o menos relacionado al tema. Yo estaba bastante solo. Siempre fui socio de mi viejo y él más con una actitud de: “dale, dale yo te apoyo”, pero nunca discutimos ideas. Y entonces encontrarme con la realidad de que te digan: “esto así está mal, está mal hecho”. Ahí cuestionamiento tenía de sobra, pero es re valioso eso. Porque la mirada de la gente que te dice: “qué bueno, qué bueno” llega un momento que vos también decís: “pará, qué bueno no”. Porque uno se da cuenta también de cosas que no van.

Por otro lado, reconoce el rol de ciertas personas en estas instituciones que lo impulsaron a tomar riesgos y decisiones difíciles.

Ripani¹³ fue una gran influencia para mí. El que me hizo profesionalizarme, hacerme más profesional. Sentí que no era joda esto, que estaba en algo serio. Me dio un re empujón para abrir el segundo local. Que era mi gran miedo porque no sabía cuánto había acá de fama del local anterior, me resultaba muy difícil dar ese paso y el tipo me dijo: “bueno loco, para la vez que viene tenés que tener el contrato de alquiler firmado”. Y en ese momento con todo el vértigo lo hice.

3.5.3 Red

Figura 6. Red egocéntrica caso Mariano



Fuente: Elaboración propia

¹³ Empresario asesor de Inicia

3.5.4 Análisis del caso

La red de Mariano se encuentra centrada en vivencias relacionadas a su vida familiar, como el hecho de crecer en una familia dedicada a la gastronomía tanto por el lado paterno como por el materno, así como también por los viajes que emprendió por su cuenta.

Tuvo algunas experiencias laborales en relación de dependencia que no se relacionaban con el emprendimiento actual pero que, sin embargo, le aportaron algunos hábitos de organización y competencias vinculadas a la estrategia y planificación del negocio.

Su capacitación formal es escasa, ya que tuvo un paso fugaz por la universidad, e intentó incorporar algunos conocimientos técnicos en el Instituto Argentino de Gastronomía cuando ya se encontraba desarrollando su emprendimiento actual.

Más adelante encontró en las Instituciones de fomento al emprendedor una vía de capacitación para reforzar su escasa capacitación formal. Mariano menciona que uno de los motivos por los que se acerca a este tipo de instituciones es para adquirir formación “formal”, aunque no es lo que brindan estas instituciones. Sin embargo, en una trayectoria de formación marcada por el aprendizaje informal a partir de vivencias personales y laborales, asistir a una capacitación más organizada es percibida por él como formal.

En este sentido, Mariano también marca la importancia que tienen para él estas instituciones que lo vinculan con un colectivo de personas con preocupaciones similares y que pueden brindarle devoluciones sobre lo que hace con mayor fundamento.

En esta red prima también un conocimiento tácito que él incorpora a través de sus diferentes vivencias. La fortaleza de los vínculos que establece con estas experiencias, marcan la importancia de Mariano les asigna en su formación como emprendedor.

Su falta de formación formal es un tema recurrente en la entrevista, tema que evidentemente, lo hace sentir en una posición de desventaja.

3.6 Leandro

3.6.1 Introducción

Leandro es diseñador industrial y su emprendimiento diseña y fabrica estuches *premium* para DVD y *pendrive*, así como también soportes para dispositivos portátiles en materiales nobles.

3.6.2 Fuentes y experiencia

Leandro encuentra el inicio de su trayectoria de formación como emprendedor en su escolarización secundaria en una escuela técnica. Destaca de esa formación la modalidad de aprendizaje por proyectos, de manera de participar en un proceso integral.

Básicamente la formación que tuve ahí fue la de una persona que pueda manejar varios oficios. Porque salí de ahí con la formación para hacer un montón de cosas. El año en el que me recibí tuvimos que desarrollar un proyecto que era a partir de un motor para cortar el pasto. Y vos con ese motor tenías que hacer un vehículo para una persona y pensar en todo: chasis, rueda, dirección, asiento, todo. El desafío era dar la mayor cantidad de vueltas con medio litro de combustible. Entonces todo el año era ese desafío, todo lo que venías estudiando en un proyecto. Hacer un plano para construir todo eso, armar una estructura, soldar, hacerlo todo íntegro, el cálculo de transmisión del motor. Todo, todo. Entonces yo de ahí salí habiendo diseñado un vehículo.

Al finalizar el secundario, Leandro realiza la carrera de Diseño Industrial en la Universidad de Buenos Aires, convirtiéndose en el primer universitario de su familia. Para esto tuvo que mudarse de Lobos a Buenos Aires con ayuda financiera de una tía.

En la facultad forma un grupo de amigos con los cuales realiza diferentes trabajos a lo largo de toda la carrera: participan en concursos y también se presentan a distintos tipos de trabajos y pasantías. Recalca que el objetivo del grupo era aprender y experimentar. No buscaban en ese momento desarrollar un proyecto de negocios. Esta modalidad de trabajo se veía alimentada por varias oportunidades que presentaba la universidad de participar en actividades y concursos: “En la facultad circula mucha información, Y concursos que te ibas enterando y participabas porque era parte del aprendizaje.”

Sin embargo, no considera que la universidad lo haya preparado para ser emprendedor, en parte porque los proyectos que llevaban adelante no tenían una posibilidad real de aplicarse.

Como emprendedor no me ayudó la UBA. Al contrario, te diría que para atrás en ese sentido. Te forma como muy alejado de la realidad. Todos los proyectos que hacés en la facultad, este por ejemplo que ganamos en España es un proyecto bárbaro, interesantísimo pero no tiene aplicación a la realidad. Hicimos un subte para la línea A que podría tener aplicación pero muy difícil. De alguna manera me formaron estos proyectos, no digo que no. No digo que la UBA no sirva. Pero no en el sentido de formarte como emprendedor. Te dice que seas emprendedor, pero no te dice cómo.

Después de la facultad, Leandro siempre trabajó por su cuenta con algunos socios tomando pedidos de diferentes clientes. Nunca trabajó en relación de dependencia y considera que esto le hubiera aportado mucho a su formación como emprendedor.

Considero que no estuvo bueno no trabajar en relación de dependencia. Porque hay cosas que no tengo la experiencia del manejo de personas. Yo estoy armando un emprendimiento que tengo que dar órdenes y hacer cosas que yo no las viví. Entonces creo que me cuesta un poco más que si hubiera tenido una base de haber trabajado en una empresa de 10 personas. Más o menos te das como un pantallazo.

Sobre el conocimiento que adquirió en el manejo de ciertas máquinas y técnicas recalca que se trató siempre de “prueba y error”. Reflexiona que esta práctica también genera una teoría de cómo deberían hacerse las cosas.

Yo toda la tecnología que uso es tecnología láser, una tecnología que yo conozco hace 7 años que vengo laburando con esa tecnología. No leí nada de eso, pero la laburo. Pero si lo teorizás, porque probás y después lo anotás. Entonces una vez que eso se produce, que funciona decís: ah, entonces si le das mucha velocidad no le das tiempo al láser a que corte porque la densidad de la madera es tal que no permite que el láser penetre. Entonces hay una teoría que sale de la experiencia. Ahora, hay veces que vos decís teóricamente así debería funcionar, pero lo probás y no, no corta bien. Entonces cambiemos las variables hasta que corta. Sé un montón de la experiencia. Tengo todo desde el lado de la práctica de conocer fábricas, conocer máquinas, tecnología.

Cuando intenta crecer con sus proyectos de diseño industrial, Leandro percibe que hay conocimientos que no tiene y que necesita para desarrollar el negocio. En ese momento es que empieza a recurrir a diferentes Instituciones de fomento al emprendedor.

Y entonces ahí me puse a ver: ¿qué es lo que no sé? Porque antes me focalizaba en lo que sabía. Y ahí me empecé a dar cuenta de que no sabía nada pero nada de emprender en el sentido completo, que no es aprender a hacer el producto solamente. Es pensar, planificar, gestionar. Entonces hice un curso intensivo en Dinámica SE de plan de negocios.

Leandro relata su experiencia en Incuba como un parte-aguas, un momento en el que empezó a ver el producto de otra manera y ampliar lo que podía ofrecer. Si bien Leandro realizó todo el proceso en Incuba, no llegó hasta la presentación final en la que se eligen los “Incubados”, sino que fue avanzando en la competencia hasta una instancia en la que ya no pudo continuar. De todas maneras, él valora mucho esta experiencia como un aprendizaje para llevar adelante su emprendimiento actual, ya que todo el trabajo realizado pudo capitalizarlo para llevar adelante su negocio.

“Yo cuando terminé Incuba no fue: “uh, qué hago ahora que no gané”. No. Gané haber hecho todo ese plan. Todo había hecho. De hecho ejecuté eso mismo que dije que iba a hacer estando incubado. Entonces no quedé incubado pero quedé con un proyecto ya a punto de funcionar. Me sirvió un montón. Recién a partir de eso pude implementar el proyecto. Y en Dinámica SE armé el plan de negocios del estuche de DVD.”

Leandro remarca también el rol de guía que tienen estas instituciones para el emprendedor.

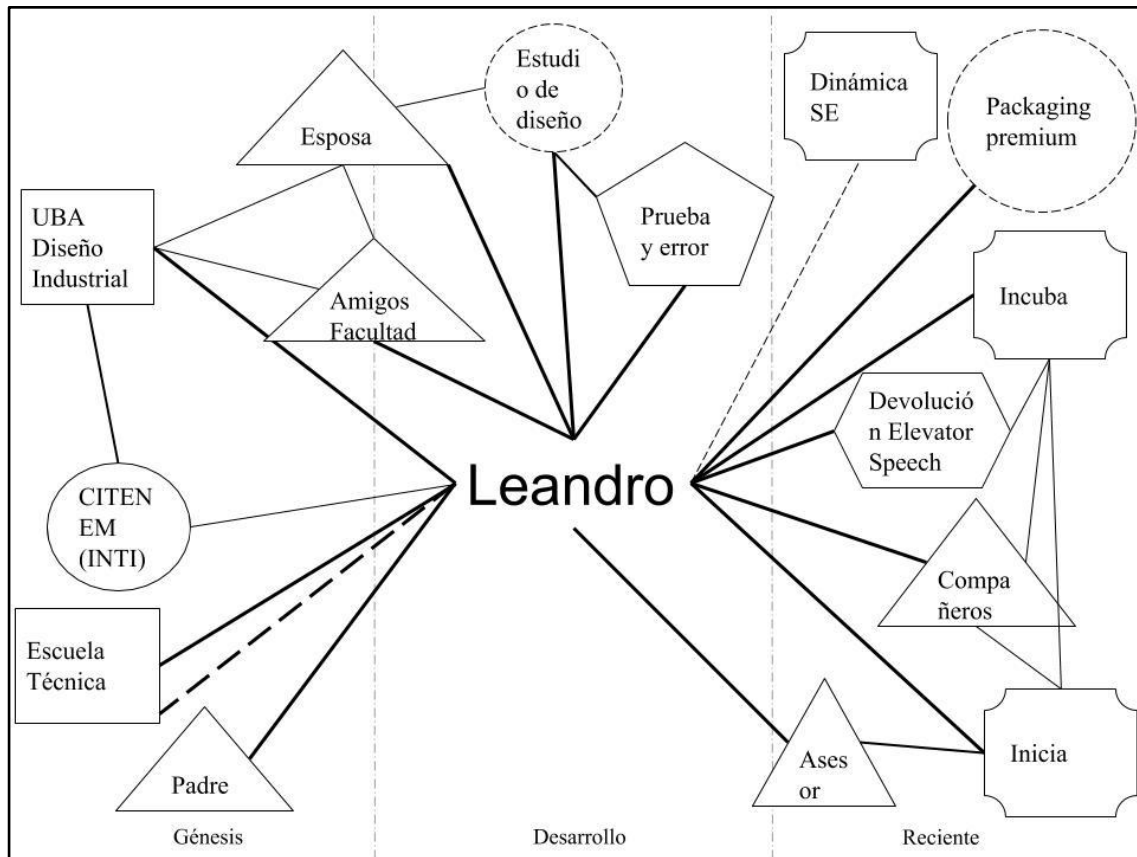
Estas instituciones como Inicia, Dinámica, Incuba, son como tutores que vos te vas para un lado y te dicen no, un poquito más para acá. Pero para mí también lo importante es contar lo que hacés y recibir opiniones. Para mí eso es lo más importante que es lo que a mí me gustó mucho del programa de Nuevos Emprendedores. Que yo podía pedir asesores, contarle a un tipo que sabía mucho de marcas qué pensaba de mi marca, a otro que sabía mucho de publicidad qué pensaba de mis acciones, a alguien que sabe mucho de ventas que te asesore en cómo vender el producto. Entonces esas acciones fueron muy importantes para ir chequeando si el proyecto va o no va. Porque lo cierto es que con todas estas experiencias yo fui recolectando todo lo que me fueron diciendo y pude ir construyendo a partir de eso. Y a medida que lo fui contando, el proyecto prendió muchísimo. A todos los asesores que les fui contando les pareció atractivo, que puede funcionar.

