

# Jóvenes, *talento* y perfil *emprendedor*



MINISTERIO  
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

SECRETARÍA  
DE ESTADO  
DE SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

**injuve**

# Jóvenes, **talento** y perfil **emprendedor**

Juan Eugenio Monsalve Serrano

**Edición**

Instituto de la Juventud

**Autor**

Juan Eugenio Monsalve Serrano

**Colaboradores**

María García-Minguillán  
José Alberto Crespo Jareño

**Redacción**

División de Programas  
Instituto de la Juventud  
C/ Ortega y Gasset, 71  
28010 Madrid  
E-mail: [informacioninjuve@injuve.es](mailto:informacioninjuve@injuve.es)  
Web injuve: [www.injuve.es](http://www.injuve.es)  
Catálogo General de Publicaciones Oficiales  
<http://www.060.es>

**Maquetación**

Toma10 S.L.



NIPO: 684-13-018-9

Las opiniones publicadas en éste estudio corresponden a sus autores.

El Instituto de la Juventud no comparte necesariamente el contenido de las mismas.

# Índice

Presentación .....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1. ¿Qué es el talento? Concepto de talento emprendedor.....	8
Capítulo 2. ¿Cómo se desarrolla el talento emprendedor? .....	26
Capítulo 3. Competencias personales y sociales para el emprendimiento .....	46
Capítulo 4. La visión emprendedora .....	62
Capítulo 5. Las creencias potenciadoras del emprendedor .....	77
Capítulo 6. Identificando áreas de mejora. Planificando .....	94
Capítulo 7. Gestión de la inteligencia emocional emprendedora.....	113
Capítulo 8. Los servicios de información juvenil y el desarrollo del talento emprendedor.....	134
Bibliografía .....	145

## Presentación

Es una enorme satisfacción presentar esta guía Injuve “Jóvenes, Talento y Perfil emprendedor”. Es de agradecer la aportación del autor y los colaboradores de esta publicación que se impulsa desde el Instituto de la Juventud (INJUVE), en el marco de la política de juventud de este gobierno.

Fomentar el emprendimiento entre los jóvenes, implica un trabajo integral en el que la educación no formal y los Servicios de Juventud tienen un papel muy importante en su promoción, desarrollo, consolidación y expansión.

La finalidad de esta publicación es impulsar la figura del emprendedor como recurso esencial de un proyecto empresarial. Para ello se trabaja la importancia del talento y como este debe ser abordado desde la educación no formal que se proporciona en los Centros de Orientación al Emprendedor, así como en los Servicios de Información Juvenil y los Centros de Juventud de nuestro país.

Las emociones, las capacidades, las habilidades son elementos esenciales de la persona que emprende, y de ello depende en buena parte el éxito de un proyecto emprendedor. Y es ahí donde esta guía tiene su principal motivación en ayudar tanto al que emprende a conocerse mejor, a superarse, así como a aquel que acompaña y apoya al emprendedor en su iniciativa empresarial, y que en determinados momentos necesita ir más allá de los imprescindibles número, cuentas, y balances.

Por todo ello desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, la Secretaria de Estado de Servicios Sociales y desde el Instituto de la Juventud de España impulsamos políticas a favor del emprendimiento juvenil, en cuya línea se encuentra esta publicación.

**Juan Manuel Moreno Bonilla**

*Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad*

## Introducción

Habitualmente cuando se habla de desarrollar acciones, programas o políticas de apoyo a los emprendedores, el acceso a la financiación o el apoyo al diseño y creación de los planes de empresa o viabilidad, son las estrategias más habituales. Casi siempre se deja de lado a la figura del emprendedor, al futuro empresario. En definitiva al “recurso humano” esencial sobre el que descansa el proyecto emprendedor.

Con la presente obra pretendemos poner nuestro punto de atención y el énfasis en su figura. En la importancia capital que entraña la persona emprendedora, sus capacidades y habilidades, sus emociones y sus creencias personales, factores que especialmente en las primeras etapas de vida del proyecto emprendedor, son vitales para la puesta en marcha, supervivencia y consolidación de la iniciativa empresarial.

No se trata de poner más importancia en una esfera sobre la otra. Ambas facetas son esenciales y deben ir paralelas a la hora de diseñar programas que favorezcan la densificación de perfiles emprendedores. Perfiles emprendedores de éxito.

Se trata del talento emprendedor. Se trata de competencias. Se trata de desarrollo. Creemos firmemente en la capacidad de aprendizaje de la persona, en la posibilidad de transformación y de cambio personal. Tarea que evidentemente no es sencilla. Requiere compromiso y trabajo. Pero ciertamente es posible.

A lo largo de la obra identificamos y nos paramos en profundizar en los elementos esenciales de los que se compone el talento emprendedor. Una propuesta que nos permite abrir el terreno a futuras exploraciones y ampliación del campo abordado. El concepto de talento, sus componentes, la forma de desarrollo, las habilidades o las emociones y estados de ánimo del emprendedor aparecerán a lo largo de las siguientes páginas.

Este es un texto que se encuentra dirigido a dos tipos de lectores; en primer lugar los propios emprendedores. Presentes o futuros. Esta es una “herramienta” con la que pueden contar. Nuestra pretensión es que accedan a todo un conjunto de conceptos y factores que han de tener en consideración a la hora de poner en marcha una iniciativa emprendedora. Podrán extraer actividades y ejercicios que lleguen a permitirles reflexionar sobre estos aspectos y encontrar resultados o conclusiones que aumenten su eficacia y mejoren su desempeño como líderes emprendedores.

Un segundo grupo de lectores lo constituye los profesionales que acompañan a los futuros emprendedores. Pretendemos dotarles de la identificación de “otros” componentes de los procesos de apoyo a este tipo de personas. Se trata en definitiva que sepan qué es lo que se pone en juego cuando se abre un proceso de puesta en marcha de un proyecto emprendedor.

Esta publicación se ha construido con la aportación de distintas escuelas de pensamiento y autores. No obstante la experiencia emprendedora y creativa del autor y sus colaboradores, son un valor añadido que acerca la obra a la inmediata realidad en la que desarrollarán sus proyectos los futuros emprendedores de nuestro país.

Espero lector que te sirva en tu propósito. Es momento de emprender la lectura.

**Rubén Urosa Sánchez**

*Director General del Instituto de la Juventud*

## Capítulo 1. ¿Qué es el talento? Concepto de talento emprendedor

*“Iniesta tiene un gran talento”, “Fernando Alonso tiene un talentazo”...*  
Estas opiniones las escuchamos y leemos frecuentemente en los distintos medios de comunicación. Son empleadas para describir las capacidades y destrezas de nuestros deportistas. Es este ámbito del deporte el que le da mayor proyección social a este concepto.

Estas valoraciones se extrapolan al resto de áreas de desempeño profesional y al análisis de las habilidades y competencias en distintas esferas. El talento se ha convertido en un *mantra* utilizado a la hora de evaluar y de plantear aspectos de las características/rasgos individuales vinculados al entorno laboral y profesional.

Pero ¿qué es el talento? De acuerdo a la definición que nos propone la Real Academia Española de la Lengua, el talento, en su primera acepción significa **inteligencia**. La segunda de ellas nos traslada a la idea de **aptitud**. Por lo tanto, nuestra investigación sobre el término ha de comenzar por el análisis de la inteligencia como factor determinante.

### Talento

(Del latín *talentum*, y este del griego *τάλαντον*, plato de la balanza, peso).

1. m. **inteligencia** (|| capacidad de entender).
2. m. **aptitud** (|| capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).

Fuente: <http://lema.rae.es/drae/?val=talento>



# Inteligencia

Desde la antigüedad, y a través distintos órdenes del conocimiento, el hombre ha pretendido describir y calificar el contenido de la inteligencia humana. En la actualidad, y con la profundización desde distintas disciplinas, la inteligencia sigue siendo una realidad en continua investigación y reflexión.

La ciencia que se ha aproximado con mayor énfasis en la labor de definir y describir la idea de inteligencia es la Psicología. A través de ella, y de los autores e investigadores que han abordado la cuestión, alcanzamos distintas definiciones que pueden permitirnos una adquisición mínima de descripción del término.

Vernon (1960)<sup>1</sup> planteaba la necesidad de ordenar la descripción del término inteligencia de acuerdo a tres grupos de definiciones: biológicas, psicológicas y operacionales.

Las **definiciones biológicas** consideran que la inteligencia se encuentra relacionada con la adaptación al ambiente. Uno de los máximos exponentes de esta idea es Jean Piaget. Éste describe la inteligencia como *“un sistema de operaciones vivas y actuantes [...] un estado de equilibrio logrado por la persona cuando puede lidiar de manera adecuada con los datos que tiene ante él. Es un estado dinámico ya que se adapta permanentemente a los estímulos ambientales”*<sup>2</sup>.

Piaget describe el término bajo un prisma **cualitativo**, y no en los factores diferenciales entre individuos.

Las **definiciones psicológicas** basan su conceptualización bajo el prisma de las diferencias que identificamos entre los distintos individuos y su cuantificación. Hablamos por lo tanto de una perspectiva que se articula en torno a un modelo **cuantitativo** en su descripción. Este modelo pretende comparar las características de los individuos.

