

## TRABAJAR EN LAS START-UP\*

### *Invertir y divertirse en empresas innovadoras*

Olivier Marty

#### RESUMEN

La revolución tecnológica de la última década: la internet engendró una “nueva economía” y un nuevo tipo de empresas: las start-up. En el estudio de las start-up francesas, se expone la lógica de inversión y de productividad en que se desenvuelven; la cultura y estilo de vida que caracteriza a quienes trabajan en este tipo de empresas; la organización laboral y las reglas con que operan esas empresas.

#### ABSTRACT

The internet revolution of the last ten decades gave birth to a new economy and a new category of companies: the start-ups. We will focus on French start-ups and develop the analysis of their financial process, the specific culture and way of work in them and their global organisation.

#### 1. EL CONTEXTO DE LA NUEVA ECONOMÍA

##### 1.1. DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS A LA NUEVA ECONOMÍA

La revolución de las nuevas tecnologías de telecomunicación empezó en 1981 cuando IBM lanzó el primer ordenador personal<sup>1</sup>. Esta revolución ha sido acelerada por la difusión extraordinaria de la internet<sup>2</sup> y de los teléfonos portátiles durante la década de los noven-

ta. Hoy las nuevas tecnologías de la comunicación evolucionan hacia la miniaturización y la movilidad (la agenda electrónica, por ejemplo) marcando el advenimiento de una sociedad en la cual la información desempeña un papel primordial.

La revolución de las nuevas tecnologías de telecomunicación activó transformaciones mayores, tanto sociales como económicas. Primero, las transformaciones sociales: nos dirigiríamos hacia una “sociedad de redes” (Castells, 2001), una sociedad en la cual sólo las distancias sociales permanecerían, ya que las distancias físicas habrían desaparecido. Segundo, las transformaciones económicas: las nuevas tecnologías de telecomunicación han engendrado, desde 1994, una “nueva economía”.

El discurso de la “nueva economía” ha sido importado de los Estados Unidos –lo que explica la omnipresencia de los términos en

---

\* Este artículo proviene de una investigación mayor sobre las start-up de Francia que realiza el autor.

1 Una historia del computador:  
<http://ox.compsoc.net/~swhite/history.html#internet>

2 Una historia de la internet:  
<http://ox.compsoc.net/~swhite/history.html#internet>

inglés-. En este país, dicho término designaba la recuperación del crecimiento gracias al sector de los servicios y a las actividades relacionadas con las tecnologías de telecomunicación. Si la idea de una recuperación del crecimiento está cuestionada por la reciente baja de los valores de la Bolsa, sobre la cual insisten tanto los periodistas, no se puede negar, sin embargo, que la nueva economía activó alteraciones estructurales mayores. Así, por ejemplo, una encuesta de 1999, del INSEE (organismo estadístico francés) subraya que más de la mitad de los franceses utilizan una computadora en su trabajo. Pero más allá de los cambios en las empresas tradicionales, la nueva economía engendró un nuevo tipo de empresas: las start-up.

## 1.2. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO 'START-UP'

¿Cómo precisar una definición de las 'start-up'? El ministerio de economía francés prefiere la palabra de "jeunes pousses" (brotes jóvenes) de la nueva economía para insistir sobre su característica de empresa recién creada. Pero, en este caso, ¿cómo distinguir las start-up de las otras empresas recién nacidas de la "antigua economía"? Las start-up son pequeñas empresas que trabajan en el ambiente virtual: la internet. Si la juventud de esas empresas es una de sus características principales, lo que realmente las diferencia de sus homólogas de la antigua economía es la apuesta por una innovación sobre la cual se basan.

En efecto, la nueva economía es a menudo comparada con un espacio virgen que estaría a punto de ser explorado (Ferre, 2000; Godeluck, 2000). De este modo, las start-up serían pequeñas expediciones lanzadas hacia esas tierras desconocidas: cada una avanza con su innovación –que puede ser un producto o una manera de vender– para implantarse sobre nuevos mercados. Y por eso, la meta de los empresarios no consiste en ser los mayores (no tienen competidores ya implantados), sino en ser los primeros. Las start-up son empresas lanzadas en una carrera frenética para plantar su bandera sobre el mercado conquistado y aprovechar el prestigio de ser la marca pionera.

Sin embargo, tales *empresas innovadoras* corren el riesgo de buscar un mercado que no existe. En efecto, nunca están seguras de que la innovación que proponen encontrará un comprador y las tentativas para señalar el camino antes de la expedición son escasas: los estudios de mercado son casi imposibles en una economía desconocida. Persuadidos del futuro descubrimiento de un mercado, los empresarios tienen que elaborar un "business plan"<sup>3</sup> construido sobre un *modelo económico de efectos retardados*: importantes bajas a corto plazo financian una expedición para revelar mercados milagrosos (Xardel, 1997). Así, muchos "business plans" previenen perder mucho dinero antes de ser verdaderamente rentables.

Para entender cómo tan riesgosas expediciones son realizables, hay que mencionar otros actores cruciales de la nueva economía: los *inversionistas*. Estos pueden ser hombres ricos (los "business angels") o grupos de inversión de empresas privadas ("venture capitalists"). Su creencia en el desarrollo de la nueva economía y su voluntad de ganar dinero muy rápidamente los incita a confiar importantes fondos a jóvenes empresarios. Compran una parte del capital de la start-up (el resto sigue perteneciendo a los empresarios) con el proyecto de venderla diez veces más cara a otra empresa o en la Bolsa, dos o tres años después. La suma así puesta en juego es impresionante ya que se trata de millones de francos invertidos y decenas de millones de francos de beneficios esperados.