Además de la importancia que les asigna a los asesores en cuanto al saber del experto, también valora el intercambio que se genera en las Instituciones de fomento al emprendedor con otros pares. Para él, “el problema del emprendedor es que se aísla”.

Más allá de todo lo estructural e institucional, me parece que lo importante es hablar con otra gente, escuchar de otros proyectos, aprender de otras experiencias. Eso me parece que es lo más importante de las instituciones.

3.6.3 Red

Figura 7. Red egocéntrica del caso Leandro



Fuente: Elaboración propia.

3.6.4 Análisis del caso

Si bien Leandro obtuvo sus conocimientos de diseño en la Universidad de Buenos Aires y le reconoce a esta la formación que tiene, no considera que lo haya acompañado como emprendedor. En este sentido, Leandro encontró en las Instituciones de fomento al emprendedor grandes aliadas para poder llevar adelante su proyecto. En la red de Leandro puede observarse cómo se vincula con estas instituciones en el estadio más actual de su trayectoria, que coincide con el lanzamiento de su emprendimiento. Según su testimonio, fueron estas instituciones las que le permitieron ordenar y focalizar su proyecto para poder lanzarlo y hacerlo funcionar. Aunque Leandro había tenido diferentes experiencias por cuenta propia, marca una diferencia con el proceso que desarrolló para planificar su emprendimiento actual en compañía de estas instituciones.

En su trayectoria previa, Leandro valora el intercambio con amigos que conoció a través de la universidad, con los que trabajó en conjunto para diferentes proyectos. Entre estas personas se encuentra su esposa, quien comparte la profesión con él y que, si bien se dedica a otros temas, es una fuente de consulta permanente. Leandro remarca la

fuerza que tomó este grupo de colaboración, en el que todos eran estudiantes, y que tenía el objetivo de aprovechar diferentes oportunidades como concursos o pasantías y aprender en conjunto.

Asimismo, Leandro le otorga importancia a su escuela secundaria, de modalidad técnica, que le permitió dominar el trabajo con diferentes materiales y experimentar el trabajo por proyectos. También reconoce en la UBA un espacio en el que circula información valiosa y que funcionó para él como un espacio en el que conectarse con otros estudiantes y con propuestas interesantes en las que podía participar.

Leandro destaca que la mayoría de los conocimientos técnicos sobre el uso de herramientas los fue adquiriendo mediante la prueba y error. En este aspecto reflexiona que este conocimiento surgido de la propia experiencia en algún punto también se vuelve una teoría que él aplica en su práctica posterior. Y que cuando esa teoría construida falla, vuelve a hacer las pruebas necesarias hasta ajustar las variables. Relata así un proceso circular entre teoría y la práctica o de conversión de conocimiento explícito en tácito y viceversa.

En esta red, si bien prima el conocimiento tácito, Leandro reconoce el aporte que significaron para él algunos conocimientos técnicos y más explícitos que obtuvo de las instituciones de capacitación formal y de algunas de las Instituciones de fomento al emprendedor.

3.7 Marcela

3.7.1 Introducción

El emprendimiento de Marcela es un Centro de Estética. Realizan tratamientos de estética facial y corporal tanto manual como con aparatología. Tienen aproximadamente 14 equipos para realizar diferentes procedimientos que van desde masajes terapéuticos a depilación definitiva. Además, un área específica para embarazadas con tratamientos adecuados y un área de estética oncológica para pacientes en tratamiento. El emprendimiento tiene sus dos sucursales en la zona de Pilar.

3.7.2 Fuentes y experiencias

Habiendo cursado estudios de Medicina en la universidad, Marcela complementa esta formación de base con múltiples cursos para incorporar conocimientos sobre servicios de bienestar y estética. Ella considera que el hecho de haber cursado la carrera de Medicina, a pesar de no haberla terminado, marcó un diferencial en su emprendimiento con respecto a otros centros de estética.

El hecho de haber estudiado medicina marcó un diferencial en mi emprendimiento. Porque yo lo encaré desde el lado de la salud: para ser bello primero tenés que ser sano. Cada persona que viene acá tiene una historia clínica porque es de donde yo vengo. Se les pregunta a los que vienen a hacer depilación definitiva, por ejemplo, si tienen algún problema hormonal porque eso puede ser importante para el tratamiento. Cuando hacés un curso de estética es un desastre lo que enseñan, y después salen a trabajar y hacen desastres en la cara de la gente.

A pesar de la mala evaluación que hace de estos cursos de estética, Marcela realizó gran cantidad de este tipo de cursos para mantenerse actualizada.

Yo iba haciendo diferentes cursos de estética para estar al tanto de las novedades. Después me di cuenta que en realidad *Googleás* páginas de afuera y ya te vas dando cuenta de cómo viene la tendencia, qué se está usando, qué no se está usando.

En cuanto al conocimiento más ligado a la temática emprendedora, Marcela necesitó volcarse hacia Instituciones de fomento al emprendedor, ya que no tenía un entorno personal que pudiera asesorarla en este sentido o de quien pudiera sumar experiencias: “No tengo otros familiares emprendedores y eso fue un tema porque cuando yo empecé no tenía con quién hablar y por eso me gustó mucho cuando conocí Inicia, Naves, Endeavor.”

A estas instituciones, Marcela se acercó principalmente en la búsqueda de herramientas para poder aplicar a su negocio y poder crecer en forma ordenada y con pasos más firmes.

Todo esto empezó a crecer mucho quiere decir que está bueno pero me doy cuenta de que necesito herramientas. Imaginate que me pidieron dos franquicias y las voy hacer. Pero para hacerlo antes me quiero capacitar. Antes era más de decir todo que sí y le tuve que hacer mucho pecho a las balas. Pero, un capacitador de Inicia me decía que cuando empezás a crecer tenés que empezar a dar pasos más firmes. Porque cuando vos estás al principio, sí te equivocás, te equivocás, pero cuando vas a tener un emprendimiento más grande con una estructura, el costo de equivocarte es diferente Entonces necesito herramientas, y no sólo de dirección sino también de Liderazgo.

Cuando habla de adquirir herramientas, Marcela no se refiere únicamente a las herramientas de planificación, gestión y estrategia del negocio, sino también a herramientas personales para tomar un rol distinto y asumir riesgos.

Me parece que este acompañamiento al emprendedor para que pueda detectar sus falencias y sus virtudes es muy importante. Por ejemplo que te ayuden a hacer un FODA de la persona, que te digan por ejemplo que tenés un muy buen perfil creativo pero que en lo financiero sos un desastre.

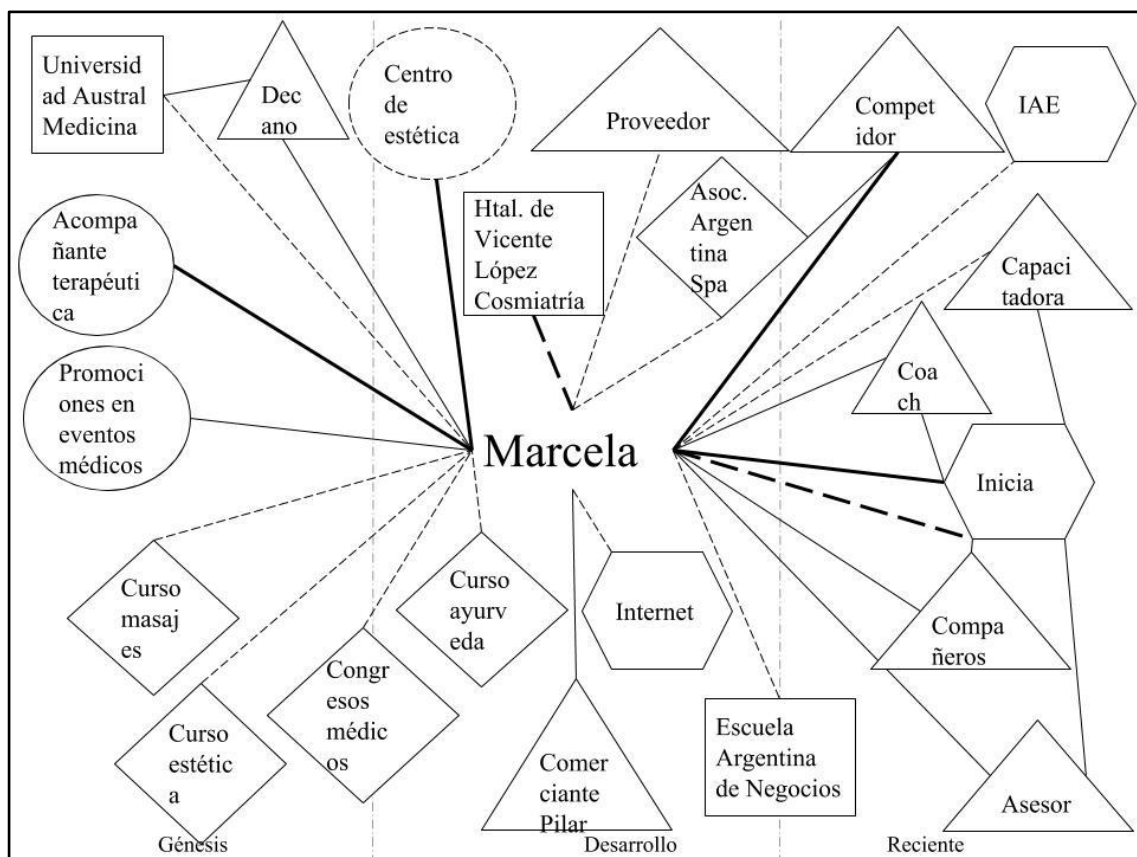
Hice un coaching con Álvaro que me encantó y ahí es increíble lo que vas aprendiendo. Álvaro me explicaba por ejemplo que hay 9 formas de que una persona no te entienda. Entonces yo decía, claro yo hablo a mil por hora.

Marcela valora mucho el intercambio que se genera con otros emprendedores en estas instituciones y da cuenta de vínculos de colaboración y de intercambio de información.

Ayer yo tenía sentado a Mariano, que tiene una cadena de heladerías, al lado mío. Y él hablaba de franquicias. Entonces en un momento le pregunté a qué se dedicaba y me dijo que vendía helados. Yo le comenté que me estaban pidiendo franquicias y me encantó que en seguida sacó la tarjeta y me dijo: "escribime". Y nos tomamos un café. Eso es lo que me encanta de Inicia. Y yo también soy muy abierta en ese sentido. De hecho a Celeste que tiene un centro de estética la súper ayudé a cambiar varias cosas. No es que te voy a estar mezquinando información. Y de la misma manera en que yo la ayudé a ella, el hablar con ella a mí también en algo siempre me sirve.

3.7.3 Red

Figura 8. Red egocéntrica del caso Marcela



Fuente: Elaboración propia.

3.7.4 Análisis del caso

En su red puede verse una preponderancia de instancias de educación no formal, en las que Marcela fue adquiriendo conocimientos técnicos y específicos para llevar adelante su emprendimiento: cosmiatría, masajes, cursos de estética y de ayurveda. La cantidad de estas experiencias le aportaron un conocimiento que ella considera importante, pero cada una de estas experiencias por sí sola no le representaron un gran aporte. En un punto cae en la cuenta de que muchos de esos conocimientos los adquiere en la práctica.

Sin embargo, ante la necesidad de incorporar conocimientos de gestión y estrategia del negocio y también de desarrollo personal, recurre a varias Instituciones de fomento al emprendedor, en quienes encuentra respuesta a sus inquietudes.