En este orden nos encontramos con las definiciones de Terman, Burt o Vernon. Autores que definen la inteligencia por los aspectos puramente intelectuales. Mientras que Binet y Weschler contemplan la inteligencia desde una concepción más amplia vinculada con la idea del sentido común.

Las **definiciones de tipo operacional** descansan sobre la premisa de que la inteligencia es aquello que los distintos recursos y pruebas miden, los resultados obtenidos. Dentro de este modelo se encuentran las aportaciones de Boring (1923)<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

<sup>2</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

<sup>3</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

Junto con el enfoque cualitativo sostenido fundamentalmente por Piaget, el otro enfoque sustancial, que estructura el debate sobre la definición de la inteligencia, lo constituye el modelo de inteligencia basada en el procesamiento de la información.

Fishbein (1984)<sup>4</sup> describe la inteligencia como “*los pasos o procesos por lo que atraviesan las personas cuando resuelven problemas*”. De acuerdo con esta concepción, y los seguidores de la misma (Sternberg)<sup>5</sup>, los elementos a los que se debe prestar atención serán:

- La manera bajo la cual nos representamos la información a nivel interno.
- Las estrategias y los modelos que utilizamos a la hora de resolver dichos problemas.
- La naturaleza de los componentes empleados para ejecutar las estrategias de resolución de problemas.
- Los modos que desplegamos de cara a tomar decisiones.

De acuerdo con Sternberg (1987), identificamos los siguientes componentes en los procesos de puesta en marcha de estrategias:

A Metacomponentes. Se trata de los elementos de control que utilizamos para realizar el seguimiento sobre la planificación para la resolución de problemas y toma de decisiones.

B Componentes de ejecución. Son los procesos que utilizamos para la resolución de un problema dado.

C Componentes de adquisición. Elementos que utilizamos para la adquisición de los conocimientos.

D Componentes de retención. Hablamos de factores vinculados con la memoria y la capacidad de recuperar el conocimiento adquirido.

E Componentes de transferencia. Trata sobre las capacidades para trasladar y vincular determinados conocimientos de unas circunstancias o realidades a otras.

Howard Gardner (1983)<sup>6</sup>, en su obra *Frames of Mind* propone su teoría de las **Inteligencias Múltiples**, la cual se ordena y estructura en torno a tres principios esenciales. El primero de ellos es que la inteligencia no supone

---

<sup>4</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

<sup>5</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

<sup>6</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

una realidad única y unificada, sino que se construye sobre un conjunto de inteligencias, cada una de las cuales supone un sistema íntegro en sí mismo. El segundo de los postulados es que identifica la independencia de cada una de las inteligencias con respecto a las otras. Finalmente, las inteligencias interactúan entre sí, ya que si no fuera de esta manera, no sería posible ordenar la acción inteligente.

Gardner define la inteligencia como “*una capacidad o conjunto de capacidades que permiten que un individuo resuelva problemas o forme productos que son de particular importancia en un entorno cultural particular*”, e identifica siete tipos distintos de inteligencias integrados en la persona:

## ***Las inteligencias múltiples de Gardner***

### **INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA**

Capacidad para manejar el lenguaje que se domina y de establecer los cauces de aprendizaje a través de la palabra (oral y escrita). Y los cauces de expresión también.

### **INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA**

Capacidad de estructurar desde la coherencia, la inferencia, las deducciones, las clasificaciones, las comparaciones estadísticas y numéricas, el manejo de operaciones y fórmulas preestablecidas o poder deducir las fórmulas que hagan falta.

### **INTELIGENCIA ESPACIAL**

Capacidad del sentido del espacio, para procesar la información en tres dimensiones. La capacidad frente a aspectos como el color, línea, forma, figura, espacio y la relación que existe entre ellos.

### **INTELIGENCIA MUSICAL**

Capacidad de expresarse mediante formas musicales (habilidad para cantar, tocar instrumentos, componer y la apreciación musical, entre otras).

### **INTELIGENCIA CORPORAL-CINESTÉSICA**

Capacidad de utilizar el cuerpo para aprender, para expresarse, interpretar la realidad a través de la utilización y movimiento del cuerpo. La capacidad de unir el cuerpo y la mente para lograr el perfeccionamiento del desempeño físico.

### **INTELIGENCIA INTERPERSONAL**

Capacidad de empatizar, comprender a los demás, entender estados de ánimo. Se trata de la comprensión y actuación sobre las personas y con las personas.

## INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

Capacidad para elaborar en el propio interior todo lo que nos llega a través de los sentidos. La capacidad de la comprensión de uno mismo.



Para ampliar información

<http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/53-felicidad-inteligencia-emocional-y-psic-positiva/563-entrevista-a-howard-gardner-germanico>

Tras esta primera aproximación podemos observar la existencia de dos factores diferenciales en la idea sobre la inteligencia. El primero de ellos relacionado con su funcionalidad, en el sentido en el que la inteligencia se encuentra dirigida hacia la resolución de problemas. Una resolución de problemas que proyecta a la persona hacia su entorno, hacia el medio ambiente en el que se desenvuelve. Por lo tanto, traduce los factores internos de la persona en acciones.

El segundo de estos factores es la movilización de recursos personales, bien sean capacidades o conocimientos. Factores que podemos llegar a tener de manera innata, o bien los podemos adquirir mediante la experiencia y/o el aprendizaje.

## Inteligencia emocional

“Cuanto más complejo sea un trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona” (Goleman)<sup>7</sup>.

Daniel Goleman revolucionó a la opinión pública internacional a través de la publicación de su best seller *La inteligencia emocional*, publicado en España por la editorial Kairós. Defiende la importancia del factor emocional en la regulación de las respuestas en las distintas situaciones cotidianas a las que nos enfrentamos a la resolución de problemas.

<sup>7</sup> Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Define la inteligencia emocional como “*la capacidad para saber gestionar nuestras emociones y las ajenas, utilizando como fuente fundamental la empatía*”. Parte, tanto de la propuesta del modelo de inteligencia múltiple de Gardner, como de las posteriores aportaciones desarrolladas por investigadores como Salovey, el cual desarrolla las competencias vinculadas a la profundización sobre la inteligencia interpersonal.

Identifica las siguientes competencias principales:

- El conocimiento de las propias emociones.
- La capacidad de controlar las emociones.
- La capacidad de motivarse a uno mismo.
- El reconocimiento de las emociones ajenas.
- El control de las relaciones.

He aquí el concepto de competencia emocional, que vinculado al ámbito profesional, Goleman lo define como la capacidad adquirida que da lugar a un desempeño profesional sobresaliente.



Para ampliar información

<http://www.clubmarketingandorra.com/files/emocional.pdf>

La inteligencia emocional determina cómo introduciremos en la esfera profesional nuestra capacidad para adquirir y trasladar a nuestro proyecto personal profesional una serie de áreas o elementos que componen la idea de inteligencia emocional. A saber:

- La conciencia de uno mismo.
- La motivación.
- El autocontrol.
- La empatía.
- La capacidad de relación.

Pero, poseer una elevada inteligencia emocional no supone que se vaya a desplegar, que se hayan aprendido las competencias emocionales. Por lo tanto, esta predisposición debe venir inevitablemente por un desarrollo,

por un aprendizaje de las capacidades, de los elementos que traducen la inteligencia emocional en acción.

Las competencias anteriormente citadas se pueden clasificar de acuerdo a dos tipologías diferenciadas:

A Las competencias personales vinculadas al modo en el que nos relacionamos con nosotros mismos.

Dentro de ellas encontramos:

- **La conciencia de uno mismo.** En donde tomamos conciencia de nuestros propios estados de ánimo, recursos personales, intuiciones...
- **La autorregulación.** Con ella desarrollamos el control sobre nuestros estados, los impulsos y recursos internos.
- **La motivación.** Se trata de reconocer las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

B Las competencias sociales que determinan el modo en cómo nos relacionamos con los demás.

Dentro de esta categoría identificamos:

- **La empatía.** Es la capacidad a través de la cual alcanzamos una conciencia acerca de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- **Las habilidades sociales.** Goleman las identifica como la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

Recapitulando

## **Inteligencia**

*“Un sistema de operaciones vivas y actuantes [...] un estado de equilibrio logrado por la persona cuando puede lidiar de manera adecuada con los datos que tiene ante él. Es un estado dinámico ya que se adapta permanentemente a los estímulos ambientales”.* Jean Piaget.

*“Los pasos o procesos por lo que atraviesan las personas cuando resuelven problemas”.* Fishbein.

*“Una capacidad o conjunto de capacidades que permiten que un individuo resuelva problemas o forme productos que son de particular importancia en un entorno cultural particular”.* Gardner.

“La capacidad para saber gestionar nuestras emociones y las ajenas, utilizando como fuente fundamental la empatía”. Goleman.

## El talento

Varias son las fuentes a las que podemos acudir de cara a alcanzar una definición de este concepto.

De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, el talento posee varias acepciones, dentro de las cuales encontramos que el talento es la inteligencia o la capacidad de entender, pero también lo describe como la aptitud y la capacidad para el desempeño, o bien para el ejercicio de una determinada ocupación.

Wikipedia define Talento como aptitud, como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad, como manifestación de la inteligencia emocional y como aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea de forma exitosa.

Pilar Jericó (2001) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Y, define al profesional con talento, como “*un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización*”<sup>8</sup>.