Por eso se puede decir que las start-up son empresas que *apuestan* sobre el valor de una innovación y sobre su recepción por un mercado potencial. Son diferentes de las pequeñas empresas de la antigua economía por intentar un golpe de fuerza: en vez de construirse lentamente, en interacción con las señales del mercado, apuestan mucho y con gran riesgo. Apuestan mucho ya que se trata de millones de francos y con mucho riesgo, ya que no se puede saber si existe realmente un mercado para recibir

3 El business plan es una presentación de la evolución potencial de la empresa. Los empresarios lo dan a los inversores C.f. *infra*.

sus innovaciones –además, esta incertidumbre no molesta a los empresarios– ya que no es su dinero el que está invertido. Y esta apuesta concierne tanto a los inversionistas como a los empresarios y a los empleados remunerados con stock-options<sup>4</sup>.

TABLA 1  
CARACTERÍSTICAS DE LA APUESTA  
EN LAS START-UP

SUMAS EN JUEGO	RIESGO	
	GRANDE	PEQUEÑO
IMPORTANTE	Start-up	
PEQUEÑA	Pequeña empresa clásica	

Para recapitular esta presentación general, las start-up se diferencian de las pequeñas empresas de la antigua economía en tres puntos fundamentales: su innovación, el tipo de apuesta y la necesidad de utilizar los fondos de inversionistas. Esas características tienen consecuencias sobre el funcionamiento y la organización de la empresa, consecuencias que conciernen tanto a los inversionistas, como a los empleados que se implican en las start-up.

## 2. INVERTIR EN UNA EMPRESA INNOVADORA

### 2.1. LA TENSIÓN ENTRE LA LÓGICA DE INVERSIÓN Y LA LÓGICA PRODUCTIVA: EL “CAPITAL CONFIANZA”

P. Bourdieu (1999) define el *campo económico* como un espacio social en el cual interactúan empresas con capitales financiero, técnico y comercial diferentes. Sin embargo, esta idea de campo económico tiene que ser adaptada a la nueva economía para percibir todas las fuerzas que recorren este espacio. En efecto, se puede añadir a los capitales clásicos un “capital confianza” en la relación con los inversionistas,

que revela ser crucial para los primeros pasos de la start-up, así como para los siguientes (a menudo se pide dinero una segunda vez a fin de poder desarrollarse). Así, una campaña de publicidad o de prensa, además de lo que representa en capital clientela, es una estrategia necesaria para aumentar el “capital confianza”. En efecto, la publicidad proyecta una imagen de empresa seria y permite facilitar la demanda de dinero a los inversionistas. El trabajo de relaciones públicas de los empresarios se puede explicar por la misma causa: aunque no sirve mucho a la actividad comercial de la empresa, se genera una visible impresión de seriedad muy positiva ante los financieros. Sin embargo, hay que hacer notar que muchos conflictos entre los empleados de las start-up y los empresarios se derivan del hecho de que los primeros no siempre tienen conciencia de esta lógica de inversión: frecuentemente, los empleados reprochan gastos que les parecen inútiles por no servir directamente a la lógica de producción.

Al imponer una lógica de inversión diferente de la lógica de producción, los inversionistas introducen fricciones en la empresa y estas pueden dar lugar a tensiones cuando la decepción de una quiebra sigue a la ilusión generada por una colecta de fondos que se cuenta en millones de francos. Algunos empleados pueden, por ejemplo, referirse con ironía a las start-up, afirmando que los principales clientes no son los consumidores a quienes la empresa se supone que habrá de vender el producto innovador, sino que son los inversionistas a quienes se venden sueños de beneficios maravillosos. Esta paradoja entre un éxito ante los inversionistas y un fracaso sobre el mercado se puede explicar por el desajuste entre la prueba de la colecta de fondos y la prueba del mercado.

### 2.2. LA PRUEBA DE LOS INVERSIONISTAS *VERSUS* LA PRUEBA DEL MERCADO

¿Cómo se explica que haya tantas quiebras en la nueva economía? El desajuste entre la evaluación de los inversionistas y la evaluación por el mercado no puede ser totalmente justificada por una carencia de informaciones de los primeros sobre el estado del segundo. Es

4 Las “stock options” son acciones de la empresa distribuidas a los empleados.

la contradicción misma entre las diferentes pruebas que los inversionistas y el mercado imponen a la start-up lo que explican esas quiebras: las empresas financiadas no conseguirán todas vender sus productos sobre el mercado.

La prueba impuesta por los inversionistas es muy parecida al modelo de puesta en equivalencia “mise en équivalence” establecido por los economistas de las convenciones (Boltanski et Thévenot, 1987, 1991). Según criterios precisos tales como los títulos escolares o la experiencia profesional de los candidatos, el realismo del proyecto o el estado del mercado, el jurado impone una prueba muy breve (el “tour de table”, que dura algunos días) para evaluar el potencial de éxito. Esta prueba reúne muchos candidatos y, al salir, esos son clasificados en “grandes” (états de grand) o “pequeños” según han obtenido o no los fondos esperados.