Puede verse, así, que la red de Marcela se encuentra dominada por la búsqueda de capacitaciones formales y no formales, privilegiando la búsqueda de conocimiento explícito. En referencia a esta inquietud por obtener “herramientas”, ella reflexiona que, al no tener un entorno del que pudiera nutrirse en estos temas, necesitó recurrir a instituciones de formación y a las de fomento de emprendedores para suplir esta carencia.

Por otro lado, valora la circulación de conocimiento tácito que se genera en las Instituciones de fomento al emprendedor en las que priman los vínculos de confianza y colaboración.

3.8 Romina

3.8.1 Introducción

Romina tiene actualmente un emprendimiento de barras de coctelería para eventos y alquiler de choperas de cerveza. A su vez, generó un proyecto social que brinda posibilidades de inserción laboral digno a costureras, entre las que se encuentra su madre.

3.8.2 Fuentes y experiencias

Romina ubica su inicio laboral muy tempranamente a los 15 años de edad. Teniendo la necesidad de colaborar con los ingresos familiares, pidió permiso en su escuela para vender sándwiches a los alumnos. Esta primera iniciativa creció tanto, que

tuvo que sumar a algunos familiares: “Terminé vendiendo a todo el colegio y me empezaron a ayudar mi mamá y mi prima porque estaba vendiendo 500 sándwiches por día. Y era un montón de dinero.”

Ni bien terminó el secundario comenzó a estudiar Magisterio y a trabajar en relación de dependencia en trabajos que “no le permitían desarrollarte mucho profesionalmente” por ser puestos “más operativos”. En cambio, a los 19 años, comenzó a trabajar en un *marketplace* de venta de propiedades online. De esta experiencia remarca la autonomía que tuvo desde un comienzo para tomar decisiones y hacerse cargo de su sector.

Ahí tenía 19 y en seguida mi jefe me dio la posibilidad de hacerme cargo del canal de emprendimientos, que lo tenían medio dejado de lado y salir a vender a constructoras grandes. Y ahí podía manejar mis horarios, iba a reuniones, le mandaba a reportes.

Mientras se encontraba trabajando comenzó a desarrollar su emprendimiento actual hasta que renunció para dedicarse a ese proyecto a tiempo completo. Cuando el emprendimiento ya tenía dos años de funcionamiento comenzó la carrera de Relaciones Públicas en la UCES, ya que no quería dedicarse al Magisterio y necesitaba conocimientos relacionados a su actividad en los eventos.

Romina relata su experiencia en la carrera como muy difícil para ella porque la veía muy alejada de la realidad, además de que sentía que estaba en una situación completamente distinta a la de sus compañeros. Percibía que la carrera no estaba orientada a la formación de empresarios y por eso, sin estar todavía recibida, comenzó una Diplomatura en Consumo Masivo y más adelante una Diplomatura en Gestión de Negocios, ambas en la Universidad de Belgrano y orientadas al rubro de productos alimenticios. Romina encontró en estas experiencias de formación, una mayor cercanía con la iniciativa emprendedora, a diferencia de su experiencia en la carrera de grado.

Me aportó para el emprendimiento mucho más la Diplomatura que hice en Gestión de Negocios que la facultad, porque estaba muy orientada al entrepreneur. La facultad está orientada a una persona que va a ser empleada. No está orientada a un empresario, no te transmiten un espíritu emprendedor.

También considera que estos otros estudios que tomó, como la diplomatura, se encuentran más actualizados que la carrera, además de permitirle relacionarse con personas que están trabajando en su rubro y que también son personas de negocios, con las que siente que puede generar otro tipo de intercambios.

A veces por ahí la facultad no está tan al día con los temas que se necesitan y por ahí estar un nivel más arriba me hace estar relacionada con otro tipo de gente y ver temas en tiempo cero, ¿no? Que ya están, con ejemplos más actuales.

En Materia Biz armé un círculo de ex compañeros que son dueños de grandes empresas. Y no solo está bueno por todo el trabajo que salió de ahí, porque terminás haciéndole el evento a este y al otro, sino el contacto con gente que tiene otra visión de los negocios. Entonces no solo lo que aprendí en cuanto a contenidos sino a la gente que había ahí.

En el mismo sentido, Romina evalúa que en las diplomaturas y otros cursos que hizo, trabajan contenidos de aplicación directa a su trabajo y a otras experiencias, a diferencia de lo que sucede con la facultad, en donde es difícil pasar de la teoría a la aplicación.

Todo lo que ves en las diplomaturas está relacionado a productos alimenticios. Y los profesores trabajan en empresas de productos alimenticios. Entonces es otra cosa. De la facu también de repente sacás cosas, pero siento que voy esas 4 horas y no puedo brillar ahí. Tengo que ir a repetir como un loro lo que dice Drucker y no va. Estamos en el siglo XXI. Acá en cambio estamos analizando el plan de negocios de Campari, de empresas netamente de alimentos. Y son cosas que en la facu no las voy a ver ni de casualidad.

Materia Biz me marcó un montón pero porque los contenidos de ahí me sirvieron muchísimo para bajarlos al emprendimiento, la calidad de los profesores muy buenos.

Además de estas experiencias de capacitación formal, Romina participó en diferentes Instituciones de fomento al Emprendedor. De ellas rescata las devoluciones que brindan sobre los proyectos de cada uno, valorando la relevancia que tienen estas devoluciones para tomar decisiones.

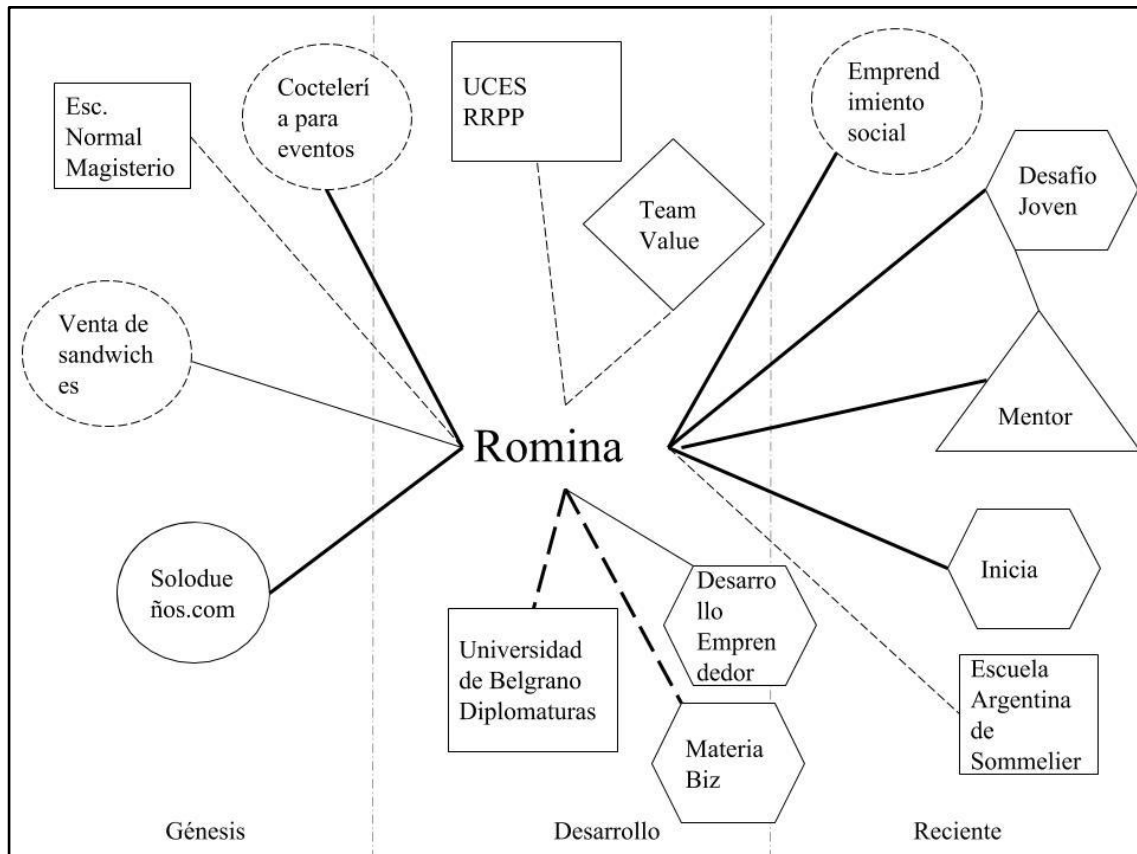
La experiencia en Desafío Joven fue muy buena. Porque no es que te metiste a un premio y te evaluaron y nada más, sino que durante un año te acompañó una persona sin cobrarte un centavo para “coachearte”. Si yo lo hubiera tenido a Atilio, mi “coach”, en 2007-2008, no hubiera comprado la empresa de mi competidor. Porque el mercado de la cerveza bajó un montón y yo tengo un montón de dinero en infraestructura que no uso, porque tengo un montón de choperas paradas ahí que nadie te las paga lo que valen. Hay decisiones que no las hubiese tomado si hubiera estado “mentoreada” por alguien.

Además del intercambio con especialistas, Romina destaca también el vínculo que se genera con otros emprendedores a quienes también se les puede pedir consejo.

Hay un montón de personas que conocí ahí en Inicia que hoy uno puede compartir decisiones y quizás una persona con más objetividad te puede decir: “me parece que no va a andar”. No solo es el hecho de estar contenido por una organización, sino de estar en un círculo de personas, de emprendedores, que te pueden dar otra devolución. En la facultad no le puedo pedir opinión a una persona que por ahí ni trabaja.

3.8.3 Red

Figura 9. Red egocéntrica del caso Romina



Fuente: Elaboración propia.

3.8.4 Análisis del caso

La historia de Romina se encuentra ligada a un fuerte ascenso social a partir de su formación. Es así, que su red se encuentra dominada por instancias de educación formal y no formal, combinando carreras de licenciatura, diplomaturas y cursos.

En su caso, Romina no cuenta con un entorno familiar que pueda acompañarla o brindarle conocimientos a lo largo de su trayectoria, con lo cual debió armar su red en base a una estrategia centrada en la formación y, más adelante, a través del vínculo con Instituciones de fomento al emprendedor. Tanto sus experiencias de capacitación en instituciones formales y no formales, como su participación en Instituciones de fomento al emprendedor, le brindaron la posibilidad de vincularse con un entorno de personas al que no tenía acceso anteriormente.

Tiene una sola experiencia laboral en relación de dependencia, a la que valora como fuente de conocimiento tácito, y varias experiencias de proyectos independientes que fue desarrollando desde la escuela secundaria para poder colaborar con el sostenimiento de su familia.

De esta manera, en la red de Romina hay un equilibrio mayor del conocimiento explícito en relación al conocimiento tácito, pero valora especialmente aquellas instituciones que, además de brindarle herramientas concretas para aplicar a su negocio, le abren una nueva red de contactos de personas con quienes intercambiar experiencias y sentirse identificada.

Romina construye su identidad en torno al concepto de emprendedor y busca activamente identificarse con estos grupos a través de la participación en sus instituciones de referencia.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS COMPARATIVO

La construcción de redes egocéntricas que grafican los vínculos que establecen los emprendedores con diversas fuentes de conocimiento permiten visibilizar patrones y construir una clasificación. Si bien todas las redes incluyen diferentes formas de acceso al conocimiento, podemos encontrar que hay redes que privilegian algunas fuentes por sobre otras. En función de las redes construidas en este estudio, se puede sintetizar cuatro formas básicas de acceso al conocimiento para los emprendedores:

- La experiencia: Los emprendedores destacan la manera en que sus vivencias cotidianas se constituyen en una fuente muy importante de conocimientos. Subdividimos esta categoría en dos:
 - La experiencia laboral: Las redes englobadas en esta categoría se encuentran dominadas por múltiples experiencias laborales. Estos emprendedores valoran y buscan el cambio laboral como fuente de nuevos conocimientos. Se considera tanto la experiencia laboral en relación de dependencia como en emprendimientos familiares y propios. En estas trayectorias hay un predominio del conocimiento tácito, que se adquiere en la práctica.
 - La experiencia personal: Estas redes se encuentran dominadas por las experiencias personales de la vida cotidiana de los emprendedores que exceden a lo laboral. Su participación en instituciones de la cultura, las vivencias profundas, los viajes y las relaciones interpersonales que establecen con personas de su núcleo cercano, o con otras con las que se van vinculando a lo largo de su trayectoria, son para ellos una fuente privilegiada de nuevos conocimientos que luego relacionan con y aplican a su vida laboral. En estas redes también predomina el conocimiento tácito.
- La participación en instituciones de fomento al emprendedor: Estas redes se encuentran dominadas por la participación en instituciones de la sociedad civil de fomento a emprendedores. Si bien estas instituciones brindan instancias de capacitación, se realiza una diferenciación con la categoría vinculada a la capacitación en sí misma, porque estas instituciones tienen para los emprendedores un efecto mucho más amplio que el de brindar conocimiento a

través de los cursos. Conscientemente generan instancias de *networking*, de revisión entre pares, de formación de valores comunes de la cultura emprendedora, que la distinguen claramente de otras opciones de capacitación a las que pueden recurrir los emprendedores para resolver cuestiones más técnicas. También en este caso, el tipo de conocimiento que los emprendedores reciben a través de ellas, es fundamentalmente conocimiento tácito.