Opina que la diferencia en el desarrollo y aplicación del talento por parte de los profesionales no se ubica en la cantidad y el volumen de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y desaprender lo conocido.

Esta misma autora nos habla de seis tipos diferentes de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y presenta los ingredientes que, bajo su propuesta, configuran la receta del talento. Éstos serían:

- Las capacidades
- El compromiso
- La acción

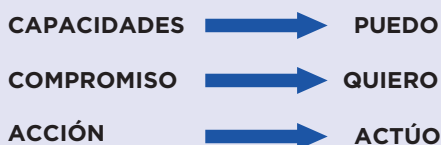
---

<sup>8</sup> Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta editorial

Cuando habla de **capacidades**, se refiere al conjunto de los conocimientos, las habilidades, actitudes y competencias que se desarrollan dentro de la empresa (o de cualquier otro entorno).

El **compromiso** lo explica como el grado de involucración hacia la empresa (organización) para la que se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mayor esfuerzo.

Resumiendo de manera sencilla, pero tremendamente clarificadora, podemos decir que **el talento es la suma de:**



El psicólogo K. Anders Ericsson (profesor en la Universidad de Estocolmo y de la Universidad de Florida), se centró, junto con otros colegas, en el estudio de las trayectorias de los componentes de la Academia de Música de Berlín. Su objetivo era identificar los factores o elementos que configuraban el éxito en las carreras y trayectorias profesionales. Su premisa era identificar y comprobar la ecuación en la que se plasma el éxito, que éste se produce de la conjunción entre talento y dedicación (práctica y experiencia).

Tras su análisis llegó a la solución que las personas con mayor proyección y éxito son aquellas que trabajan más. Es decir, que el talento existe como capacidad innata, pero que el factor fundamental es el trabajo y la práctica intensa. Concluyó, además, que para ser un profesional excelente, de reconocido prestigio, era necesario dedicar un umbral de tiempo de dedicación traducido en 10.000 horas de prácticas.

En definitiva, si tomamos como guía estas investigaciones, nos encontramos con que el talento se debe a capacidades innatas. Pero éstas, sin la dedicación suficiente y necesaria, no se traducen en resultados favorables.

Este estudio fue la base sobre la que Malcolm Gladwell escribió su obra *Outliers* (2008), en la que se expone un análisis de los casos de personas que han alcanzado notoriedad en distintas esferas y ámbitos profesionales.

José Antonio Marina, en su obra *La educación del talento* (2010)<sup>9</sup>, define el *“talento como la inteligencia triunfante”*, en donde la inteligencia se encuentra vinculada con la resolución de problemas y fluye de cara a su resolución.

<sup>9</sup> Marina, J.A. (2010). *La educación del talento*. Editorial Ariel.



El talento, para el autor, se vincula con un tipo de inteligencia. Una inteligencia práctica que ordena y gestiona al resto de capacidades. Esta inteligencia estructura nuestros proyectos, nuestras emociones, los éxitos y los fracasos. Se encuentra dirigida a la acción y es de un grado de complejidad muy elevada, ya que los asuntos que aborda son de extremada dificultad. Se trata de los problemas de orden práctico, que son los que se resuelven con la acción, no con la capacidad de teorización en abstracto.

Marina nos plantea una serie de recursos dirigidos a la educación de los niños, pero que pueden ser aplicables a “las personas mayores”, a través de los cuales podemos potenciar nuestro talento. Estos son:

- Una idea del mundo veraz, rica, amplia y llena de posibilidades.
- Un pensamiento fluido, riguroso, creativo y capaz de resolver problemas.
- Un tono vital activo, seguro de sí mismo, optimista y resistente.
- Aprendizaje de la libertad; que supone la construcción de la voluntad, la responsabilidad personal, la formación de la conciencia moral y de las virtudes de acción.
- El lenguaje. La comunicación con nosotros mismos y con los demás. Comprender y saber expresar.
- La sociabilidad, los sentimientos sociales, las actividades profesionales, la búsqueda de la justicia.

Este conjunto de recursos se definen como **hábitos**. Se trata de estructuras mentales, adquiridas a través de la práctica y solidificadas por la repetición, que establecen pautas de respuesta y acción programadas.

Sigamos profundizando en el concepto de talento para identificar el conjunto de sus aristas y de sus perfiles definitorios.

En su obra *Las claves del talento*, Dan Coyle (2009)<sup>10</sup> explora los elementos y factores que determinan cómo el talento se encuentra muy vinculado a “lugares de talento”, a entornos socio-espaciales donde se desarrollan una serie de factores que fomentan y promocionan el surgimiento y desarrollo de los talentos. Coyle se pregunta por qué hay tantos jugadores de fútbol tan buenos en Brasil, o bien, por qué los mejores jugadores de baloncesto surgen en Estados Unidos.

Para el autor, el talento, en sentido estricto, es “*la posesión de habilidades repetibles que no dependen del tamaño físico*”. Además, basa su análisis en los últimos resultados y descubrimientos vinculados a la mielina.

---

<sup>10</sup> Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.

La mielina es un aislador neuronal. Para los neurólogos, las habilidades no son más que impulsos eléctricos que circulan a través de un determinado circuito neuronal. La mielina rodea estas conexiones (sinapsis), de tal forma que aísla a los elementos conductores de los impulsos eléctricos. Cuanto más aislada se encuentra esta conexión, la corriente será más fuerte y rápida. Cuanto mayor sea el envoltorio de mielina, mayor será la rapidez y la precisión de nuestro impulso nervioso y, por lo tanto, nuestras habilidades y capacidades. Esta sustancia es importante por varios factores:

- Es universal. Todo el mundo puede cultivarla, aunque con algunas variaciones de acuerdo a nuestra edad. Si bien, siempre se puede potenciar.
- Es indiscriminada. Es decir, todas las habilidades se encuentran ligadas a la existencia de la mielina. Por lo tanto, su desarrollo afecta a todo tipo de capacidades.
- Es imperceptible.

El cultivo de la mielina se basa en la práctica. En la práctica intensa. Cuanto mayor sea el grado de experiencia práctica para la adquisición de determinadas habilidades, mayor será el volumen de mielina. Elemento interesante éste, ya que se vincula con la existencia de los hábitos.

Los **hábitos** son prácticas de conducta, acciones que desarrollamos de una manera casi inconsciente (si no en su totalidad). Son pautas de acción fijadas con mielina, de ahí la dureza y la dificultad del cambio de hábitos.

Los hábitos se entrenan, se practican con intensidad con el objetivo de integrarlos en nuestro catálogo de respuestas cotidianas.

Y así llegamos a una cuasi contestación al debate sobre el talento y las aptitudes: ¿Son innatas, o bien, se aprenden? ¿Nos basamos en nuestra dotación genética, o bien, podemos adquirir los talentos?

Como sugiere Coyle, las habilidades pueden adquirirse a través de la práctica, por lo tanto, a través de la acción, del hacer. Este tema se abordará más adelante, pero ahora, detengámonos en algunas conclusiones elaboradas por otros autores.

De acuerdo con el profesor y psicólogo Csikszentmihalyi<sup>11</sup>, el talento se puede aprender. A través de sus estudios de investigación llegó a la conclusión que la adquisición del talento depende de una serie de requisitos:

- La motivación
- Las herramientas del conocimiento
- La generación de hábitos

---

<sup>11</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

La **motivación** se vincula con la idea de que las personas con talento acaban realizando lo que hacen, ya que disfrutan de ello. Esta idea se enlaza con el concepto de pasión, de la emoción ligada con el desarrollo de aquello que llevamos a cabo.

Las **herramientas del conocimiento** se encuentran relacionadas con la adquisición y renovación de los saberes que se encuentran ligados con el desempeño de aquellas funciones que nos gustan. En definitiva, con aquello para lo cual nos encontramos motivados.

Finalmente, el autor vincula el talento con el desarrollo y despliegue de los **hábitos**. Se trata, por tanto, de las acciones. De realizar la transferencia de los conocimientos que adquirimos a la acción, a la generación de respuestas conductuales que nos llevan a realizar aquello con lo que disfrutamos.

Se puede comprobar, a partir de las distintas aproximaciones traídas, que nos encontramos con factores comunes que, en definitiva, determinan una potencial descripción del talento.

Podemos hablar del talento como el sistema del que disponemos para afrontar nuestra existencia, la cual se define como una dinámica de resolución de problemas, en cuyo proceso movilizamos tanto los conocimientos adquiridos, las habilidades y competencias, así como activamos el conjunto de hábitos que permiten actuar sobre el entorno. Sabemos que estos hábitos son fruto de nuestra experiencia y práctica cotidiana, y que ésta puede entrenarse y capacitarse.

## Recapitulando

### **Talento**

*Característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización.*  
Pilar Jericó.

*Inteligencia. Actitud.* RAE.

*“La inteligencia triunfante”.* José Antonio Marina.

*“La posesión de habilidades repetibles que no dependen del tamaño físico”.* Dan Coyle.

## Emprendedor

“Emprendedor” lo define la Real Academia Española de la Lengua como un adjetivo que implica a aquella persona que emprende con resolución acciones azarosas o dificultosas. A su vez, “emprender”, de acuerdo con la misma fuente, indica acción: Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra cierto grado de dificultad o peligro.

De las anteriores definiciones, podemos extraer conclusiones que nos van a servir de cara a identificar elementos y factores por los cuales deberemos transitar a la hora de abordar el talento emprendedor.