En sentido opuesto, la prueba del mercado que tienen que afrontar quienes lograron pasar la primera etapa, es muy diferente. Uno puede clarificarla utilizando la noción de “trayectoria selectiva” elaborada en la sociología de las actividades artísticas (Menger, 1991). Los criterios de selección del producto por el mercado no son claramente identificables porque la mayoría de las veces los productos crean el mercado. La prueba se escalona durante toda la vida de la empresa, ya que se construye en interacción con las retroacciones positivas o negativas de parte de los clientes. Si reúne mucho menos competidores, la prueba es permanente y juzga la efectividad más que el potencial de la empresa.

A estos dos tipos de pruebas corresponden dos estrategias de preparación: mientras que para pasar la *prueba cerrada* de los inversionistas uno tiene que obtener el mejor resultado posible en cada uno de los criterios claramente expuestos por ellos, la *prueba abierta* del mercado necesita ser original para innovar y atraer la atención de los consumidores. La primera exige ser disciplinado, la segunda, mostrarse indisciplinado. Debido a esas dos lógicas de prueba opuestas y a las estrategias antinómicas asociadas, resulta que el éxito en la primera no activa de manera mecánica un éxito en la segunda. Y ese desajuste es aún tensionado por el sentimiento de alegría-frenesí que lleva a los empresarios que han recibido millones,

a gastar este dinero sin preocuparse de las exigencias del mercado.

En resumen, la lógica financiera y de selección de los inversionistas parece oponerse tanto a las condiciones de producción de las start-up, como a las de selección por el mercado. No obstante, existe una característica que permite reunir inversionistas y mercado: ambos presionan a la empresa para que funcione a corto plazo. Primero, los inversionistas, ya que buscan beneficios a plazo de dos o tres años. Segundo, los mercados de la nueva economía, por ser imprevisibles e impedir a las start-up que construyan una estructura de producción a largo plazo: sólo sobreviven las que aprovechan cada una de las oportunidades y cambian frecuentemente de proyecto. De esta forma, la lógica productiva de las start-up es naturalmente a corto plazo, lo que afecta tanto la estructura como los oficios que propone, los que, por ser considerablemente volátiles, poseen un atractivo particular para los empleados.

### 3. IMPLICARSE EN UNA EMPRESA INNOVADORA

#### 3.1. UNA ESTRUCTURA Y OFICIOS CAMBIANTES

Para adaptarse a esos mercados tan variables de la nueva economía, las start-up deben cambiar muy a menudo su proyecto, estar en perpetua mutación y, por eso, no pueden mantener una estructura fija. Así, los organigramas son escasos pues habría que cambiarlos demasiado a menudo. Es por ello que sólo quedan los sociogramas informales y variables.

Se puede entender mejor este hecho si uno opone el tipo-ideal de la start-up al de la institución. Mientras que una institución puede ser definida como “una red social fija” (Granovetter, 2000: 14), una start-up constituye una *red social improvisada*. Una administración o una empresa son tejidos de vínculos funcionales –es decir vínculos impuestos por la función del individuo– pero en una start-up sólo existen vínculos variables, que se anudan o se desanudan conforme a los cambios de la empresa. Ninguna de las relaciones entre los empleados se fija definitivamente a partir de sus funciones respectivas: se hacen y se deshacen

de manera aleatoria, según las tareas de cada uno. Y más allá, las start-up no conocen *anti-vínculos*, o sea, relaciones prohibidas por el organigrama de la empresa: cada uno puede simpatizar libremente con todos.

Además de ser versátil, la estructura de las start-up está caracterizada por el pequeño número de los niveles jerárquicos que tiene. Generalmente, no se cuentan más de dos o tres grupos concéntricos de trabajadores: los fundadores, los empleados y, posiblemente, los trabajadores temporales. A semejanza de las empresas artísticas (Chiapello, 1998), los fundadores, quienes constituyen el núcleo de la empresa, se complementan en lo que concierne a sus competencias laborales. A menudo uno de los socios es un informático creativo –que domina perfectamente su arte y adivina todas las potencialidades técnicas y comerciales de las computadoras– mientras que el otro es un administrador experimentado. Entre los empleados que rodean a los fundadores, la división del trabajo es menos afirmada que en la antigua economía: cada uno toma iniciativas en todos los sectores y una especialización no dura más que el tiempo de un proyecto, lo que es decir algunas semanas. Finalmente, alrededor de este núcleo fusional, pueden gravitar pocos trabajadores temporales que vienen, al contrario, para responder a necesidades precisas. Pueden hacerlo por “tele-trabajo” (trabajo a domicilio) o más bien venir sólo durante un día, el tiempo de mejorar un programa, por ejemplo. Por ello, existe una analogía evidente entre esas empresas innovadoras de la nueva economía y las empresas artísticas descritas por H. Becker<sup>5</sup>: en los dos casos, una reserva laboral permite a la organización adaptarse continuamente y tomar cualquier configuración para realizar un proyecto preciso.

Esta estructura concéntrica y versátil de las start-up tiene efectos sobre el trabajo de cada empleado. Ellos son la antítesis de los “funcionarios”, ya que su función no ha sido predefinida: son ellos quienes deben proponer lo que pueden dar a la empresa. Siempre tienen que tomar iniciativas para adaptarse y adaptar sus conocimientos a las evoluciones de la mis-

ma; por esa razón, la personalidad es primordial –aún más que las competencias– durante el proceso de reclutamiento de los empleados del núcleo fusional: hay que constituir un “equipo” suficientemente unido para enfrentar todas las dificultades que la empresa va a encontrar. Por otro lado, en lo que concierne a las personas de la periferia, existe la posibilidad de trabajar de manera independiente y para muchas empresas a la vez. Lo opuesto de los empleados del núcleo central, totalmente absorbidos por la empresa y los temporales pueden jugar con una pertenencia múltiple, una ‘poliactividad’ (P. Lévy, 1995) que les impide ser totalmente dependientes de una situación.