- La capacitación: Estas redes se encuentran dominadas por la capacitación en instituciones de educación formal y no formal con una tendencia hacia la búsqueda de conocimiento explícito.

La exposición del resultado de las entrevistas realizadas se realizará a partir de las categorías de la variable “Modalidad de adquisición de conocimiento”. Para cada una de las categorías de esta variable se analizará también el Tipo de conocimiento que se adquiere.

4.1 Experiencia

4.1.1 Experiencia Laboral

Los emprendedores entrevistados destacan diferentes aspectos de su práctica laboral que los ayudan a incorporar conocimientos valiosos para trasladar a sus propios emprendimientos. Esta práctica laboral, en la mayoría de los casos, incluye algunas instancias de trabajo en relación de dependencia y otras experiencias de trabajo autónomo o en emprendimientos anteriores al actual. Únicamente dos de los emprendedores entrevistados nunca estuvieron empleados para terceros con anterioridad a la creación de su emprendimiento actual. Los trabajos anteriores para otros o en proyectos propios se constituyen, así, en fuente de aprendizaje para el emprendimiento que llevan adelante en la actualidad. Muchos de ellos, al querer conceptualizar este conocimiento del que hablan, tan ligado a su experiencia de trabajo, lo denominan “la calle”. Es decir, lo real, todo aquello que ocurre efectivamente en el ámbito laboral.

Las experiencias de trabajo para terceros son, incluso, buscadas en forma consciente como una estrategia para incorporar conocimientos que capitalizan como propios para luego trasladarlos a sus propios proyectos personales. Hay emprendedores que mencionan haber dilatado el lanzamiento de su propio proyecto, estando ya decididos a llevarlo a cabo, para tener estas experiencias de trabajo para otros y poder

aprender de ellas. De alguna manera, ven estos trabajos como oportunidades para experimentar sin correr con los costos de su propia inexperiencia.

Mientras algunos mencionan el conocimiento que se llevan de estas experiencias sobre un rubro específico, muchos de ellos consideran que estos trabajos previos les permitieron observar formas de liderar, de organizar el trabajo, de tomar decisiones, de idear y planificar proyectos, de negociar con otros. Es decir, competencias poco tangibles y difíciles de especificar que aprenden de sus jefes y compañeros de trabajo con mayor experiencia. Cuando por distintos motivos esas personas de referencia no están presentes, incluso teniendo posibilidades de crecimiento y mayores responsabilidades, en ocasiones dejan de percibir a ese trabajo como una oportunidad de aprendizaje y lo abandonan.

En los trabajos en relación de dependencia como las pasantías, inclusive aparecen referencias a ciertas estrategias que podría llamarse “pedagógicas”. Mencionan permisos para equivocarse o rotación por áreas como una forma que encuentran estos trabajos para capacitar a los recién llegados. Se contempla, así el proceso de aprendizaje por el que se encuentran atravesando los pasantes y ellos valoran y aprovechan esta “moratoria” que se les brinda para animarse a probar y equivocarse sin mayores consecuencias.

Es así, que el método estrella de este modo de adquisición de conocimiento es el “prueba y error”, que aplica tanto al aprendizaje en la manipulación de maquinaria y objetos, como a la maestría en técnicas determinadas o al trato con las personas, las formas de trabajar y de llevar adelante el negocio.

También ven una escuela en la manera en que la práctica laboral, con sus presiones, la necesidad de cumplir con ciertos ritmos y estándares de productividad, les permite adquirir destrezas y habilidades para realizar el trabajo en forma más eficiente y efectiva.

Por otra parte, los emprendedores reconocen a la experiencia laboral, como una forma de catapultarse hacia situaciones fuera de su zona de confort, que “les quedan grandes”, que a priori no saben cómo manejar, y que los obligan a resolver los problemas que se les presentan a pesar de su propia inexperiencia. Estas situaciones van ampliando sus experiencias y conocimientos. Además, les permite conocer el funcionamiento de tareas de manera integral al tener que “hacerse cargo” de situaciones que los superan.

Para quienes trabajan y estudian al mismo tiempo, es inevitable contrastar lo que estudian con las posibilidades de aplicación a su trabajo. Estas posibilidades de aplicación no necesariamente son técnicas o instrumentales, ya que muchos valoran de la formación formal el desarrollo de formas de pensar o temas de cultura general no tan ligados a sus proyectos. En este sentido, hay quienes reconocen que la experiencia laboral les permitió potenciar los conocimientos recibidos en capacitaciones formales, ya que, al trabajar y estudiar en paralelo, podían aplicar esos conocimientos para mejorar el trabajo que estaban realizando. En otros casos, en cambio, el hecho de encontrarse ya trabajando les ponía en evidencia la desactualización de los programas de clase o lo alejados que se encontraban de la aplicación a la vida real.

El tipo de conocimiento que adquieren los emprendedores a partir de su experiencia laboral se encuentra más ligado a un conocimiento tácito, centrado en competencias, habilidades, conocimientos blandos y difíciles de definir: formas de liderar, de organizar el trabajo, de encarar los negocios, culturas laborales y estrategia general del proyecto. Un “saber hacer” en permanente construcción.

Si bien este conocimiento es eminentemente tácito, también aparecen algunos esfuerzos por explicitarlo en procedimientos y guías para sí mismos o para poder transmitir sus conocimientos a otros. Incluso hay un caso en el que el emprendedor reflexiona sobre la manera en que explicita el conocimiento tácito en guías de acción. Cuando en alguna situación esta guía no resulta, vuelve a construir conocimiento tácito mediante la “prueba y error” hasta lograr volver a ajustar variables y corregir o completar su guía de acción. Este modo de adquisición de conocimiento, vinculado a la experiencia de trabajo, se relaciona con la operación que describe Latour de “abrir la caja negra” y poder conocer los mecanismos de determinados negocios desde adentro.

4.1.1.2 En síntesis: la adquisición de conocimiento a partir de la experiencia laboral.

¿Cómo se adquiere el conocimiento?

- En el puesto de trabajo, a fuerza de repetición y “prueba y error”.
- Ocupando posiciones que implican un desafío.
- Mediante la manipulación de objetos y tecnologías.
- Observando cómo trabajan otros y la forma en que se organiza el trabajo.
- A partir de la rotación por diferentes puestos, áreas y tareas.

¿Qué tipo de conocimiento se adquiere?

- Eminentemente tácito: *know-how*, filosofía y cultura laboral, formas de liderar y de organizar el trabajo, competencias y destrezas para mejorar la calidad y la eficiencia del propio trabajo y el del emprendimiento.

4.1.2 Experiencia Personal

Los emprendedores valoran también diferentes vivencias que no se encuentran ligadas a lo laboral pero que ellos destacan como importantes para su formación como emprendedores. Hacen referencia a un proceso de autoconstrucción sobre sí mismos, incluyendo en este proceso una variedad ecléctica de situaciones y experiencias, que no tienen que ver con la formación formal ni con la experiencia laboral, pero a las que ellos les asignan importancia en su formación como emprendedores. Así, construyen una verdadera identidad en torno a su ser emprendedor que va mucho más allá de lo laboral.

Entre estas vivencias, podemos encontrar viajes, vínculos que desarrollan con diferentes personas más o menos allegadas y consumos culturales u otros intereses.

En primer lugar, se destaca todo aquello que tiene que ver con su entorno más cercano: la familia, sus costumbres, los intereses que les fueron despertados desde niños, vivencias de la infancia o adolescencia, así como también el apoyo que reciben hoy en día por parte de familiares y amigos que les brindan información, asesoramiento, recursos o contactos.

En muchos casos, mencionan a ambos padres o a alguno de ellos como referentes en su desarrollo como emprendedores. Algunos capitalizan saberes y vivencias familiares que fueron transmitidos de generación en generación para formar sus propios

emprendimientos. Reconocen tomar actitudes, conocimientos o habilidades de diferentes miembros de su familia y los combinan para desarrollar diferentes aspectos de sus proyectos como: “de mamá saqué el gusto por el arte y de papá su habilidad para los negocios”.

Por otro lado, los emprendedores destacan el valor que tienen sus vínculos, su capital social, para acceder a información y experiencias de otros. De esta manera, apelan a sus redes de contacto para vincularse con personas que les resultan de interés para el desarrollo de sus proyectos, a quienes pueden realizarles consultas o pedirles opinión. A través de estos vínculos pueden generar intercambios sobre temas técnicos, estratégicos, de liderazgo y también éticos.

Con el tiempo, ellos mismos van incorporando nuevos contactos a sus redes, algunos del “mundillo” emprendedor en el que comienzan a moverse, y otras relaciones que les permiten conocer nuevos estilos de vida y culturas. Estos vínculos, quizás no tienen la misma fortaleza que los vínculos del núcleo familiar o de los amigos cercanos, pero tienen la virtud de acercarlos a información valiosa. De esta manera, los emprendedores comienzan a generar múltiples lazos débiles que fortalecen su red de aprendizaje. Conocer y relacionarse con gente interesante (que pueden no tener un vínculo aparente con sus proyectos emprendedores) se transforma en una fuente de desarrollo personal que ellos valoran.

Aparecen como importantes los viajes, que son vistos como instancias en las que incorporar conocimientos, formas de trabajo y culturas distintas, en los que incorporan elementos que no les puede proveer su núcleo de pertenencia. Estas experiencias son vistas como de apertura y fuente de nuevas oportunidades. Algunas de estas experiencias de viaje tienen puntos de encuentro más evidentes con el proyecto emprendedor que se encuentran desarrollando o van a desarrollar. Otras parecen estar completamente desconectadas y, sin embargo, los emprendedores las perciben como parte importante de su formación emprendedora por las competencias que fomentaron en ellos o las cuestiones que les hicieron pensar.

También aparecen referencias a intereses culturales (la música, el arte, los museos, el cine, la participación en bandas) como parte de su formación. Estos intereses muchas veces no guardan relación alguna con su proyecto ni son actividades estrictamente vinculadas a la formación, sino que tienen que ver con cuestiones de interés general o elementos que les llaman la atención y que ellos también luego

capitalizan para sus proyectos. En algunos casos, conscientemente buscan este tipo de actividades como parte de su desarrollo personal, sabiendo que eso también tiene un impacto en su proyecto.

El acceso a actividades y objetos en los que la cultura se encuentra cristalizada como los libros, muchas veces también se encuentra impulsada por el entorno familiar.

En esta modalidad de acceso al conocimiento se adquiere un conocimiento tácito vinculado a competencias, modos de ser, sentidos estéticos que se encuentran ligados a las experiencias con el entorno más cercano. También conocimiento tácito y explícito sobre el funcionamiento de determinados negocios familiares en los que “vivieron” desde chicos.

Por otro lado, encuentran un valor en el desarrollo de relaciones interpersonales con personas fuera de su entorno cercano, que les permiten incorporar experiencias y vivencias de otros.

Por último, valoran vivencias alejadas de su círculo de confianza, como los viajes, ligado al conocimiento de diferentes costumbres y formas de vida, además de aportarles conocimiento explícito sobre cómo se llevan adelante determinadas actividades en otros lugares o las tendencias en algún rubro en particular.

4.2.1 En síntesis: la adquisición de conocimiento a partir de la experiencia personal.

¿Cómo se adquiere el conocimiento?