El emprendedor se propone una obra, un proyecto. Es decir, tiene un objetivo, una meta. Quiere conseguir algo. Este algo, esta meta, implica cierto grado de dificultad. El emprendedor va a acometer acciones y gestionar situaciones con un determinado grado de complejidad y dificultad. Por ello, ha de poseer los recursos que le permitan afrontar esta realidad. Y cuando hablo de recursos, no me estoy refiriendo únicamente a recursos de índole económica.

Junto con ello, el emprendedor, además desfilará por situaciones ciertamente peligrosas, y en el peligro se pasa miedo. Saber enfrentar estos miedos de cara a sortear los peligros, supondrá otro de los ejes sobre los que descansará la trayectoria emprendedora. Y, además, el azar o la incertidumbre, diría yo. Tendremos que saber enfrentar esta “realidad”, porque no vamos a poder controlar todos los factores y variables que determinan nuestra iniciativa como exitosa.

Siguiendo Wikipedia, encontramos que “emprendedor” no es lo mismo que “empresario”. El emprendedor es una persona que identifica posibilidades, nuevas formas de operar o actuar, nuevas posibilidades de hacer, nuevas formas de ver el entorno y que posteriormente las lleva a cabo. El empresario es un emprendedor. Éste, tiene una meta que es la generación de una estructura productiva generadora de riqueza y que sea sostenida en el tiempo. Tiene un proyecto y lo quiere llevar a la práctica a través de una estructura orgánica. Por lo tanto, el empresario, tiene un proyecto y un modelo de organización para ponerlo en práctica y hacerlo viable.

**Fernando Trías de Bes (2007)**<sup>12</sup>, en su obra “El libro negro del emprendedor”, nos propone un conjunto de descripciones de lo que supone ser un emprendedor. Comienza por una definición en negativo, es decir, definiendo lo que no es un emprendedor/empresario. Para este autor, no es un emprendedor/empresario aquel que va a un notario y crea un CIF, el que da de alta una sociedad en el registro mercantil.

---

<sup>12</sup> Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Editorial Empresa Activa

Emprender no es tener una idea. No es montar una tienda. Para Trías de Bes, el emprender implica *“disfrutar con la incertidumbre y la inseguridad de lo que pasará mañana, el verdadero emprendedor disfruta con no saber qué es lo que va a suceder mañana”*. *“Emprender no es una acción puntual, no es un lance de un juego. Emprender es una forma de vida”*.

A través de esta definición encontramos una vinculación de la acción emprendedora con un cierto modelo de vivencia y gestión emocional. La incertidumbre, el riesgo y evidentemente el miedo, o la forma en la que nos relacionamos con ese miedo, se asocian y se convierten en esenciales a la hora de centrar y localizar los ejes de un programa de promoción del emprendimiento empresarial.

## Recapitulando

### **Emprendedor**

*Característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización.*  
Pilar Jericó.

*Inteligencia. Actitud.* RAE.

*“La inteligencia triunfante”.* José Antonio Marina.

*“La posesión de habilidades repetibles que no dependen del tamaño físico”.* Dan Coyle.

## **El talento emprendedor**

Por tanto, llega la hora de preguntarnos ¿qué es el talento emprendedor? ¿De qué elementos se conforma?

Empecemos por identificar los **elementos que deben integrar el modelo del talento emprendedor**. El primer factor es que la persona posea y haya desarrollado el talento emprendedor. Debe **disfrutar** de crear cosas, de realizar proyectos e iniciativas. Debe sentir un elemento lúdico, una pasión tanto por el diseño de una idea, de un concepto, de una posibilidad, como -y esto es especialmente significativo- del disfrute durante el recorrido para alcanzarla. Apasionarse por el camino que ha de transitar hasta alcanzar lo que pretende.

Hemos identificado el factor de la **pasión** (emoción) como un elemento esencial del talento. Pero esta emoción no está ligada únicamente al emprendimiento como factor de disfrute. Los intereses, las esferas en las que una persona se encuentra realizada, las actividades que le “llenan” y revierte en satisfacción, son elementos esenciales para poder desplegar las energías esenciales de cara a poner en marcha una iniciativa emprendedora. En otras palabras, debes disfrutar haciendo lo que te gusta, y que lo que te guste suponga un emprendimiento del cual disfrutes. Con estos dos ingredientes podemos contar con una situación de partida muy favorable para el desarrollo del talento emprendedor.

Empleo el término “lúdico” ya que debe existir diversión. Juego. Distinto es que emprender sea un juego. No. Me refiero a vivir el proceso como algo para disfrutar. Disfrutar de las experiencias, de los aprendizajes y de los logros. Y como sabemos, en todo juego existen momentos en los que se logran resultados exitosos, y momentos en los que se comenten errores. Lo lúdico comienza cuando logramos aprender de estos errores.

La pasión nos lleva a la **motivación**. Hagamos también en este sentido una salvedad, por la que debemos diferenciar esencialmente la motivación de los motivos. La motivación es la energía, la fuerza que nos guía y nos dota de la capacidad de acción. Porque emprender es acción. Es actuar. Acción reflexionada, que no acción reflexiva. Y esta acción se encuentra dirigida por un tipo específico de inteligencia que se encuentra proyectada hacia la resolución de problemas. Una inteligencia que integra la vertiente emocional, el conjunto de conocimientos y habilidades de las que disponemos, y un compromiso de logro hacia las metas que nos proponemos.

Los motivos son las causas que llevan a comenzar la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora, y pueden ser válidos o inválidos. Lo veremos más adelante y con más detalle.

El **compromiso** no lo debemos entender como algo surgido del entorno, de la situación en la que se genera y desenvuelve la iniciativa emprendedora. El compromiso ha de ser un contrato interno, en el que la parte involucrada, la persona emprendedora, de manera doble, responde con acciones ante una demanda expuesta por sí misma. Y en esta firma de contrato la persona ha de ser, en la medida de lo posible, lo más libre posible para poder estipular las condiciones que ordenan su contrato personal.

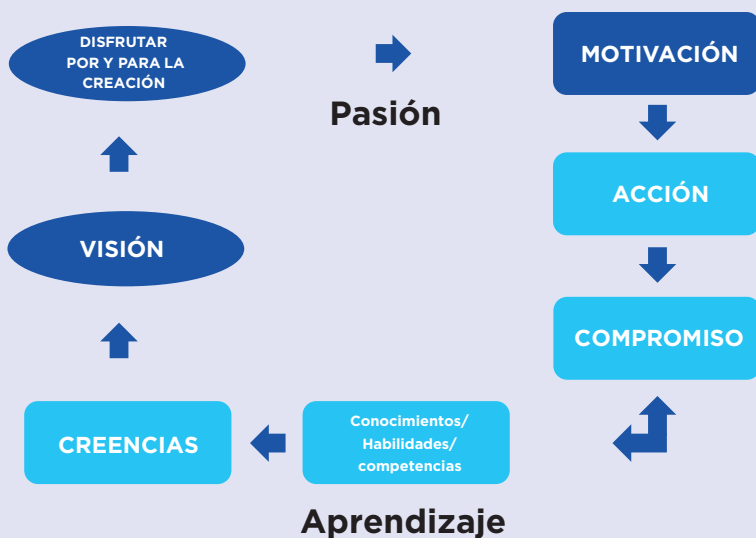
Las **habilidades** se encuentran integradas en la persona como hábitos de conducta, como pautas de acción sistematizadas y convertidas, modelos que se repiten no de manera consciente. Se convierten en competencias personales, sociales y profesionales. Es decir, deben estar guiadas bajo la premisa de saber hacer algo y querer hacer algo.

Tenemos que identificar nuestra pretensión, nuestra **visión**. Aquello para lo cual desplegamos nuestras capacidades. Nuestras metas. Y este querer hacer algo implica creer en alcanzarlo. El conjunto de nuestras creencias abren o cierran las posibilidades de actuar sobre el mundo, sobre el entorno en el que finalmente se van a concretar nuestras metas. Ayudan a dar forma a nuestra idea y la manera en la que vamos a poner en marcha esta idea. Debemos integrar creencias potenciadoras que permitan activar el conjunto de los resortes anteriormente citados. Este conjunto de creencias son los filtros bajo los cuales “vemos” y “comprendemos” el mundo que nos rodea. El mundo en el que emprendemos.

Y de esta manera llegamos al punto clave: ¿este conjunto de factores se tienen de manera innata, o los podemos desarrollar? Pues la respuesta es que se aprenden. Es práctica. De nuevo acción. Hay que ponerse a ello. Hay que actuar, experimentar y aprender. Y esta afirmación la sostengo tanto de las fuentes documentales y referencias sobre estudios de investigación en la materia, como de la práctica. Una práctica de más de 15 años de experiencia en la puesta en marcha de proyectos y de iniciativas. Una trayectoria en la que se ha ido construyendo una forma de hacer, una forma de ver el mundo. Una forma de actuar que en muchas ocasiones se ha guiado bajo las claves de la osadía, y la ausencia de los miedos paralizantes a los procesos y a los resultados.

En definitiva, podemos sintetizar el concepto de Talento emprendedor en el siguiente esquema:

### Talento emprendedor ¿Círculo virtuoso?



Como vemos, el talento emprendedor lo podemos catalogar como una realidad multidimensional. Un elemento esencial de cara a conseguir alcanzar las metas y los objetivos que se pretenden con la “idea empresarial”.