La estructura y los oficios versátiles que prevalecen en las start-up tienen una *función latente*, a menudo escondida: permiten responder a las necesidades variables de un mercado de la nueva economía en plena ebullición. ¿Cómo se explica que los actores de esas empresas acepten esta inestabilidad y las obligaciones asociadas? No es por esta función latente que lo aceptan, sino porque las estructuras y los oficios lábiles tienen también una *función manifiesta*: responden a la necesidad de establecer nuevos tipos de relaciones en la empresa, relaciones funcionales que traducen una cultura particular.

### 3.2. UNA «CULTURA START-UP» Y LAS RELACIONES FUSIONALES

¿Por qué se acepta la inestabilidad asociada a un trabajo en las start-up? Más allá de las stock-options y el sueño de ser millonario que representan, los empleados a menudo subrayan el “buen ambiente” del medio. No les atrae la cultura de una empresa, sino una cultura común a todas las start-up. Se puede dar una definición extensiva de esa cultura start-up al mencionar tres de sus componentes: es una cultura de la innovación, joven y high tech.

Norbert Alter (1985) ya demostró que, a principios de los años ochentas, la introducción de la ofimática en las empresas había generado una *cultura de la innovación*. Esta cultura de la innovación, muy fuerte en las start-up, marca el fin del taylorismo (donde las actividades de los empleados son administradas por un jefe) y,

5 Cf. La noción de «organización por proyecto» (Boltanski et Chiapello, 1999).

al contrario, permite organizar a cada individuo su tiempo y escoger libremente la estrategia para realizar un proyecto. La presión de los jefes concierne mucho más a los resultados que al método para alcanzarlos y, debido a esa transformación, nuevos valores predominan: ya que la innovación necesita conocimientos diferentes que uno debe reorganizar para inventar, el autodidacta es menos despreciado que en la antigua economía con respecto a un recién diplomado que detente competencias precisas pero limitadas. La innovación también implica un verdadero “*esprit d’entreprise*”<sup>6</sup> más que un “*esprit maison*” tal como el que existe en las firmas de la antigua economía. En las start-up, cada uno toma la iniciativa de descubrir nuevas aplicaciones –según la lógica del “*bidouillage*”– o de *emprender* un proyecto que podría servir a la empresa. Por último, el movimiento perpetuo de las competencias versátiles está combinado con el movimiento general de la empresa: las start-up, todas de dimensiones muy variables, crecen o se mudan muy a menudo. Por eso las jerarquías no tienen el tiempo de marcarse en el espacio: la repartición de las computadoras y de los oficios está sometida a negociaciones permanentes y no hay títulos, ni siquiera funciones inscritas sobre las puertas. Las palabras claves de esta cultura de la innovación son la auto-formación permanente, la experimentación y el movimiento.

La cultura start-up es además una cultura joven y “high tech”. En efecto, muchas de esas empresas tienen una edad promedio de 24 ó 25 años. Esta unidad generacional ocasiona una unidad en los centros de interés, diferenciando claramente las empresas de la nueva economía de sus homólogas de la antigua economía. Así, se encuentra la “*génération glisse*” la que, además de surfear sobre la red, está fascinada por los deportes ‘cool’: “*funboard*”, “*skateboard*”, “*snowboard*”, “*surf*”, “*roller*”,... Del mismo modo, la presencia del mundo “*techno*” es fuerte: a los juegos vídeos de su infancia, los empleados asocian una afición a la música electrónica. Es una generación del “*bit*” y del “*beat*”.

Finalmente, el hecho de ser una cultura joven se traduce en una moda distendida. Los empleados sustituyen el traje con corbata por el vestuario camiseta-jeans-tenis. Hasta el marco de las conversaciones es modificado: la postura “cool”, el cabello hirsuto y el ojo burlón sustituyen al profesionalismo, la “*raie bien dessinée*”, y la mirada seria de los empleados jóvenes. Los únicos signos de respeto son dados al contacto con las empresas extranjeras a la cultura start-up. Aunque algunas de aquéllas<sup>7</sup> retoman progresivamente muchos rasgos culturales de este universo.

Por ejemplo, la flexibilidad del horario parece ser un elemento que se difunde fuera de la nueva economía, aunque los empleados de ese sector sean raramente tan libres como en las start-up. En efecto, es posible que la start up se retrase medio día con respecto a los horarios administrativos: desierta hasta mediodía, su actividad está al máximo en la tarde y los últimos empleados dejan su oficina a las dos o tres de la mañana. Este fenómeno está asociado a una gestión “light” de los días de descanso: un empleado puede decidir no trabajar cualquier día de la semana, pero la empresa está abierta durante los fines de semana para que cada uno continúe su proyecto. Esta falta de regulación puede conducir a los empleados, tanto a un exceso de trabajo, como a un movimiento de desafección opuesto: cuando la reacción química funciona bien, las 35 horas semanales obligatorias se hacen en dos o tres días. Pero cuando el dinero de los inversionistas –el agente catalizador– falta, la start-up puede descomponerse muy rápidamente. Entonces, la desorganización de la empresa está facilitada por la falta de reglas: por ejemplo, nadie se preocupará de que los empleados desmotivados estén ausentes durante algunos días. Para evitar esos fracasos, la anomia que caracteriza al funcionamiento de las start-up tiene que estar compensada por una identificación fuerte, tanto al proyecto de la empresa, como a su equipo.