- A través de las relaciones con el núcleo más íntimo, empezando por la familia y siguiendo por los amigos y los amigos de amigos.
- Construyendo vínculos más fuertes o más débiles con personas ajenas al núcleo de conocidos.
- En múltiples experiencias de la vida cotidiana (inclusive de la infancia)
- En experiencias en lugares extraños y lejanos.
- A partir de diferentes intereses y gustos personales no ligados directamente con el emprendimiento.

¿Qué tipo de conocimiento se adquiere?

- Un conocimiento tácito, vivencial, ligado al desarrollo personal, que

incluye temas técnicos, actitudinales y éticos.

4.3 Participación en instituciones de fomento al emprendedor

En las entrevistas realizadas, los emprendedores destacan también su participación en diferentes instituciones de fomento al emprendedor. Estas instituciones pertenecen tanto al sector público como al privado y se trata de fundaciones, asociaciones civiles y cámaras entre otras. Si bien esta Modalidad de acceso al conocimiento conlleva, muchas veces, la participación en actividades de capacitación, se las distingue porque tienen un radio de acción más amplio, además de tener una idiosincrasia especial, en cuanto a que son instituciones especializadas en el acompañamiento a emprendedores.

En este sentido, uno de los elementos que valoran los emprendedores, es justamente la capacidad que tienen estas instituciones para transmitir una identidad y cultura emprendedoras, ciertos elementos comunes y valores que aglutinan a los emprendedores, a pesar de que las actividades que desarrollan pertenecen a rubros completamente distintos. En los emprendedores aparece esta necesidad de “aprender” esta cultura, sus formas de ser, sus conocimientos centrales, sus referentes, para poder identificarse con ella. De esta manera, estas instituciones les brindan un espacio de pertenencia.

Por otra parte, los emprendedores asignan mucho valor a la capacidad que tienen estas instituciones para conectarlos con otros emprendedores con quienes pueden compartir experiencias, problemáticas y oportunidades. Reconocen como un problema el hecho de estar, muchas veces, solos al frente de decisiones importantes y no tener con quien hablarlas. Además de darles esta posibilidad, las instituciones de fomento al emprendedor los vinculan con quienes están “en la misma” y que, además, no son sus familiares y amigos, de quienes muchos temen que no sean del todo objetivos o sinceros con sus opiniones sobre el proyecto.

Los vínculos que generan con otros emprendedores en estas Instituciones pueden derivar en amistades, pero en la mayoría de los casos se trata de una gran cantidad de lazos débiles con personas ajenas al círculo íntimo. Esta red institucionalizada se constituye en un gran activo que les permite contar con un canal de consulta siempre disponible y con gran diversidad de opiniones, experiencias, rubros y formaciones.

Si bien podrían generar estos vínculos de otras maneras, estas instituciones facilitan e institucionalizan este tipo de intercambios altruistas. El hecho de constituirse en espacios de confianza, facilita la apertura de los emprendedores con respecto a sus experiencias (buenas y malas) y promueve los vínculos de colaboración, incluso siendo competidores entre sí.

Además de fomentar espacios de intercambio informal y relaciones de confianza, estas instituciones formalizan los vínculos a través de la creación de programas en los que emprendedores con mayor experiencia hacen de mentores de los que recién están comenzando con sus primeros proyectos. Por ejemplo en Inicia, se desarrollan programas de acompañamiento especializado para diferentes etapas de desarrollo del emprendedor, que asignan al participante un mentor-emprendedor con algo más de experiencia. Es importante recalcar que los emprendedores que hacen de mentores, a su vez participan al mismo tiempo de otro programa de acompañamiento “entre pares” dirigido por emprendedores de más envergadura. Es decir que las instituciones desarrollan una cadena de ayuda en donde el criterio es que quién está un poco más aventajado pero al mismo tiempo se encuentra cerca de la realidad del emprendedor, lo acompaña en su proceso de formación.

Además de estas estrategias de acompañamiento del que mayor experiencia tiene hacia el que recién comienza, se institucionaliza en diferentes programas el intercambio “entre pares” como una forma valiosa de circulación de conocimiento y buenas prácticas.

Asimismo, la relación que estas instituciones les permite establecer a los emprendedores con especialistas que los asesoran en temas puntuales de desarrollo del negocio y en cuestiones estratégicas, los habilita a tomar decisiones mejor informadas, que para ellos resultan claves en su crecimiento. También pueden “testear” en las consultas con estos especialistas, la factibilidad que tiene el proyecto de funcionar en la práctica y hacer los ajustes necesarios.

Muchas de estas instituciones suelen organizar concursos o presentaciones a programas de capacitación que les aportan a los emprendedores una estructura a partir de la cual diseñar y planificar sus proyectos, organizando el cúmulo de ideas que fueron desarrollando en torno a estos y pudiendo acercarse más a la etapa de implementación.

En cuanto a la capacitación, brindan diferentes cursos con extensiones muy variables y enfocados en diferentes estadios de desarrollo de los emprendimientos. Para

algunos, estos cursos de capacitación complementan los conocimientos recibidos en su educación formal, ya que se encuentran más enfocados a las necesidades de los emprendedores. Para aquellos que carecen de formación formal, estos cursos se constituyen en la capacitación más formal que tienen. Estos contenidos también son muy valorados por los emprendedores en los momentos de expansión, en donde buscan herramientas para crecer en forma ordenada y sustentable.

Sin embargo, no todas las herramientas que obtienen los emprendedores en estas instituciones son técnicas. También valoran un acompañamiento más personal, que tiene que ver con detectar las propias fortalezas y debilidades. En el emprendedor, el proyecto emprendedor se encuentra tan relacionado a su vida personal, que ambas dimensiones de su persona se influyen mucho entre sí. Es así que encontrar un espacio donde poder trabajar inquietudes y trabas personales o descubrir potencialidades que estaban ocultas cobra para ellos un gran valor.

En cuanto a la dimensión temporal, se puede ver que los emprendedores se dirigen a este tipo de instituciones buscando herramientas de gestión y para mejorar la estrategia del negocio. Reconocen que una vez que tienen resuelto el núcleo de su negocio, ya sea un producto o un servicio, se interesan por estos conocimientos ajenos a su *expertise* principal para desarrollar y expandir el negocio.

Las instituciones de fomento al emprendedor cobran una importancia sustancialmente mayor para aquellos que no cuentan en sus redes de contacto con allegados que puedan brindarles asesoramiento para sus emprendimientos o que no tienen experiencias cercanas de emprendedores para tomar como modelo de referencia. En estos casos, las Instituciones de fomento al emprendedor se convierten en el único nexo para los emprendedores con la cultura del emprendedor.

Por último, los emprendedores pueden identificar en estas instituciones una dinámica circular en la que se dan relaciones de colaboración recíprocas entre los que participan de ella. De esta manera, el intercambio y la colaboración se encuentran institucionalizados en la propia dinámica de las instituciones, con lo cual la circulación de información y la capacitación “entre pares” acrecienta el conocimiento acumulado de todos, a la manera de una comunidad de práctica. Conocimientos más explícitos y más tácitos, más técnicos y más blandos van circulando, así, por sus diferentes miembros.

4.3.1 En síntesis: la adquisición de conocimiento en las instituciones de fomento al emprendedor

4.3.1 En síntesis: la adquisición de conocimiento en las instituciones de fomento al emprendedor

¿Cómo se adquiere el conocimiento?

- En el vínculo con especialistas en diferentes temas de los que reciben asesoramiento.
- A partir del intercambio institucionalizado entre pares que se encuentran “en la misma”
- En el intercambio con emprendedores con empresas ya consolidadas y con larga trayectoria.
- A través de cursos de capacitación

¿Qué tipo de conocimiento se adquiere?

- Tácito y explícito a la vez:
 - Un saber sobre la cultura del ser emprendedor.
 - Conocimientos de planificación, gestión, organización y estrategia del negocio.
 - Conocimientos técnicos vinculados a las diferentes áreas del emprendimiento.
 - Habilidades de liderazgo.
 - Autoconocimiento y análisis sobre las propias fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

4.4 Capacitación

Los emprendedores también han tenido diferentes experiencias de capacitación formal y no formal a lo largo de sus trayectorias, en instituciones de formación Medias, Terciarias y Universitarias, tanto públicas como privadas. En este caso, nos estamos refiriendo a la modalidad de acceso al conocimiento más tradicional, aquella que otorga a los jóvenes, credenciales educativas que les permiten demostrar a otros (y a sí mismos) el conocimiento adquirido. En el caso de los emprendedores, estas acreditaciones cobran menos valor en sí mismas, ya que no las necesitan para vender su

fuerza de trabajo en el mercado laboral, que para quienes deciden emplearse en relación de dependencia. El valor de la formación recibida, entonces, se encuentra determinado en gran medida, en función de la capacidad de estos aprendizajes para generar un impacto sensible en las competencias del emprendedor y en su proyecto.

4.4.1 Niveles y modalidades de formación

4.4.1.1 Formación secundaria

Si bien en las entrevistas no se les había preguntado específicamente por sus percepciones sobre su experiencia escolar, varios de ellos decidieron nombrar a sus escuelas medias como instituciones importantes en su trayectoria de formación emprendedora. En estos casos, ellos destacan aquellas vivencias que los vincularon con diferentes personas del mundo real que les transmitieron sus experiencias de primera mano, la existencia de climas escolares abiertos que habilitaban el debate, la reflexión, la curiosidad, el disenso y la diversidad. También las propuestas de trabajo en proyectos integrales para las que tenían que combinar aprendizajes de diferentes disciplinas.

4.4.1.2 Formación universitaria y terciaria

Si bien reconocen falencias en la formación universitaria como insumo para desarrollar sus emprendimientos, los emprendedores le asignan mucho valor a ciertos aspectos de su formación universitaria. Esto es así, inclusive para quienes realizan carreras que implican una gran inversión en cuanto a tiempo y esfuerzo, por tratarse de carreras largas. Los emprendedores entrevistados se perciben a sí mismos como el principal capital con el que cuenta su proyecto, y de esta manera, valoran su formación formal, que ellos llaman “de base”, como parte de su desarrollo personal.

El conocimiento que buscan a través de estas experiencias es poco específico. Se trata más bien de incorporar una cultura general que no tiene una aplicación directa y evidente a sus emprendimientos, pero a la que ellos le asignan un valor en cuanto a su capacidad de incorporarles nuevos puntos de vista, formas de pensar y conocimientos que los llevan hacia la frontera de su propio pensamiento para poder analizar críticamente la realidad. Podría decirse que a través de su formación universitaria, varios pretenden expandir sus propias capacidades de pensar y crear.

Es así que, quienes buscan en las instituciones de formación este conocimiento menos específico y aplicable, reniegan de las carreras que brindan contenido muy concreto que puede adquirirse en la práctica laboral o en internet.

Por otro lado, aquellos que estudiaron en la universidad, marcan la diferencia que implica contar con esta formación más completa para desarrollar sus proyectos. Perciben que pueden llevar adelante proyectos más sólidos o mejor fundamentados que aquellos que únicamente se forman a través de cursos de educación no formal, más cortos y de aplicación más directa.

Además, los emprendedores destacan la importancia que tienen estas instituciones formales como centros en los que circula información valiosa para adentrarse en el mundo profesional. El contacto con esta información también redundaría en el acceso a diferentes oportunidades de aprendizaje como pueden ser las pasantías, los concursos, propuestas de trabajo y otros. En este sentido los centros de estudios generan este tipo de actividades con la intención de que los alumnos puedan sumar experiencia práctica, además de las clases.

Aquellas instituciones que brindan carreras más técnicas, como las gastronómicas, tienen la virtud de contar con varios cursos de especialización, además de la carrera. Es así que estas instituciones se convierten en una referencia para sus ex alumnos que pueden volver a seguir capacitándose en otros temas una vez recibidos.

Sin embargo, coinciden en que, en muchos aspectos, las universidades se encuentran muy alejadas de la práctica y “de lo que sucede en la vida real”. La transmisión de conocimientos poco aplicables o desactualizados hacen que, en el contraste con la experiencia laboral, algunos conocimientos que transmiten estas instituciones se vean obsoletos.

Otros que estaban trabajando y estudiando al mismo tiempo, en cambio, encontraron en la experiencia laboral un incentivo para profundizar e interesarse por sus estudios, para los que encontraban aplicación inmediata.