El proceso de emprendimiento no puede basarse en la idea empresarial. Ni sostenerse únicamente en la elaboración de un plan de empresa o de un estudio de viabilidad.

La persona, el emprendedor, es el eje sobre el que se sostiene el despliegue del proyecto empresarial. La persona es el primer factor en el que hay que trabajar y desarrollar de cara a aumentar las posibilidades de éxito de la iniciativa que se va a poner en marcha. Por lo tanto, va a ser el emprendedor, de forma autoguiada, o bien contando con la colaboración de un profesional, el que ha de llevar a cabo un análisis de su situación de partida. De cuáles son los recursos con los que cuenta de una manera óptima, y cuáles son aquellos aspectos que ha de potenciar y mejorar.

Pensemos además, que en ningún caso contaremos en el inicio de una iniciativa empresarial con todos los elementos “talentosos” a un nivel óptimo. Tendremos lagunas, carencias y necesidades. Los elementos necesarios los podremos desarrollar y ampliar a través de unos planes de acción y aprendizaje. Pero esta necesidad de aprendizaje, de desarrollo y crecimiento no tiene porqué impedir comenzar el proceso de puesta en marcha de un proyecto empresarial. Será una de las esferas de trabajo a poner en marcha.

De cara a este proceso de desarrollo del talento emprendedor, tengamos en consideración nuestros “puntos ciegos”. Es decir, los factores o formas de hacer que no tenemos presente en nuestra conciencia. No sabemos que somos y actuamos de las formas que nos muestra nuestros puntos ciegos. Acudamos a la ayuda y al apoyo que nos proporcionan las personas que se encuentran en nuestro entorno. Estos puntos ciegos también serán factores que podremos integrar en un futuro plan de actuación.

Y el elemento longitudinal en el tiempo. El proceso de mejora, de adquisición de competencias y desarrollo del talento, no es un acto puntual que finaliza en un momento determinado. Hablamos de un proceso permanentemente abierto en que tenemos que tener una porosidad en las esferas de mejora de nuestro desempeño profesional buscando permanentemente la excelencia, así como a las distintas variaciones y cambios que se producen en los entornos profesionales en los que desarrollamos nuestra actividad o negocio.

## **Talento emprendedor individual o talento de equipo**

Toda iniciativa emprendedora (empresarial) supone la posibilidad de identificar un liderazgo individual o compartido. Contar con el trabajo y experiencia de una o varias personas.



Descrito lo que entendemos por talento desde la esfera individual, nos centramos en este momento en la iniciativa emprendedora liderada por más de una persona. Esta modalidad supone la integración de los talentos de las personas que integran el proyecto. Este factor complejiza el proceso de movilización de los talentos, así como los de identificación de esferas de mejora y desarrollo de los talentos. Hay que integrar y complementar los talentos de los socios. Hay que alcanzar visiones convergentes y compartidas de lo que se pretende alcanzar y lograr.

Los procesos de puesta en marcha de proyectos empresariales planteados por más de una persona, implican identificar los intereses, capacidades y talentos de cada una de las personas. Integrar la visión y diseñarla de manera participada y compartida por los integrantes del proyecto, localizar talentos complementarios, desarrollar los ámbitos en los que testamos necesidades de mejora, o bien los valores que guían nuestra acción de manera colaborativa. A su vez, suponen factores esenciales en el proceso de nacimiento de un proyecto participado y necesariamente guiado por valores y formas de hacer que yo denomino las seis CO:

- Confianza
- Colaboración
- Complementariedad
- Compenetración
- Comunicación
- Cooperación

## Capítulo 2. ¿Cómo se desarrolla el talento emprendedor?

En el capítulo anterior hemos referido distintas aproximaciones a lo que podemos denominar Talento. Distintos conceptos, o distintas formas de aproximarse al objeto de análisis, que nos permite formarnos una imagen sobre su contenido recorrido.

De las mismas, también podemos alcanzar una conclusión compartida en la que la mayoría de las definiciones concuerdan. La práctica, el trabajo, el desempeño de acciones, supone el fundamento desde el que se articula el desarrollo de los talentos. Talento emprendedor, o cualquier otro tipo de talento vinculado con nuestra realidad profesional y/o personal.

El trabajo es la base del éxito, y el talento se fundamenta en el trabajo, en la puesta en marcha de una práctica intensa y permanente. Esta conclusión permite identificar dos recursos que potencian el talento emprendedor:

1. Sabiendo que el trabajo, la experiencia de hacer, es la base del desarrollo de potencialidades y de la adquisición de competencias, supone que aprendiendo a hacer, podremos adquirir capacidades, habilidades y competencias profesionales y emprendedoras.
2. Cuando integramos dentro de nuestro esquema de creencias personales el paradigma de que la experiencia y la acción nos lleva a alcanzar las capacidades, esto supone un activador, un motor que motiva la puesta en marcha de los proyectos que diseñamos.

Parémonos unos instantes en el primer punto expuesto más arriba. Existe una distancia en la adquisición de conocimientos y la puesta en marcha de los mismos. Adquirir los conocimientos, sean cuales quiera que sean, y para cualquier tipo de esfera profesional, si no se encuentran vinculados con un proceso de transferencia a la práctica, suponen una inversión estéril. La habilidad se ordena y se sustenta en el saber hacer. En la proyección de los conocimientos a la acción, en el despliegue de un proceso experimental.

La distancia entre el saber, el saber hacerlo, saber hacerlo bien y el saber hacer excelente, es el recorrido del desarrollo del talento emprendedor (o de cualquier otro talento). Si no vamos a transitar por este camino, por las razones que sean, es mejor no comenzar un proceso de formación y aprendizaje.

Cuando nos referimos a aprendizajes, no sólo hablamos de adquisición de conocimientos técnicos o contenidos vinculados a disciplinas académicas o de gestión empresarial. Nos referimos al aprendizaje de habilidades personales o sociales, afrontamiento de miedos, comunicación y resolución de conflictos interpersonales.

### **Primer escalón**

*Determina si estás dispuesto a trasladar a la experiencia aquello que aprendas, ya que en la experiencia es donde se encuentra la adquisición de la capacidad de acción, y por lo tanto, el desarrollo del talento.*

## **El debate entre innatismo y aprendizaje**

En el campo de la Filosofía, la Psicología, la Religión o la Sociología, el debate sobre la identidad y naturaleza del hombre ha sido una constante a lo largo de la historia. Dentro de este debate, la identificación de la prevalencia de los factores innatos o hereditarios, frente a aquellos componentes basados en el aprendizaje o en el ambiente y la interacción social, han supuesto un fructífero nivel de controversia y apasionadas oposiciones.

Este debate nos interesa como emprendedores para dar respuesta a una simple pregunta: el emprendedor ¿nace o se hace?

Nuestra contestación, entiendo, se puede intuir o adelantar: el emprendedor se hace. Se cocina de manera lenta y permanente. Aunque esto no obvia el hecho de que cada persona nace con un conjunto de capacidades, de aptitudes innatas determinadas por su carga genética. Ahora bien, estos recursos innatos no presuponen saber hacer. Identifican potencialidad, facilidad en el despliegue de las acciones y conductas para las que se encuentra dotado.

Acudo al maestro José Antonio Marina para utilizar su metáfora de la vida como una partida de cartas. En la vida nos reparten las cartas con las que jugamos. Ahora bien, tener a priori una buena mano de cartas no

implica que se vaya a ganar la partida. Hay que saber jugarla. Hay que saber actuar, planificar y decidir de cara a salir airoso de los lances en los que deseamos intervenir.

Por lo tanto, el proceso emprendedor se ordena en torno al mismo eje de actuación. Tendremos personas que poseerán unas aptitudes excelentes para los negocios que deberán desarrollar a través de la acción, y también tendremos emprendedores que van a aprender a ser emprendedores sobre bases aptitudinales no tan dotadas. Pero en definitiva, el factor diferencial será su proyección hacia el aprendizaje y la adquisición de las competencias y cualidades emprendedoras.

Pero, atención, una idea esencial a tener en cuenta es cómo el reparto de las cartas no determina, pero sí condiciona, las acciones y procesos de aprendizaje que vayamos a desarrollar. Efectivamente, de acuerdo con cuáles sean mis capacidades potenciales innatas y cuáles aquellas que no obtengan una carga dotacional fabulosa, mi proceso de desarrollo y aprendizaje será diferencial en cuanto a los esfuerzos que deba acometer.

Este mismo punto de partida nos sirve para analizar el entorno inmediato en donde nos desenvolvemos. Entorno social, cultural y económico. Factor que también condiciona las trayectorias e itinerarios que vamos a comenzar en el proceso de desarrollo de nuestra iniciativa emprendedora. Pero, en ningún caso determina el camino que vamos a seguir. No existe nada pre-fijado.

## **Segundo escalón**

*Si piensas y crees que lo que en el momento de la creación y/o puesta en marcha de tu proyecto empresarial es de una forma determinada y es inamovible, tienes dos posibilidades: jugar con estas cartas, o bien, modificar esta creencia y preparar mejor tu estrategia de juego.*

*Todo el mundo puede cambiar y aprender, cada uno en su nivel.*

## **El aprendizaje y los modelos de aprendizaje**

Una primera **distinción**, ya esbozada más arriba, es la que opera **entre aprendizaje y desempeño**. Esta distinción implica que podemos ser conscientes de poseer ideas, conocimientos, etc., pero, será la acción concreta que articula este conocimiento lo que nos permita afirmar que sabemos algo, que sabemos realizar y hacer una labor, tarea o función.