La dimensión humana es así fundamental para entender el funcionamiento de este

6 *Op. Cit.* p. 186.

7 Especialmente las « brick and mortar », empresas de la antigua economía que trabajan con la internet (Ichbiach, 2000).

mundo tan poco regulado. Esa dimensión humana se puede ver mediante el tono afectivo y fusional de las relaciones profesionales. Los empleados continúan el día juntos en bares o en fiestas, el ritmo de la vida estudiantil se conserva. Las amistades fuera del trabajo, como los vínculos familiares, se debilitan en la medida en que todos los empleados ven mezclarse sus redes sociales en una red común centrada en la start-up. Los colegas se vuelven amigos, padres (“bienvenido a la familia”) o aún cónyuges. Por eso, la unidad de la cultura start-up se ve fortalecida en la medida que los empleados tienen una red social determinada por el trabajo.

Si bien el ambiente es fusional, tanto con los colegas como con todas las redes sociales en una red común única, la jerarquía sobrevive. Es seguro que el “buen ambiente” y las relaciones de amistad en las start-up no han borrado la idea de juegos de poder.

### 3.3. LOS JUEGOS DE PODER: AUTORIDAD CARISMÁTICA Y COMPETENCIAS TÉCNICAS

La nueva economía reduce el número de niveles jerárquicos pero no suprime la idea de jerarquía. Los juegos de poder se vuelven más sutiles, más insidiosos (Couparsson, 2000) pero no desaparecen. Es verdad que se puede llamar al patrón-amigo por su nombre; sin embargo, este persiste en su condición de líder. Y si la superioridad jerárquica depende, en las grandes organizaciones, de la función –siendo, por consecuencia, independiente en algún modo de la persona que ocupa la función– ese grupo de amigos transforma al jefe en líder carismático. No se trata de superior jerárquico sino de superior: la superioridad todavía no es un atributo exterior a la persona, relativo a su posición, sino que es una de sus cualidades propias. Ya no está afirmada mediante protocolos convencionalmente respetados, sino que puede observarse en la informalidad de lo íntimo. Se puede evocar la oposición de Weber (1987)<sup>8</sup> entre la

autoridad formal que prevalece en una iglesia instituida y la autoridad carismática que caracteriza las sectas. Las iglesias, a semejanza de las grandes empresas, tienen una estructura administrativa que legitima el poder: los sacerdotes hablan de Dios como lo hace el superior jerárquico del mercado, porque sus funciones les da ese derecho. En sentido opuesto, los pequeños grupos, sean sectas o start-up, tienen una dimensión fusional que facilita el dominio de la autoridad carismática: es Dios mismo quien habla en boca del profeta y el mercado en la del jefe de la empresa. Los empresarios son escuchados –si no adulados– como si sus visiones de la nueva economía fueran realidades. Las conversaciones con el patrón-amigo son, bajo una falsa convivialidad, momentos de actualización de la jerarquía implícita. En la interacción, uno detenta el monopolio de las metáforas inteligentes y del humor distendido, mientras que el otro tiene que contentarse con los consentimientos silenciosos y las sugerencias humildes. No por respetar un protocolo, sino porque el empleado está verdaderamente impresionado por el carisma y los análisis de su superior. De otra parte, se puede preguntar si esta omnipresencia de los patrones impide toda intención crítica. Escasos son los momentos y espacios donde uno puede criticar a los líderes de la nueva economía y la falta de un sindicato bien establecido –cuando mucho, existen algunas organizaciones– en las cuales la mayoría de las inscripciones son anónimas.

En paralelo a las relaciones de poder empleados-empleadores, uno tiene que subrayar las que gobiernan las relaciones empleados-empleados. Estas se encuentran alrededor de las cuatro zonas de incertidumbre clásicamente estudiadas por la sociología de las organizaciones (Crozier, Friedberg, 1993): el conocimiento de las reglas internas formales, las competencias técnicas, el dominio de la circulación de la información y por último las relaciones estratégicas con el ambiente de la organización. Aunque hay que adaptar esta teoría a la realidad de las start-up: el conocimiento de las reglas de funcionamiento de la empresa no son muy pertinentes ya que la anomia prevalece. En una empresa en perpetua restructuración, no importa jugar con el conocimiento de la estructura. A lo

<sup>8</sup> Esa distinción entre autoridades carismática y racional en las sectas e iglesias se puede encontrar en *Economie et société* de Max Weber.

sumo, es importante conocer la dirección de los próximos cambios: así, la anticipación del futuro de la start-up es tan importante como el conocimiento de la reglas actualmente en vigor. La segunda zona de incertidumbre, el dominio de *competencias técnicas*, es por el contrario una clave esencial para entender los juegos de poder en las start-up. Ya hemos explicado que las competencias técnicas no son fijas, adquiridas definitivamente durante su formación inicial. Al contrario, son evolutivas, cada uno tiene que aprender nuevas técnicas todos los días. Este contexto pone de relieve los consejos directamente intercambiados por los empleados. De esta forma, toda una economía de los conocimientos se construye en las start-up. No es una economía planificada, con una distribución vertical de los conocimientos durante prácticas ofrecidas por la dirección. Se basa, al contrario, en un mercado de libre intercambio de los consejos entre los empleados. Cada uno recupera un consejo dado por tal o tal colega; contrata por eso una deuda implícita que devolverá tras un “contre-don” para restablecer el equilibrio –a menos que hubiera intercambiado el consejo con un poco de humor–. Esta economía de las ayudas (“coup de main”) vincula el capital social con el capital técnico (Gollac, 1996): las personas técnicamente muy ricas, capaces de ayudar a todos, son el blanco de numerosas estrategias relacionales. Su solvencia técnica fortalece su capital social. Así, el estudio de las inversiones relacionales en las personas con fuerte capital técnico es crucial para entender los juegos de poder en este universo tan técnico.