Gran parte de los emprendedores entrevistados no consideran que las universidades a las que asistieron hayan fomentado en ellos el espíritu emprendedor, sino que se encuentran más orientadas a la formación de recursos humanos para trabajar en relación de dependencia.

4.4.1.3 Formación de Posgrado

Algunos que pudieron continuar con estudios de posgrado remarcan la diferencia con sus estudios de grado en cuanto a la experiencia de los profesores, la actualización de los contenidos y también la metodología de trabajo en la que se aprende a partir del análisis de experiencias cotidianas. Se contraponen este abordaje al que impera en las carreras de grado en las que se transmite un conocimiento enlatado.

4.4.1.4 Educación no formal

Algunos emprendedores, recurren a diferentes cursos cortos brindados por institutos o centros para adquirir conocimientos bien concretos que puedan aplicar rápidamente a sus proyectos. Los testimonios dan cuenta de que los emprendedores no les asignaron un gran valor a estas experiencias en general. Perciben que este conocimiento tan específico y fácil de transmitir puede conseguirse en internet, por medio de la experiencia laboral o los vínculos personales, encontrando poco valor agregado en la propuesta de los cursos.

4.4.2 En síntesis: la adquisición de conocimiento a través de la Capacitación

¿Cómo se adquiere el conocimiento?

- A partir del contacto que hacen las instituciones con personalidades, problemas y experiencias cotidianas.
- En el contacto con profesores eruditos.
- Fomentando un análisis crítico de la realidad.
- En el trabajo por proyectos

¿Qué tipo de conocimiento se adquiere?

- Un conocimiento poco específico, amplio y general, definido como herramientas más para ayudar a pensar que para aplicar concretamente a un proyecto.
- Capacidades de abstracción y de análisis.
- Conocimientos bien específicos y cercanos a la práctica.

4.4 Objetos

Además de las fuentes de conocimiento descritas anteriormente, los emprendedores entrevistados mencionan diferentes objetos como relevantes en sus trayectorias de formación. Entre ellos podemos encontrar máquinas, libros, revistas, internet o audiovisuales.

Internet es mencionada por los entrevistados como una fuente rápida y accesible para alcanzar conocimientos bien específicos. En este sentido, el escaso valor que le asignan algunos de los emprendedores entrevistados a los cursos de educación no formal sobre temas muy específicos, tiene que ver, en parte, con que transmiten información que hoy se encuentra disponible al alcance de todos en la *Web* en variedad de formatos.

Por otro lado, los emprendedores identifican que a través de la manipulación repetitiva y a lo largo del tiempo de algunas máquinas, incorporan una destreza en su manejo, hasta hacerla parte de su propio cuerpo, que no podrían haber obtenido a partir de una instrucción formalizada.

También reconocen la importancia de lecturas de diverso tipo para incorporar conocimientos más instrumentales y específicos o conocimientos de cultura general.

Inclusive también le asignan un papel formativo a registros audiovisuales como el cine.

4.5 Síntesis analítica

Se pueden identificar algunos elementos comunes que se encuentran presentes en la gran mayoría de las redes. Estos elementos son:

- Las relaciones interpersonales (familia, amigos y también contactos más lejanos)
- Las instituciones de capacitación formal y no formal
- Los viajes
- La experiencia laboral
- Las instituciones de fomento al emprendedor
- Objetos como manuales, libros, internet, herramientas de trabajo

Podemos ver cómo, con excepción de algunos emprendedores en los que prima la capacitación formal y no formal, la cuota del conocimiento explícito en las trayectorias de los emprendedores es marginal. En los testimonios se puede identificar que, si bien le

otorgan un valor a este tipo de conocimiento más instrumental y organizado para resolver ciertas cuestiones, perciben que pueden adquirirlo en forma bastante sencilla mediante otros medios como internet, libros, la experiencia o el vínculo con otras personas. En este sentido, muchos de ellos valoran las instancias de capacitación formal y no formal con contenido más explícito, no tanto por este contenido en sí, sino por las personas con las que se vinculan en estos cursos. Es así, que el conocimiento que puede aplicarse en forma directa al emprendimiento, muchas veces pierde valor, no porque no les aporte nada nuevo, sino porque pueden hacerse de él por otros medios.

De todas maneras, reconocen que las instituciones con carreras terciarias o que brindan formación en especialidades más técnicas, tienen un contacto más fluido con el ámbito laboral y facilitan a sus alumnos el tránsito hacia oportunidades concretas de aplicación de sus conocimientos, lo cual es muy valorado por ellos. En las entrevistas podemos observar cómo estos emprendedores le asignaban importancia a este aporte de sus instituciones de formación al mismo nivel de la formación técnica recibida en la cursada.

Aquellos que estudiaron carreras universitarias más amplias y generalistas, en cambio, si valoran el conocimiento recibido en su formación. Identifican que estas instituciones les aportan una cultura general que ellos consideran importante para su formación personal, si bien reconocen que no pueden aplicar esos contenidos directamente a sus proyectos. Este último punto es relevante, dado que en la cultura emprendedora hay una tendencia a desprestigiar a las instituciones de educación formal, que corresponden a la modernidad, como anacrónicas y faltas de contacto con la realidad. Sin embargo, en las entrevistas podemos observar emprendedores que le otorgan gran valor a sus trayectos universitarios, aunque la formación que les ofrecieron no haya logrado cubrir todas sus necesidades. De estas instituciones valoran la adquisición de conocimientos troncales, profundos y de relevancia como formación de base. Perciben que les aportan determinadas competencias como la capacidad de análisis crítico, la constancia o la amplitud de pensamiento que ellos marcan como un diferencial en su formación emprendedora.

Podemos decir que estas instituciones “de vieja guardia” conservan así, una pertinencia e importancia gracias a la habilidad de los emprendedores de complementar su formación en aquellas áreas en las que no encuentran respuesta en estas instituciones.

De esta manera, no todo el aprendizaje tiene que ver con las nuevas instituciones de la innovación fuertemente vinculadas a la práctica laboral, que son percibidas como formaciones más “light”, efímeras y con fecha de vencimiento, aunque importantes para mantenerse actualizado. En algunos casos, incluso desacreditan las carreras muy específicas que transmiten conocimientos muy operativos que pueden adquirirse fácilmente con la práctica.

Queda claro que los emprendedores no diferencian tajantemente su formación “personal” de la “profesional” sino que, en ellos, estas dos dimensiones de su realidad se encuentran íntimamente relacionadas. Algunos hacen referencia a capacidades relacionadas a la metainteligencia, el *mindfulness*, experiencias de *coaching* o temas éticos que ellos identifican como importantes para su desarrollo como emprendedores y, por ende, para el de sus proyectos. La identificación de las propias capacidades y debilidades y los procesos de autoconocimiento aparecen también como valorados como cuestiones importantes en sus trayectorias.

Queda claro que el conocimiento tácito al que los emprendedores acceden a través de los vínculos que generan y de sus experiencias personales y laborales es el que más valoran. Las Instituciones de fomento al emprendedor, en ese sentido, son para ellos una fuente inagotable de vínculos relacionados a la temática emprendedora.

Es así que el proceso de construcción de los emprendimientos conlleva también un proceso de autoconstrucción de sí mismos como emprendedores. Estos no pueden ser disociados, sino que son parte de un mismo proceso.

4.5.1 El emprendedor como “bricoleur”

Podemos relacionar la operación que realizan los emprendedores en sus trayectorias de formación con el concepto de “bricolage” de Lévi-Strauss. Lévi-Strauss describe al “bricoleur”, como aquel que es capaz de hacerse de lo que “tiene a mano” para utilizarlo como insumo para resolver las tareas que tenga que realizar. Estos insumos son heterogéneos y aparentemente se encuentran completamente desvinculados entre sí. Tampoco fueron concebidos de manera de ser utilizados con el fin para el que los utiliza el “bricoleur”. Sin embargo, este encuentra sentido entre estos elementos, que incluso pueden ser residuos de construcciones y destrucciones anteriores, y los utiliza para crear algo nuevo. (Lévi-Strauss, 1966)

Podemos ver en las redes tejidas por los emprendedores en su trayectoria, esta impronta del “bricoleur”, descrito por Lévi-Strauss, que logra tomar elementos y experiencias de la realidad y encontrar en ese “disparate”, como lo llama Latour, la fuente para la creación de sus propios proyectos.

Los resultados de las entrevistas realizadas en esta investigación muestran que la mayoría de los elementos que los emprendedores incluyen dentro de sus trayectorias de formación no se encuentran vinculados a las instancias de formación, sino que se trata de otro tipo de experiencias que ellos resignifican para construir su propia identidad como emprendedores y desarrollar sus proyectos.

4.5.2 El capital cultural y social en las trayectorias emprendedoras y el papel de las instituciones

Si bien en el discurso de los emprendedores hay, a veces, una visión del ser emprendedor como algo innato (“siempre fui emprendedor”), sus redes dan cuenta de un complejo y denso tejido de instituciones, objetos y personas que son parte de esa trayectoria de formación y trabajo.

Entre ellos se destaca el papel fundamental que representa para la mayoría su familia o su entorno más cercano en su proceso de constitución como emprendedores. En este sentido cabe preguntarse: ¿cómo afectan el capital cultural y social a la génesis y desarrollo de estos emprendedores? Si bien responder a esta pregunta excede a los objetivos de esta investigación, si podemos dar cuenta de la manera en que, aquellos emprendedores que forman parte de este estudio, que manifiestan no contar con el apoyo necesario en su entorno familiar, son aquellos que se vuelcan con más fuerza hacia instituciones de educación formal, no formal o instituciones de la cultura como formas de acceso al conocimiento y a redes de pertenencia y colaboración.

Es así que el análisis llevado adelante en este estudio, cuestiona la impronta individualista que caracteriza comúnmente al emprendedor como depositario de un “espíritu” innato, desnudando los múltiples vínculos que necesita establecer con el entramado sociomaterial para formarse como tal. Esto no implica quitarle al actor toda su capacidad de acción, pero si la circunscribe a las posibilidades materiales con las que cuenta. Esta profunda dependencia del emprendedor de su red aparece velado en el

discurso emprendedor que ensalza la figura individual y personaliza en él tanto los logros como los fracasos.

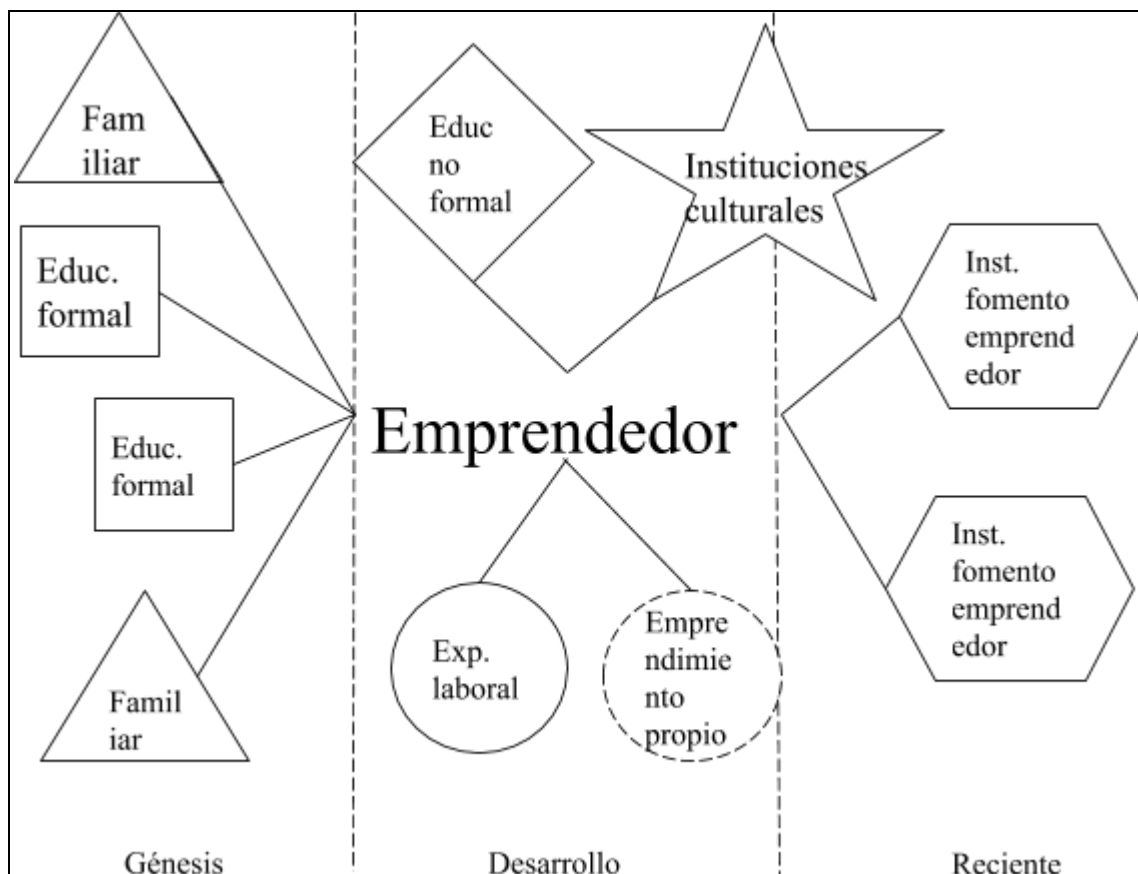
En este aspecto podemos observar claramente la brecha de la que habla Castells (2016) entre el desarrollo informacional (las condiciones que describimos en el marco teórico) y el desarrollo institucional como soporte a nuevas demandas y necesidades como las de los emprendedores. Es decir, el escaso desarrollo de instituciones que puedan acompañar efectivamente a estas nuevas identidades redundan en que estos actores necesiten inscribirse en trayectorias de formación de tipo *patchwork* o *bricolage*, modelos de aprendizaje híbrido que combinan diferentes disciplinas, campos de conocimiento, tipos de conocimiento y formas de adquirirlos a partir de aquellos elementos a los que pueden “echar mano”, como dice Lévi-Strauss, según sus circunstancias.