El desempeño depende de muchas variables internas, así como de las condiciones en las que se desenvuelve la persona en el desarrollo de sus conocimientos. Factores como los estados emocionales o el estado físico, entre otros, condicionan la posibilidad y efectividad de nuestro desempeño. Por el contrario, el aprendizaje es una realidad más fija, menos maleable.

Esta doble realidad, y la relación establecida entre el aprendizaje y el desempeño, tiene una íntima relación con la autopercepción y la identidad externa que creamos a nuestro alrededor y con las personas con las que interactuamos. Es decir, que esta relación tiene un efecto muy importante en cómo nos vemos y en cómo nos valoran.

Cuando aprendemos determinados contenidos, los tenemos almacenados en nuestro interior. Cuando desplegamos estos conocimientos a través de la acción, cambia la percepción que tenemos de nosotros mismos. Cambia el modo en el que los demás nos perciben y nos definen. Este cambio tiene un efecto potenciador de la iniciativa y el movimiento de cada persona.

Por lo tanto, reforcemos la misma idea anteriormente citada. Acción, acción y acción. El desempeño es la muestra pública de nuestras capacidades, de nuestros recursos.

En cuanto a los tipos de aprendizaje, podemos distinguir entre los siguientes:

- **Aprendizaje por condicionamiento clásico.** Desarrollado a través de las aportaciones de Pavlov, se ordena en torno a un proceso en el que un estímulo que normalmente no producía ninguna reacción, en una situación dada, se relaciona con otro estímulo y éste sí produce una respuesta.
- **Aprendizaje por condicionamiento operante o instrumental.** Los máximos exponentes de este modelo son Skinner y Thorndike. Skinner sostiene que la persona que aprende tiene un papel mucho más preponderante que lo planteado por Pavlov. Para este autor, la persona emite una conducta (no siendo un acto reflejo de acuerdo con el estímulo) de una manera voluntaria (de acuerdo al condicionamiento operante), y, por lo tanto, la probabilidad de que se mantenga dicha conducta depende de los resultados/consecuencias de esa conducta. Thorndike, por su parte, elabora la ley del efecto, en la que expone cómo la relación entre estímulo- respuesta “se imprime cuando un placer resulta del acto y se erradica cuando no es así”<sup>1</sup>.
- **Teoría del aprendizaje social, o por modelos.** El máximo representante de esta propuesta es Albert Bandura. Éste, junto con otros

---

<sup>1</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

psicólogos, sostiene que el aprendizaje humano se encuentra dirigido hacia la adquisición de una conducta social y moral. Define el aprendizaje social como “*la conducta aprendida en situaciones interpersonales y ligada a las necesidades que requieren para su satisfacción la mediación de otras personas*”<sup>2</sup>. Potencia el denominado aprendizaje observacional, es decir, el que se adquiere a través de la observación de otra persona. Funciona como “modelo”. La sola exposición al modelo sirve para que se dé el aprendizaje.

- **Aprendizaje por Insight.** Este modelo se basa en una perspectiva del aprendizaje como proceso cognoscitivo. El aprendizaje por insight se define bajo un modelo de reestructuración perceptual de los elementos que componen un problema. En este modelo la regla es la solución repentina. Además, se repite la respuesta la siguiente vez que se enfrenta ante la misma situación. Esta solución, el individuo puede repetirla en escenario y situaciones similares en las que la respuesta pueda ser trasladada con facilidad. Para este tipo de aprendizaje, el lenguaje se convierte en un elemento esencial.

Como vemos, nos podemos basar en distintos modelos teóricos que fundamentan el proceso de aprendizaje. Nos sirven todas y cada una de las explicaciones para ver cómo adquirimos conocimientos, saberes o formas de actuar. Hablamos de un tipo de aprendizaje destinado a resolver problemas en un ámbito práctico.

Junto con ellos, proponemos acercarnos a un modelo de aprendizaje basado en una transformación o adquisición de creencias y los valores de la persona. Lo que denominamos un **aprendizaje transformacional**. Un tipo de aprendizaje que cambia la forma de ver que tenemos el mundo. Un cambio que supondría la adquisición de creencias y formas de entender el mundo, valores que permitan nuevas formas de actuar para la persona que lo desarrolla. Implica de manera lineal un cambio en los modelos actitudinales. Actitudes que, como ya sabemos, guían nuestra acción.

Desde nuestra perspectiva, y especialmente ligado al desarrollo del talento emprendedor, este modelo de aprendizaje permite adquirir unas capacidades movilizadoras de cara a la apertura de nuevas acciones y formas de crear, innovar y emprender. En definitiva, nuevas formas de afrontar los problemas y las situaciones en las que estamos involucrados.

Este modelo de aprendizaje incide en un proceso de cambio de la forma y la posición desde la que vemos los acontecimientos y las realidades en las que operamos. Parte del hecho de que “vemos el mundo” de una determinada forma, desde un sistema de creencias y valores, y éstos son los que determinan la forma en la que respondemos ante esta realidad dada.

---

<sup>2</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

Si cambiamos la forma de entender(nos), identificaremos nuevas formas en potencia de actuar. Un nuevo marco de posibilidades que abre nuevos caminos de acción y, por lo tanto, nuevas formas de entender(nos).

Llegados a este punto es necesario abordar qué significan conceptos como las creencias, actitudes o valores.

Secord y Backman (1964)<sup>3</sup> analizaron el conjunto de definiciones propuestas sobre el término **Actitud**, llegando a la conclusión de que todas ellas integran tres elementos sustanciales:

1. El *cognoscitivo*. Es decir, lo que pensamos acerca de un objeto de una situación dada.
2. El *afectivo*. Lo que sentimos en relación a este objeto o a la situación en la que interactuamos. Este factor se encuentra ligado a la escala de valores de cada uno.
3. El *conductual*. La forma en la que una persona actúa de acuerdo a lo que piensa y lo que siente en relación al objetivo, situación o persona.

Las actitudes se encuentran íntimamente relacionadas con los valores y las creencias que tenemos.

Las **creencias** se refieren al conocimiento que tenemos del mundo, aunque éste se caracteriza por ser impreciso, parcial e incompleto. Vincula un objeto determinado con un atributo concreto.

Para convertir una creencia en una actitud es necesario incorporar el concepto de valor.

El **valor/es** lo identificamos como el sentido, el contenido que un individuo otorga a aquello que es deseable, bueno, valioso, meritorio...El valor es un factor estable en el tiempo. Es una creencia muy consolidada y sólida. Es muy selectivo.

Rokcach<sup>4</sup> establece una distinción entre dos tipologías de valores:

- Los **valores terminales**: metas o estados que supongan un fin deseable. Pueden ser ejemplos de esta naturaleza la vida en paz, un proyecto de transformación social o empresarial...
- Los **valores instrumentales**. Hace referencia a los atributos que pueden llegar a ser deseables. Ejemplos de ellos pueden ser la capa-

---

<sup>3</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

<sup>4</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

cidad personal y profesional, capacidad de sacrificio... Estos últimos son valores que sirven como medios de cara al logro de los valores terminales.

Una distinción operativa que podemos utilizar con el objeto de diferenciar entre las creencias y los valores puede ser la siguiente: las creencias poseen una cualidad de ser, es decir que *algo es así*. Mientras que el valor posee una cualidad de *lo que debería ser*.

Tanto creencias, valores y actitudes son constructos hipotéticos, sólo se les puede inferir desde las conductas, desde las acciones emitidas. Recordemos que el lenguaje es una conducta.

Las actitudes, de manera simple, podemos conceptualizarlas como predisposiciones a actuar de una determinada manera. En una situación dada, la conducta vendrá determinada por cómo pensamos que los otros evaluarán nuestras acciones, de las consecuencias inmediatas de nuestra conducta, así como de los hábitos adquiridos de comportamiento de respuesta para estas situaciones.

Junto a estas variables nos encontramos con determinadas situaciones que también condicionan las respuestas que expresamos.

Para terminar, el aprendizaje transformacional se centra en el trabajo sobre las creencias, los valores y las actitudes que poseemos y que guían nuestra acción de acuerdo con los objetivos que perseguimos. Permite centrar un proceso en el que se aprende a desarrollar y potenciar aquellas creencias y valores que facilitan y potencian el despliegue de acción focalizada hacia los objetivos y metas, y, además, favorece la mitigación de los efectos y servidumbres de las creencias que no favorecen o imposibilitan la consecución de dichas metas.

## **Rompiendo el área de confort**

Como venimos comentando, el aprendizaje supone finalmente acción. Hacer cosas. Por lo tanto, el proceso para el desarrollo del talento emprendedor implica que debemos gestar un plan de acción que suponga un aprendizaje permanente que nos permita adquirir unas habilidades que finalmente se traducirán en unos patrones de acción, unos hábitos.

La acción supone rebasar y superar aquello que sabemos, el conjunto de destrezas que ya sabemos hacer y que, con mucha probabilidad, las ejecutamos con un alto nivel de competencia y efectividad. El talento se desarrolla rompiendo los límites de aquello que ya hacemos bien.