El vínculo entre capital social y capital técnico no debe esconder el vínculo entre capital cultural y capital económico, aún más fundamental. En efecto, este explica la selección para entrar en el mercado de la nueva economía.

#### 4. LAS REGLAS DEL MUNDO DE LAS START-UP

##### 4.1. POBLACIÓN HOMOGÉNEA, MOTIVACIONES HETEROGÉNEAS

Guy Sorman sostuvo (1993) que las nuevas tecnologías estaban por revolucionar la eco-

nomía y engendrar un “capitalismo sin capital”. En efecto, los costos de inversión para crear una start-up serían muy bajos y por eso los mercados de la nueva economía no conocerían “barreras a la entrada”. Cada uno necesitaría solamente una buena idea para obtener ganancias. El capital económico se volvería inútil y ya no serviría mucho para la reproducción de las dinastías de patrones. Sin embargo, es de notar que los costos de inversión existen –lo que explica la necesidad de los inversionistas– y que se necesitan también otros tipos de capitales para ingresar en los mercados de la nueva economía. En efecto, el hecho de que la mayoría de las personas trabajando en las start-up sean originarias de las categorías socio-profesionales superiores (Jacquet, 2001) se puede explicar por la necesidad de disponer de un capital cultural para poder arriesgarse en la nueva economía. Es porque sus padres les compraron una computadora cuando eran jóvenes y les incitaron a hacer una carrera de ingeniero, que los empleados y empleadores de las start-up se aficionaron a las nuevas tecnologías. Así, el capital cultural transmitido por los padres permite a los hijos aprovechar el dinero generado por la nueva economía. Es el mismo proceso de fortalecimiento mutuo entre capital cultural y capital económico, que el que dirige el sistema de selección que representa la escuela francesa.

Sin embargo, no es suficiente la procedencia de una “buena familia”. Más que una determinación causal estricta y mecánica, esta situación sólo ofrece la *oportunidad* de trabajar en la nueva economía. En efecto, la condición social es una condición a menudo necesaria pero nunca suficiente de la acción individual. Hay que asociar a esa oportunidad la motivación para hacer el esfuerzo de aprovecharla. ¿Cuáles son las motivaciones de las personas que trabajan en las start-up?

Aunque la población de las start-up sea relativamente homogénea, las motivaciones avanzadas durante las entrevistas permiten distinguir dos grupos heterogéneos de personas: en términos generales, es posible oponer los que movilizan el argumento de la *pasión de la informática* a los que son esencialmente atraídos por el *dinero* y las posibilidades de enriquecerse. Ambos consideran la internet como una



revolución, pero los primeros ven una revolución de las maneras de vivir conduciéndonos hacia un nuevo mundo de comunicación y de amistades electrónicas, mientras que los demás prefieren hablar de una revolución económica que deja muchas oportunidades a los más ambiciosos. En una misma start-up, los dos grupos se distinguen muy claramente: los empleados técnicos, y aún más si son autodidactas, se colocan del lado de los apasionados que han descubierto la informática siendo jóvenes. Del otro lado, los empresarios y los vendedores son los que más a menudo están motivados por el dinero –y aún más– si solían trabajar en la antigua economía y han descubierto muy tarde la informática. Por supuesto, uno tiene que matizar esta oposición que, por lo menos, revela diferentes inclinaciones en los repertorios de justificación. Habría que añadir que ambos grupos alaban la libertad de gestión de su trabajo y el “buen ambiente” que prevalece en las start-up. Sin embargo, hemos encontrado este esquema en muchas empresas. Y eso, aunque sea totalmente invisible a los ojos del público, ya que la prensa repite esencialmente el discurso de los dominantes: muchos periódicos sólo han presentado a los empresarios que buscan riquezas, dejando en la oscuridad a los técnicos que explican su ingreso en la nueva economía por su pasión por la informática.

A la diversidad de las motivaciones corresponde una diversidad de las condiciones sociales de los empleados de las start-up. Y esa diversidad, a diferencia de la primera, ha sido fielmente traducida por la prensa. En efecto, la prensa ha subrayado la explotación de los trabajadores temporales que poseen un estatus precario y a quienes son impuestos horarios tan intensivos como extensivos por una retribución mínima y, en términos generales, la manera como los gastos exorbitantes y el nivel de vida de algunos empresarios contrasta con la situación de sus empleados, quienes en muchos casos ni siquiera ganan el salario mínimo. Sin embargo, esas diferencias están compensadas por lo rápido que puede presentarse un ascenso en una empresa: en la nueva economía, se puede fácilmente pasar de la condición de trabajador temporal a la de empresario, en un año o aún menos.