4.5.3 La dimensión temporal

Por último, el análisis permite dar cuenta de diferentes etapas en las trayectorias emprendedoras, las cuales están marcadas por elementos distintivos.

El siguiente gráfico caracteriza cada etapa en función de sus componentes más comunes.

Figura 10. Sociomaterialidad en las etapas de desarrollo emprendedor



Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver, así, que la etapa de la génesis de la trayectoria de formación de los emprendedores se encuentra fuertemente influenciada por sus vínculos familiares y de amistad. En ella también cobran importancia las instituciones de educación formal, que en muchos casos, son la escuela secundaria y la Universidad o Institutos de formación terciaria.

En la etapa intermedia prima la experiencia laboral en diferentes organizaciones, ya sea en relación de dependencia o en emprendimientos propios. En varios casos se busca en esta instancia complementar los conocimientos recibidos en la etapa anterior con cursos de educación no formal. Y por último, en la tercera etapa, los emprendedores buscan vincularse con Instituciones de fomento al emprendedor, considerando que ya tienen cubierta la formación más técnica y que necesitan incorporar otro tipo de saberes sobre gestión y estrategia, además de vincularse con otros en la misma situación.

Otros elementos como los viajes, los objetos, instituciones de la cultura y otras personas aparecen en forma indistinta en las diferentes etapas.

CAPÍTULO 5

CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio analizó las trayectorias de formación de aquellos emprendedores que, teniendo aproximadamente 30 años de edad, lograron desarrollar emprendimientos propios como principal medio de vida y que, en la mayoría de los casos, les permiten, además, generar fuentes de trabajo para terceros. De alguna manera, se encuentra centrado en emprendedores que, con sus dificultades, han desarrollado una trayectoria que podría calificarse como “exitosa” en el sentido de que logra proporcionarles un sustento para sí y para otros.

Vimos, a su vez, como el entramado sociomaterial, integrado por instituciones, objetos, personas y experiencias, se constituye en el sostén cognitivo para que estos emprendedores puedan llevar adelante su tarea. Ahora bien, ¿qué hay de quienes no tienen “a mano”, como dice Lévi-Strauss, las personas e instituciones que puedan acompañarlos en esto? ¿Qué hay de quienes las tienen a mano pero no cuentan con el capital cultural o social para poder participar efectivamente de esas instituciones?

La competencia emprendedora es una de las habilidades señaladas internacionalmente como fundamentales para poder desenvolverse en el siglo XXI. Veámos en el análisis anterior, que las instituciones educativas formales y no formales están pudiendo garantizar una proporción menor de las habilidades y conocimientos necesarios para poder llevar adelante un emprendimiento, y que sólo aquellos con un capital cultural y social que se los permita, o que logren desarrollar un entramado institucional que los sostenga, podrán ir cubriendo los baches en sus trayectorias de formación. Es así que este estudio abre fuertes interrogantes para las instituciones educativas, así como también para el sistema público: ¿pueden las instituciones formales incorporar algunas de las estrategias que utilizan los emprendedores para formarse a sus planes de estudio?, ¿hay que repensar la formación en nuevas instituciones?, ¿se puede institucionalizar una forma de aprender que integre la experiencia, el vínculo con el mundo cotidiano, la adquisición de conocimiento tácito, y el intercambio entre pares?

Siendo que los emprendedores identifican su experiencia escolar como parte de sus trayectorias de formación emprendedora y que, de todas las instituciones analizadas,

la escuela es la única de paso obligatorio para los niños y niñas, cobra relevancia repensar el rol de la escuela en este sentido.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que, los emprendedores entrevistados en este estudio identifican en sus trayectorias mayores instancias de adquisición de conocimiento tácito que explícito para aprender a ser emprendedor. Destacan experiencias, formas de relacionarse con personas de su entorno y su participación en actividades culturales. Todas estas cuestiones no tienen tanto que ver con el contenido de lo que se transmite para emprender, sino de la vivencia que se genera en este sentido. Enseñar a emprender será, entonces, mucho más que explicar cómo se hace un plan de negocios, sino que implica fomentar actitudes, disposiciones, formas de ver el mundo y posibilidades de creación. Dice Mariana Maggio:

¿...las habilidades en qué lugar de la propuesta deben aparecer? Voy a plantear una respuesta simple y arriesgada solo a los efectos de marcar con claridad mi punto de vista: en ninguno. Doy esta respuesta tajante para subrayar mi posición: las habilidades no son ni deben ser confundidas con los contenidos de la enseñanza. Es importante que llevemos adelante prácticas de la enseñanza que en su diseño conciban modos de favorecer ciertas habilidades que consideramos críticas en el mundo contemporáneo (Maggio, 2018).

Cuando Maggio se propone elegir aquellas habilidades que considera centrales para el siglo XXI individualiza

- las de comprensión (ligadas a la internalización de conocimiento, es decir a la relación con saberes previos y la propia experiencia)
- las de comunicación
- las de colaboración
- las de creatividad
- las de pensamiento crítico

Vemos cómo, justamente, este es el tipo de habilidades que los emprendedores identifican como importantes en sus trayectorias de aprendizaje. Es decir, que se puede encontrar un estrecho vínculo entre estas habilidades del siglo XXI y la formación emprendedora.

Asimismo, Beech *et al* (2017) entre otros, ubican al emprendedorismo como uno de los llamados “saberes emergentes”, es decir, “nuevos saberes transdisciplinarios e integradores de las ciencias naturales y sociales que se enfrentan a las preguntas fundamentales del origen y el futuro de la humanidad” (10).

Los autores reconocen dos vectores principales para introducir el cambio en las instituciones educativas e incluir estos nuevos saberes emergentes:

1. las experiencias de aprendizaje contextualizadas basadas en modalidades activas.

Este tipo de experiencias se encuentran ligadas a estrategias didácticas como el Aprendizaje Basado en Proyectos que se basan en la resolución de situaciones problemáticas contextualizadas, a través del trabajo colaborativo e individual. Este tipo de experiencias, además de fomentar el desarrollo de capacidades y focalizar en el trabajo creativo de los alumnos, permiten romper con la fragmentación entre campos de conocimiento o asignaturas, tomando saberes de diferentes ámbitos en función de lo que requiere el proyecto, que se desarrolla en un período de tiempo extenso. Esta modalidad se relaciona fuertemente con la del “bricoleur” que describimos anteriormente, como forma de incorporar conocimiento y resolver situaciones del emprendedor.

2. el aprendizaje en la diversidad.

Este segundo punto hace referencia a reconocer diferentes estilos de aprendizaje entre los alumnos, fomentando las competencias necesarias para reconocer sus formas de aprender y generar estrategias en este sentido. Implica no cerrar el aprendizaje a aquellas instancias de formación académicas y formales sino abrir a otro tipo de experiencias, impactando también en las formas de evaluación. Es decir, privilegiar el tipo de conocimiento más necesario para los niños que es aquél que “les permitirá alcanzar nuevos conocimientos” (Papert, 1995). En un mundo en el cual los saberes específicos y de aplicación directa se vuelven obsoletos en poco tiempo, este viraje resulta fundamental.

Se trata de habilitar a la reflexión metacognitiva sobre la forma en que aprendemos, incluyendo al “aprendizaje invisible” del que hablan Cobo y Moravec (2011), es decir, el aprendizaje que ocurre en cualquier momento y lugar, no circunscrito a un período determinado de la vida, vinculado a experiencias de aprendizaje informal en las que se adquiere principalmente un conocimiento tácito difícil de describir y explicitar. En otras palabras, el tipo de aprendizaje que aparece con mayor fuerza en las trayectorias de formación de los emprendedores entrevistados en este estudio. Visibilizar este tipo de aprendizajes en la escuela permitiría incorporar las experiencias cotidianas y los saberes familiares, tan valorados por los emprendedores, dentro de los procesos de aprendizaje.

Profundizar la relación de los alumnos con un conocimiento abierto, construido, situado e inacabado; y el vínculo con métodos, problemas y experiencias en apariencia desligados de la temática emprendedora, son parte del fomento de esta competencia mucho más que la transmisión de procedimientos, “tips” y recetas para llevar adelante emprendimientos “exitosos”. Intentar fomentar el emprendedorismo desde esta última vía superficial y sencilla de implementar, como la inclusión de una asignatura con temática emprendedora en el diseño curricular, implicaría caer en la quimera puntualizada por Seymour Papert de pensar que “la única manera de mejorar los conocimientos de un estudiante sobre la materia X es enseñar X” (Papert, 1995). De hecho, vemos en las entrevistas realizadas, que este tipo de conocimientos instrumentales no son necesariamente los que más destacan los emprendedores, sino que encuentran valor en aquellas experiencias y vínculos que no se encuentran directamente vinculados a su práctica emprendedora.

En cuanto a las instituciones de fomento al emprendedor y los programas universitarios, este estudio permite identificar diferentes etapas en el proceso de desarrollo de los emprendedores, cada una de ellas con particularidades y necesidades diferenciadas. Y, por otra parte, resulta evidente que no todos los emprendedores necesitan lo mismo para su formación emprendedora, ya que todos parten de puntos diferentes y, como quedó en claro en el estudio, el contexto de estos emprendedores (incluyendo la disponibilidad y capacidad de participar en diferentes instituciones) tiene una influencia importante en sus posibilidades de desarrollo. Pensar en estrategias de formación únicas y homogéneas no parecería ser una solución.

El diseño de programas e instituciones que propicien diferentes formas de acceso al conocimiento, incluyendo el intercambio de experiencias y la revisión por pares resulta interesante para repensar estas instituciones (si bien muchas ya vienen trabajando en este sentido). Y diseñar espacios (especialmente desde las públicas) en los que todos aquellos dispuestos a emprender puedan sumar valor, en lugar de centrarse en dudosos métodos de “selección de los más aptos”.

En el marco teórico citamos a Granovetter (1973), quien postulaba que aquellos actores que logren que sus redes alcancen diferentes ámbitos institucionales contarán con mayores ventajas. De esta manera, mayor disponibilidad y alcance de instituciones de todo tipo (no únicamente aquellas estrechamente vinculadas a la actividad emprendedora) se constituye en mejores oportunidades para generar cantidades de lazos

débiles de gran importancia para complementar, o suplir en algunos casos, los vínculos que les brinda su contexto.

Esto no implica que todos los vínculos valiosos que entablan los emprendedores se den exclusivamente en un marco institucional. Pero la existencia de estas instituciones sistematiza y rutiniza la generación de vínculos que superan el ámbito familiar cercano, lo que para todos los emprendedores, y especialmente para algunos, juega un papel en la equiparación de oportunidades, en el acceso al conocimiento. Es así, que la solidez y estabilidad de las instituciones y de las políticas y programas que generan, pueden ser decisivas para emprendedores que se encuentran desarticulados y poco sostenidos.