Esta ruptura de la zona en la que nos sentimos “a gusto”, en la que evaluamos que mostramos un desempeño óptimo, es el escenario en donde



se produce el proceso de expansión de nuestras capacidades, habilidades y competencias. A esta zona es la que denominamos zona de confort.

Debemos ser conscientes de la existencia de esta zona de confort, así como de que un proceso de desarrollo personal o profesional implica ruptura, rebasar las líneas en las que se encuentra intrincada esta zona personal.

Para emprender, inevitablemente hay que romper la barrera del confort, ya que implica enfrentarnos ante situaciones y escenarios en los que deberemos desplegar nuevas formas de acción y operar en nuestro entorno, de cara a alcanzar los objetivos que perseguimos.

## Zonas de aprendizaje



Cuando desarrollamos el talento, cuando aprendemos, lo que estamos realizando, en definitiva, es la ampliación de nuestro margen de acción. Es un proceso que implica un crecimiento de la zona de confort. Somos más capaces. Pero la zona de expansión siempre se mantiene. No se encuentra fijada o establecida a priori. Hablamos, por lo tanto, de un mecanismo que opera de manera permanente. Identificamos una acción de mejora continua.

La zona de pánico supone una situación, una esfera de aprendizaje en la que probablemente podrá existir cumplimiento de acciones, pero no existirá el compromiso para mantener y consolidar el aprendizaje, así como el

proyecto de futuro que perseguimos. Pongamos un ejemplo vinculado con el emprendimiento.

Si a una persona le planteamos poner en marcha un negocio, indicándole que no tiene otra posibilidad profesional, que es la única solución para salir adelante, la acción que acomete estará viciada por el temor, por el miedo. En esta situación, los aprendizajes se podrán llegar a producir, pero no estamos diseñando una acción que pueda consolidarse, una acción basada en el compromiso de la persona respecto a su propio programa o proyecto. Hablamos, por tanto, que no solidificará el aprendizaje, con el muy posible abandono en el caso de que se produzcan los inevitables contratiempos y obstáculos a lo largo de la trayectoria del proyecto.

Tengamos presente así mismo, que el desarrollo del proceso de expansión del talento viene delimitado por dos escenarios de actuación:

1. Realizar mejor y de manera más eficaz y productiva aquellas capacidades, habilidades y competencias que ya tenemos integradas en nuestro repertorio de acciones.
2. Adquirir nuevas capacidades de acción. Nuevos marcos y esquemas personales que permitan desplegar nuestras estrategias de cara al logro de las metas y objetivos planificados.

Pero para poder actuar en el ámbito de la zona de expansión del talento, es necesario aceptar que hay cuestiones que no sabemos, que nos falta por adquirir determinados conocimientos. Trabajar desde la humildad de la persona, desde el reconocimiento de un no saber, es el punto de partida óptimo para un buen desarrollo del talento. Desde la declaración del “NO SÉ” pueden actuar los profesionales facilitadores para el desarrollo del talento. Del talento emprendedor.

Cuando nos encontramos ante personas que dicen que lo saben todo, nos encontramos con una restricción a la posibilidad de ayudarles, ya que no van a crear y generar espacios para un adecuado aprendizaje, para recepcionar esta posibilidad. Necesitamos, por lo tanto, escuchar de los emprendedores declaraciones como:

- No sé hacer...
- Me cuesta realizar...
- Me faltaría para...
- No soy capaz de...

Estas declaraciones permiten el desarrollo. Favorecen el proceso de expansión del talento emprendedor. Desde aquí se construye un formato de acción dirigido a la adquisición de nuevas capacidades y competencias focalizadas en el proceso de emprendimiento.

En este sentido, cabe tener en consideración el momento o situación en el que una persona se encuentra en relación a un aprendizaje determinado:

1. **Incompetencia inconsciente.** Es decir, nos encontramos en el momento en el que la persona se define bajo la fórmula de “*no sé que no sé*”. No tiene conciencia de los conocimientos, habilidades, etc., que le son necesarios para poder llevar a cabo con plena excelencia los procesos que acomete, o bien las acciones de cara a los procesos de gestión de las dificultades que se le plantean en la puesta en marcha de un proyecto. En este sentido cabe destacar, cómo muchos emprendedores comienzan su proyecto con una osadía y con una falta de identificación del riesgo, marcada por un desconocimiento del proceso y del escenario que enfrentan. Declaraciones como “*no me hace falta aprender nada*”, o, “*esto lo llevo en la sangre*”, identifican acciones que permiten ubicar el momento en el que se encuentra el emprendedor.
2. **Incompetencia consciente.** Nos encontramos en el punto óptimo para el comienzo de un proceso de desarrollo del talento emprendedor. La persona es consciente de que tiene lagunas y áreas de mejora. Desde esta posición podemos crear un proceso de trabajo para el desarrollo de las capacidades necesarias. Esta situación se resume en la declaración “*sé, que no sé*”. Esta situación nos permite aclarar los aspectos a tratar. Evidentemente, podrán existir otros factores y temas que en este momento la persona no sea consciente de la necesidad de tratar o abordar. También en este aspecto le podremos acompañar.
3. **Competencia consciente.** La persona está aprendiendo. Se encuentra en el proceso de desarrollo. La declaración que identifica este estadio es la de “*sé que sé*”. Está adquiriendo hábitos, está practicando, está poniendo en marcha las acciones que quería desarrollar.
4. **Competencia inconsciente.** No sabemos que sabemos. Es el último nivel de un proceso para el desarrollo del talento. Integramos una forma de actuar, una forma de responder ante situaciones de una manera automatizada, integrándola en un repertorio de respuestas que fluyen desde el modo de operar inconsciente de la persona. No existe la pregunta “*¿qué es lo que tengo que hacer ahora?*”, “*¿cómo he de responder?*”. La persona se encuentra, por tanto, en un momento en el que ha consolidado su zona de confort. Ha cumplido su capacidad de acción y por ello puede llegar a identificar otras áreas de mejora.

Para cada una de estas situaciones de partida, cabe aproximarse como emprendedores, o como profesionales que apoyan en el proceso emprendedor, con un diálogo reflexivo y generador, que nos permita identificar posibles áreas de intervención y trabajo. Detallamos algunas de ellas:

### ***Situación de incompetencia inconsciente***

- ¿Sabes todo lo que necesitas para desarrollar tu proyecto emprendedor?
- ¿Qué es lo que sabes para llevar a cabo tu proyecto emprendedor? Detállamelo.
- Descríbeme con detalle todas y cada una de las acciones y actividades que has de desarrollar para llevar a cabo con éxito tu proyecto de empresa.

*Con esta información le podemos presentar un esquema de todas las funciones necesarias para poner en marcha una empresa, todas las tareas que ha de realizar un emprendedor.*

- ¿Sabes hacer todo esto?
- ¿Sabes hacerlo bien?
- ¿Qué piensas ahora?
- ¿Crees que tienes que aprender algo?
- ¿Lo vas a hacer?

### ***Situación de incompetencia consciente***

Lo primero que hay que plantearse, o bien plantear a la persona en el caso que seamos profesionales en el proceso de desarrollo del talento emprendedor, es que esta es la situación de partida perfecta para comenzar. Hay que darse a uno mismo, o darle la enhorabuena. Y segundo, debemos adoptar una decisión: ¿Queremos hacerlo? ¿Sí o no? Simple, pero trascendental.

Para comprender mejor esta situación, debemos aceptar que en ella aparecen emociones y sentimientos muy definidos. El miedo, la duda... se convierten en aspectos esenciales a identificar y a comprender de cara a afrontar de manera eficaz este momento.

En este estadio podemos utilizar preguntas como:

- ¿Qué te falta aprender?
- ¿Cómo puedes adquirir lo que te falta?
- ¿Cuándo lo vas a aprender?
- ¿Cómo te sientes?
- ¿Qué te preocupa?

### ***Situación de competencia consciente***

La persona está en proceso. Está adquiriendo conocimientos prácticos, habilidades, formas de hacer y de actuar. Por lo tanto, la primera herramienta es el reconocimiento. Poner en valor la acción que está llevando a cabo. Lo que ha puesto encima de la mesa. Y concretamente, valorar su compromiso con la meta, su responsabilidad hacia la misma y hacia sí mismo.

Nuestra forma de acompañar podrá venir a través de un seguimiento del proceso:

- ¿Qué resultados tienes?
- ¿Qué puedes hacer mejor?
- ¿Qué puedes hacer para alcanzar tu objetivo de tarea más rápido?
- ¿Cómo puedes hacer mejor tu tarea, tu objetivo?

### ***Situación de competencia inconsciente***

Cerramos el círculo del aprendizaje. Volvemos a situarnos en una zona de confort en nuestro desempeño. Volvamos a evaluar nuestra situación. Regresemos a la apertura de un proceso reflexivo de cara a identificar ámbitos de mejora.

Algunas de las preguntas que debemos plantearnos pueden ser:

- ¿Qué necesito en este momento?
- ¿Qué puedo hacer mejor?
- ¿Cómo puedo obtener mejores resultados, tanto en la globalidad de mi negocio, como en mi desempeño como empresario?
- ¿Quién me puede ayudar?
- ¿Cuándo lo voy a hacer?