#### 4.2. UNA CARRERA EN LAS START -UP

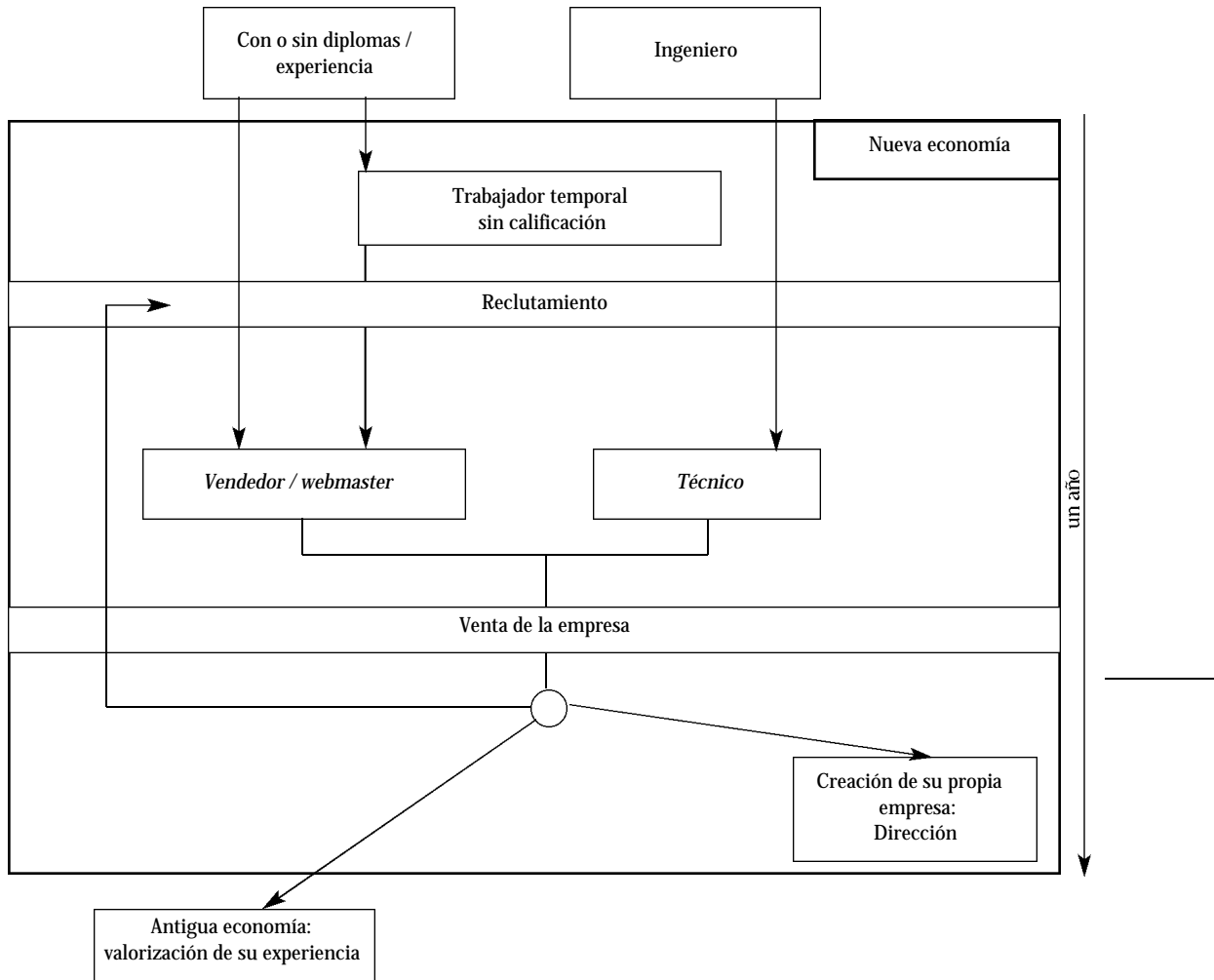
La noción de carrera ha sido construida en y para el mundo de la empresa y luego ha sido reutilizada por los sociólogos para el estudio de otros asuntos (Becker, 1985). Por eso, la utilización de esa palabra para el estudio de las start-up es peligroso. Hay que distinguir entonces el uso corriente (una carrera en una start-up) y el uso sociológico de la palabra (una carrera en *las start-up*).

Más allá del ascenso de los dos o tres niveles jerárquicos de la empresa, la carrera en una start-up se caracteriza por el acceso sucesivo a algunas herramientas de comunicación. La socialización en el equipo de la empresa pasa por la obtención de una computadora –lo que al principio no es siempre evidente, pues el uso de una computadora es negociado cada mañana cuando no hay bastantes para todos...– por la consecución de un expediente informático a su nombre en la red interna de la empresa y, finalmente, por la adquisición de un correo electrónico. El correo electrónico, y aún más la inscripción de su propia dirección en las listas de difusión<sup>9</sup> de otros empleados, es crucial. En efecto, permite acceder a muchas discusiones, cada una enfocada a un tema particular (listas de “trabajo”, “bromas”, “buenos planes”,...). Así, cuando el empleado puede acceder a un correo electrónico en la empresa, un nuevo mundo de comunicación entero se abre ante él. Después de esta última etapa de su socialización, puede obtener informaciones que no se intercambian de viva voz en los corredores y así estar al día en las novedades de la empresa.