Podemos agregar que, además de impulsar un amplio ecosistema de instituciones, es clave la integración de este ecosistema a partir del desarrollo de vínculos entre instituciones diversas en cuanto al público que atienden y sus objetivos. Especialmente cobra valor pensar en vínculos entre las instituciones de distintos niveles del sistema educativo con instituciones de fomento al emprendedor e instituciones culturales, por ejemplo. Y garantizar una mínima coherencia y exhaustividad en el ecosistema de instituciones que apoyan a los emprendedores.

Sería deseable, también que, además de ajustar lo que ofrecen a las necesidades, idiosincrasia y formas de aprender de los emprendedores, puedan construir algún tipo de consenso político sobre qué se quiere fomentar en los emprendedores, qué tipos de emprendedores se quiere formar y cómo entendemos el “éxito” emprendedor. Seguramente, si aspiramos a tener emprendedores responsables ambiental, cívica y socialmente habrá que pensar más allá de los contenidos del tipo “claves para llevar adelante un plan de negocios convincente” e incluir también otro tipo de reflexiones.

En síntesis, frente a la famosa dicotomía de si emprendedor se nace o se hace, lo que queda claro es que hay mucho por hacer. Mucho por hacer desde las instituciones, desde el sistema educativo y desde las políticas públicas para enriquecer el ecosistema institucional para que estos “bricoleur” tengan de dónde “echar mano” a diferentes recursos para llevar adelante sus proyectos y espacios donde intercambiar y colaborar con otros en la construcción de conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggio, Carlos; Gustavo Baruj, Andrés Cappa y Juan Pavlicevic (2014), “Instituciones de apoyo a la creación de empresas en argentina: una propuesta metodológica para su estudio”, en *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, vol. 2, N° 2, pp. 46–72

Agulhon, Catherine (2010), “Tres modalidades de formación profesional de jóvenes en Francia: una segmentación persistente”, en Claudia Jacinto (Comp.) *La construcción social de las trayectorias laborales de los jóvenes*, Bs. As, Editorial Teseo.

Beech, Jason; Alejandro Artopoulos, Graciela Cappelletti, Melina Furman y Lucila Minvielle (2017), “Saberes emergentes” [en línea]. Documento de trabajo. Consultado el 29/11/2018 en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/saberes_emergentes.pdf

Bloom, Benjamin (1985), *Developing talent in young people*. New York, Ballantine Books.

Bourdieu, Pierre (1979), “Los tres estados del capital cultural”, en *Sociológica*, N° 5, pp. 11-17.

Bourdieu, Pierre (1986), “The forms of capital”, en John Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, Greenwood, 241-258.

Bourdieu, Pierre (2008), *Capital Cultural, escuela y espacio social*. Bs. As, Siglo XXI.

Carnoy, Martín (2007), *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid, Alianza Editorial.

Castells, Manuel (1996), *La era de la información*. Madrid, Alianza Editorial.

Castells, Manuel y Pekka Himanen (2016), *Reconceptualización del desarrollo en la era global de la información*. Santiago de Chile, FCE.

Cobo Romaní, Cristóbal y John Moravec (2011), *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona, Universidad de Barcelona.

De Ibarrola, María (2003), “Formación de jóvenes para el trabajo: escolaridad, capacitación y trabajo infantil”, en *Cuadernos de Pesquisa*, n° 118, p. 119-153.

Estrin, Saul, Meyer, Klaus y Bytchkova, María (2006), “Entrepreneurship in transition economies”, en Mark Casson, Bernard Yeung, Anuradha Basu y Nigel Wadeson *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Nueva York, Oxford University Press, pp. 693-725.

Fenwick, Tara y Richard Edwards (2010), *Actor-Network Theory in Education*. New Jersey, Routledge. Traducción de cátedra por Alejandro Artopoulos y Gabriel Gómez.

Florida, Richard (2002), *The Rise of the Creative Class and How It's transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Nueva York, Basic Books.

Fogel, Kathy, Ashton Hawk, Randall Morck y Bernard Yeung (2006) "Institutional obstacles to entrepreneurship", en Mark Casson, Bernard Yeung, Anuradha Basu y Nigel Wadeson (eds.) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Nueva York, Oxford University Press, pp. 540-579.

Formento, María Cecilia (2009), "Trayectorias Emprendedoras de Ingenieros Mecánicos Tecnológicos", en Marta Panaia *Inserción de Jóvenes en el mercado de trabajo*. Buenos Aires, La Colmena.

Gallart, María Antonia (1993), "La integración de métodos y la metodología cualitativa", en Floreal Forni María Antonia Gallart e Irene Vasilachis de Gialdino, *Métodos cualitativos II, la práctica de la investigación*. Bs. As. Centro Editor de América Latina.

Gallart, María Antonia y Rodolfo Bertonecello (1997), *Cuestiones actuales de la formación*, CINTERFOR/OIT, Montevideo.

Giddens, Anthony (2011), *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Amorrortu.

Global Entrepreneurship Monitor Consortium, *GEM Global Entrepreneurship Monitor Global Reports*, (2014) [en línea] Consultado el 29/11/2018 desde <http://www.gemconsortium.org/>.

Granovetter, Mark (1973), "The strength of weak ties", en *American journal of sociology*, vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.

Granovetter, Mark (1992), "Economic institutions as social constructions: a framework for analysis", en *Acta sociológica*, n° 35.1, pp.3-11.

Granovetter, Mark (2000) "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs", en *Entrepreneurship: The Social Science View*, vol. pp. 244-275.

Granovetter, Mark (2005), "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", en *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, No. 1, pp. 33-50

Herrera Echeverri, Hernán (2009), "Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura", en *Innovar*, vol. 19, n° 33.

Jacinto, Claudia y Carolina Dursi (2010) "La socialización laboral en cuestión: las pasantías ante las incertidumbres de las transiciones laborales de los jóvenes", en

Claudia Jacinto (Comp.) *La construcción social de las trayectorias laborales de los jóvenes*. Bs. As., Editorial Teseo.

Jimenez, Mariela (2009), “Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral” en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 11, N° 1.

Kantis, Hugo (2008), “Aportes para el diseño de Programas nacionales de Desarrollo Emprendedor en América” Latina, BID.

Kantis, Hugo (2011), “El ecosistema emprendedor en América Latina. Memorias I Encuentro del Ecosistema emprendedor en América Latina”. Buenos Aires, Prodem.

Lahire, Bernard (2012), “De la teoría del habitus a una sociología psicológica”, [en línea] en *Revista de Investigación Educativa*, N° 14. Consultado el 29/11/2018 desde http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/29997/1/lahire_teor%C3%ADa_habitus.pdf

Latour, Bruno (2011), “Networks, Societies, Spheres: Reflections of an Actor-Network Theorist”, en *International Journal of Communication*, N° 5, pp796-810.

Lefresne, Florence (2010) “La inserción profesional de los jóvenes y las políticas de empleo y de formación: una comparación de los sistemas europeos” en Claudia Jacinto (Comp.) *La construcción social de las trayectorias laborales de los jóvenes*. Bs. As., Editorial Teseo.

Lengyel, Miguel (2016), “El surgimiento de ecosistemas productivos de alta tecnología en Argentina: Evidencias, aprendizajes y el rol de las políticas públicas”, CIPPEC, Documento de Trabajo n°156.

Lévi-Strauss, Claude (1966), *The savage mind*. Chicago, University of Chicago Press.

Licht, Amir y Jordan Siegel (2006) “The social dimensions of entrepreneurship”, en Mark Casson, Bernard Yeung, Anuradha Basu y Nigel Wadeson (Eds.) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Nueva York, Oxford University Press.

Longo, María Eugenia (2008) “Claves para el análisis de las trayectorias profesionales de los jóvenes: multiplicidad de factores y temporalidades”, en *Estudios del Trabajo* n°35, pp. 73-95.

Lozares, Carlos y Joan Miquel Verd (2008) “La entrevista biográfico-narrativa como expresión contextualizada, situacional y dinámica de la red socio-personal” en *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol.15, n°6.

Maggio, Mariana (2018), “Habilidades del siglo XXI. Cuando el futuro es hoy” [en línea]. Consultado el 29/11/2018 desde <http://panorama.oei.org.ar/habilidades-del-siglo-xxi-cuando-el-futuro-es-hoy/>

Mc Cann, Philip (2006), "Regional Development: Clusters and Districts", en Mark Casson, Bernard Yeung, Anuradha Basu y Nigel Wadeson (Eds.) *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Nueva York, Oxford University Press, pp. 651-670.

Mereňuk, Alenka (2010), "El lugar de las decisiones en las trayectorias educativas de jóvenes próximos a egresar de los bachilleratos populares", en Claudia Jacinto (Comp.) *La construcción social de las trayectorias laborales de los jóvenes*. Bs. As., Editorial Teseo.

Mills, Charles Wright (1961), *La imaginación sociológica*. México, Fondo de Cultura Económica.

Miranda, Ana (2007), *La nueva condición joven: educación, desigualdad y empleo*. Bs. As, Fundación Octubre.

Molina González, José Luis (2005), "El estudio de las redes personales: contribuciones, métodos y perspectivas", en *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, n.º 10, pp. 71-10

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1995) *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nueva York, Oxford University Press.

Papert, Seymour (1995), *La máquina de los niños*. Barcelona, Ediciones Paidós.

Parcerisa, A. (2007), *Didáctica en la educación social: enseñar y aprender fuera de la escuela*. Barcelona, Editorial Grao.

Polanyi, Michael (2009) [1966], *The Tacit Dimension*. Chicago, The University of Chicago Press.

Powell, Walter y Stine Grodal (2005), "Networks of innovators", en Jan Fagerberg, David Mowery y Richard Nelson (Eds.) *The Oxford handbook of innovation*. Nueva York, Oxford university press, pp. 56-85.

Ricketts, Martin (2006), "Theories of entrepreneurship: Historical development and critical assessment" en Mark Casson, Bernard Yeung, Anuradha Basu y Nigel Wadeson *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Nueva York, Oxford University Press.

Sahlberg, Pasi (2014), *Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?*, Teachers College Press.

Saxenian, AnnaLee (1996), *Regional advantage*. California, Harvard University Press.

Saxenian, AnnaLee, Timothy Bresnahan y Alfonso Gambardella (2001), “‘Old economy’ inputs for ‘new economy’ outcomes: Cluster formation in the new Silicon Valleys”, en *Industrial and corporate change*, vol 10, pp.835-860,

Schumpeter, Joseph (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hil.

Spinosa, M. Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires / Dirección Provincial de Planeamiento - Tercer siglo • año 2 • número 5 / diciembre 2006
<http://abc.gov.ar/lainstitucion/revistacomponents/revista/archivos/anales/numero05/archivosparadescargar/19.spinosa.pdf>

Spinosa, Martín (2006), “Los saberes y el trabajo”, en *Anales de la educación común*, N° 5.

Thurow, Lester (1979), “A job competition model”, en Michael Piore *Unemployment and Inflation: institutionalist and structuralist views*. Nueva York, M.E. Sharpe.

Trilla, Jaume; Begoña Gros, Fernando López, Má. Jesús Martín (2003), *La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social*. Barcelona, Ariel Educación.

Tuomi, Ikka (2001) “Internet, innovation, and open source: Actors in the network”, en *First Monday*, vol 6, N° 1.

Ucbasaran, Deniz; Paul Westhead, Michael Wright (2006), *Habitual entrepreneurs*. Massachusetts, Edward Elgar Publishing.

Wasserman, Stanley y Katherine Faust (2013), *Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones* (Vol. 10). CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.

Wenger, Etienne (2000), "Communities of practice and social learning systems." *Organization* 7.2, pp. 225-246.

Wenger, Etienne (2010) Communities of practice and Social Learning Systems. *Organization articles*. Sage, Vol. 7(2) 225-246.

Wenger-Trayner, Etienne y Wenger-Trayner, Beverly (2015), “Communities of practice, a brief introduction” [en línea]. Consultado el 29/11/2018 desde <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

Wilks, Ariel (2004), “Apuntes sobre la noción de estrategia en Pierre Bourdieu”, en *Revista Argentina de Sociología*, vol. 2, N°3.