La carrera, no en una start-up sino en las start-up en general, se explica por otro tipo de mecanismo. Uno puede representar por un ciclo (cf. figura) bastante breve la evolución de los empleados en un organigrama común a muchas start-up. Este ciclo es recorrido muy rápidamente: uno no permanece más de un año en la misma empresa y pasa a menudo de un oficio a otro superior, los títulos y salarios siguen difícilmente la evolución real de las

9 Una lista de difusión permite enviar un mensaje a muchas personas al mismo tiempo.

FIGURA. UNA CARRERA EN LAS START-UP



competencias y del trabajo cumplido. Así, al dejar de lado el cuerpo técnico superior, constituido por ingenieros, un individuo que no tenía un diploma bien reconocido en la antigua economía (una Licenciatura, por ejemplo) puede, después de un periodo de práctica de dos meses, ser reclutado para ser webmaster o vendedor. Algunos meses después, una vez vendida la empresa –o, más a menudo, en quiebra– será fácilmente empleado en la antigua o en la nueva economía, o aún podrá intentar crear su propia start-up. La nueva economía es así una economía que funciona muy rápidamente, una revolución entera del ciclo de los empleos que es cumplido en menos de un año.

La velocidad de los ciclos de empleo y lo efímero de las start-up dan la impresión de que se trata de un universo dominado por el corto plazo. En efecto, esta lógica es compartida por todas las personas que trabajan en este mundo. Los inversionistas y empresarios están interesados por la posibilidad de ganar mucho dinero a corto plazo y algunos empleados afirman estar en búsqueda de “experiencias”. No una experiencia profesional que forme parte de un proyecto de carrera a largo plazo, sino una “experiencia humana”, en el sentido de una aventura sin continuación necesaria y que debe ser tomada como enriquecedora en sí misma.

## 5. CONCLUSIÓN

La nueva economía y sus oportunidades generaron empresas que apuestan a una innovación. Un breve recuento de la condición de todos los actores permite diferenciar los riesgos y las apuestas que estos ponen en juego al implicarse en una start-up. Los empleados no arriesgan mucho ya que la mayoría son jóvenes, solteros y pueden ser muy fácilmente reclutados en otras empresas. Saben que, en el peor de los casos, habrían perdido tiempo y energía, pero ganado una experiencia muy rica. Así, el juego es una diversión y la mayoría aprovecha el “buen ambiente” de la empresa y los sueños de riqueza a que autorizan las stock-options. Los empresarios comparten más o menos la misma condición: a menudo tienen la misma edad y el mismo estatus social, la falta de división del trabajo muy pronunciada les conduce a cumplir tareas muy parecidas y es muy raro cuando han comprometido casi todos sus recursos en la empresa. Tampoco tienen mucho que perder; pero pueden ganar sumas impresionantes si la empresa sale bien. Lo esencial del riesgo es finalmente tomado por los inversionistas que compraron una parte de la empresa con el proyecto de revenderla a alto precio dos o tres años después. Quedan solos con un juego que no es totalmente una ficción ya que puede tener malas consecuencias sobre sus ahorros. Cuando confían en una start-up, apuestan mucho y con muchas posibilidades de perder. De esta forma, seguramente es mucho más peligroso invertir que implicarse (divirtiéndose) en las start-up.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alter Norbert, 1985, *La bureautique dans l'entreprise, les acteurs de l'innovation*, Les éditions ouvrières, collection Médiatique, Paris.
- Becker Horward S., 1985, *Outsiders, études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.
- Boltanski, Luc et Chiapello Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent, 1987, *Les économies de la grandeur*, cahiers du centre d'études de l'emploi, puf, Paris.
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent, 1991, *De la justification*, Gallimard, Paris.
- Bourdieu Pierre, 1999, *Le champ économique, Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°199, septembre 1999.
- Castells Manuel, 2001, *La société en réseaux*, Fayard, Paris.
- Chiapello E., 1998, *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*, Editions Métailié, Paris.
- Couparsson David, 2000, *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, puf, collection sciences sociales et société, Paris.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard, 1993 *Le pouvoir et la règle*, collection Points Essais Seuil, Paris.
- Eymard-Duvernay François, Marchal Emmanuelle, 2000, *Qui calcule trop finit par déraisonner: les experts du marché du travail*, *Sociologie du travail* 42 (3), pp.411-432.
- Ferre Jean Luc, 2000, *Les start-up, nouvelle économie, nouvel eldorado?* Les essentiels Milan, Toulouse.
- Godeluck S., 2000, *Le boom de la netéconomie, La découverte*, Paris.
- Gollac Michel, 1996, *Le capital est dans le réseau: la coopération dans l'usage de l'informatique*, *travail et emploi*, n°68.
- Granovetter Mark, 2000, *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.
- Ichbiach Daniel, 2000, *Les nouveaux héros d'internet, la folle histoire du web et de la nouvelle économie*, Mille et une Nuits, Turin.

- INSEE et Liaisons sociales, 2000, *Les changements dans l'organisation du travail*, Paris.
- Jacquet Pierre, 2001, Le poids économique des nouvelles technologies, *Sciences humaines* hors série sur «la société du savoir», n°32.
- Lévy Pierre, 1995, L'homme polyactif. In: Blanc Gérard: *Le travail au 21<sup>ème</sup> siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, Dunod, Paris. pp.203-216.
- Menger Pierre-Michel, 1991, Marché du travail artistique et socialisation du risque: le cas des arts du spectacle. *Revue française de sociologie*, 32, pp.61-74.
- Paradeise Catherine, Lichtenberger Yves, 2001, Compétence, compétences. *Sociologie du travail* 43 (1), 33-48.
- Sorman Guy, 1993, *La révolution conservatrice américaine*, Fayard, Paris.
- Weber Max, 1987, *Economie et société*, Agora Pocket Paris.
- Xardel D., 1997, *Commerce électronique: techniques et enjeux*, Eyrolles, Paris.

Olivier Marty  
oliviermarty@yahoo.fr