## **Desarrollar el talento no es proporcionar información**

Como acabamos de ver, las fases para un desarrollo de capacidades y talento pasa por la apertura de un diálogo tendente a la identificación de áreas de actuación (mejora) y a la puesta en marcha de acciones dirigidas a la adquisición de determinadas competencias y capacidades.

No vinculamos la adquisición y desarrollo del talento a proporcionar información, a dar datos, a realizar una serie de aportaciones dirigidas a que la persona obtenga determinada información.

En el capítulo anterior describíamos qué era la inteligencia. Una de las acepciones propuestas por José Antonio Marina era la idea de “Inteligencia ejecutiva”. Sintéticamente, se trata de la inteligencia que se pone a disposición del individuo para la solución de los problemas en los que navega y se desenvuelve.

La información no es el nivel del conocimiento. El conocimiento es el conjunto de saberes y habilidades que utilizamos para resolver algo, para lograr adaptarnos a las circunstancias que nos rodean. Por lo tanto, la información debe responder muy nítidamente a la persona para responder a la pregunta ¿para qué me sirve?, ¿qué problema me resuelve?

Por lo tanto, si utilizamos una determinada información, debemos dotarnos de las respuestas a los distintos para qué. Debemos encontrar una finalidad de su uso. Uso que, en definitiva, debe estar ligado a la respuesta a nuestras necesidades de desarrollo de nuestro talento.

Por lo tanto, diferenciamos los distintos conceptos que se encuentran ligados al conocimiento. No es lo mismo datos, que información, que conocimiento.

Vamos a recordar algunas definiciones, y para ello seguiremos las aportaciones realizadas por el profesor Lochmüller<sup>5</sup>, de la Universidad de Walles:

- **Dato.** Los datos representan la materia prima con la que se representa un hecho. Un dato como tal, no tiene significado para un ser humano. Un ejemplo de ello puede ser 37 grados centígrados, o bien la palabra “crisis” (entendida aisladamente, sin relación con otros conceptos o realidades).
- **Información.** Supone algo con significado. El ser humano puede interpretarlo. La actividad de interpretar es subjetiva y, por lo tanto, la información es subjetiva. Desde este nivel extrapolamos cómo cada persona crea su propio mundo.
- **Conocimiento.** Permite utilizar la información con el objetivo de adoptar las decisiones necesarias para producir resultados que generan un aprendizaje que permita continuar con la adquisición de mayor conocimiento. Se trata de una definición que se encuentra ligada al desarrollo del talento como algo acumulativo, y abre el camino para continuar con el proceso de desarrollo del talento.

---

<sup>5</sup> Citado en Myers, D.G. (1994) *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

En definitiva, el conocimiento fomenta la adquisición de nuevos conocimientos.

## Desarrollando el talento

El talento crece con la práctica. Con la práctica intensa de los conocimientos que hemos adquirido, con la práctica de las habilidades que sabemos que debemos desplegar, etc. Necesitamos una práctica intensa de la misma.

Por lo tanto, previamente al desarrollo de la práctica, debemos identificar ¿qué queremos hacer? y ¿para qué queremos desarrollarlo?

¿Qué queremos hacer? implica determinar los objetivos y las metas que nos marcamos, sabiendo qué finalidad se encuentra detrás del logro de la meta definida.

En el caso del proceso para el desarrollo del talento emprendedor, podemos marcarnos distintas metas. Veamos algunos ejemplos:

- Mejorar la capacidad y habilidades comerciales
- Diseñar el plan de empresa
- Realizar un proceso de selección de personal
- Saber negociar líneas de financiación con los bancos
- Etc.

Dan Coyle, en su obra *Las claves del talento*<sup>6</sup>, nos propone una serie de reglas generales que nos permiten abordar el proceso de desarrollo del talento.

### Regla 1: Agrupar

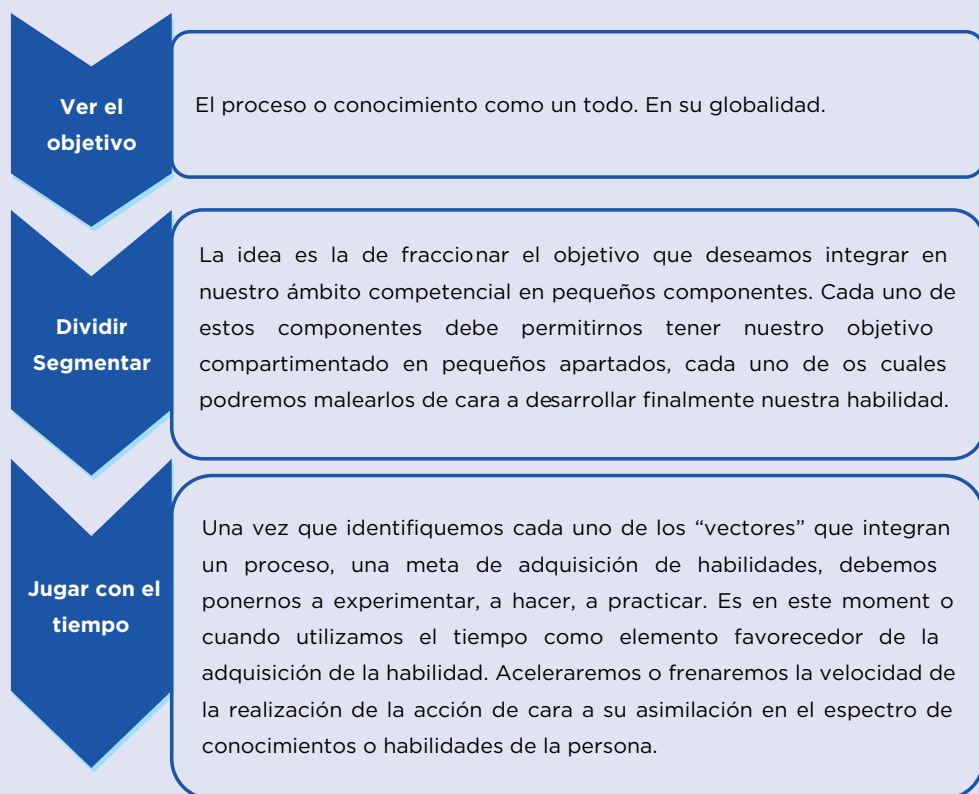
Nos guiamos bajo la formulación de una sencilla pregunta: ¿Cómo se hace eso?, ¿cómo logramos vender o negociar? Esta pregunta nos permite tener una imagen o visión del proceso, de la situación en su totalidad. Alcanzamos a tener una película, una fotografía de la acción, del objetivo perseguido.

Esta imagen puede ser compleja en su definición, en su descripción. Este factor es un punto clave, esencial y crítico de cara a activarnos y motivarnos para la puesta en marcha, para el proceso de desarrollo del aprendizaje. Cuando nos plantamos ante la pretensión de alcanzar un objetivo y éste es complejo, surge la duda y el potencial temor de no lograr la meta que nos proponemos.

---

<sup>6</sup> Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.

¿Qué hacer? En este momento debemos diseccionar. Deconstruir el objetivo (proceso de aprendizaje) en unidades más pequeñas. Más aprehensibles. En definitiva, más controlables y por lo tanto, susceptibles de ser adquiridas con mayor facilidad. Así, el proceso sigue este esquema:



Pongamos un ejemplo práctico que nos permita “ver” el proceso propuesto. Pensemos en una habilidad del emprendedor como es la realización de una “presentación de un producto ante un potencial cliente”.

Lo primero es alcanzar una imagen integral e integradora de lo que supone realizar la presentación de un producto. Vamos a describirla.

La presentación de un producto implica tener concertada una cita con el potencial cliente, con una duración mínima que nos permita comunicar todo aquello que sea necesario sobre las potencialidades de nuestro



producto. Cerrar agendas. Hay que saber realizar esta conversación vía telefónica o por otro medio. Saber utilizar estos medios y utilizar nuestras habilidades de comunicación de forma adecuada.

Debemos dotarnos de los recursos y materiales impresos o no impresos, documentos, etc. que nos permitan apoyar la comunicación sobre el producto que vayamos a realizar. Hay que crear estos documentos y materiales. Presentaciones en powerpoint, etc. Hay que saber confeccionarlos o saber a quién pedirselos para que nos lo desarrolle. Sobre estos materiales llevaremos a cabo nuestra comunicación y traslado de mensaje. O bien, aprender a utilizar la tecnología que podemos llegar a utilizar como soporte de la presentación.

Hay que preparar nuestro discurso. Hay que saber escuchar las necesidades, comentarios o aportaciones que nos vaya a plantear nuestro potencial cliente. Por lo tanto, tenemos que saber dialogar. Debemos establecer un marco de comunicación que permita cerrar acuerdos. Tenemos que saber generar confianza a través de la comunicación.

Si tenemos miedo a hablar en público, debemos generar estrategias de superación del miedo. Debemos aprender a superar este miedo para que no suponga la imposibilidad de comercializar nuestros productos.

Con esta descripción, imagen del proceso ligado a la presentación de un producto, podemos llegar a identificar los elementos que la componen:

1. Saber concertar encuentros con clientes.
2. Elaborar y saber utilizar los materiales de apoyo para la presentación de productos.
3. Saber construir y exponer un discurso pertinente de cara a la presentación de un producto y alcanzar una venta.
4. Aprender a superar el miedo a hablar en público.

Ya tenemos las “secciones” que implican el desarrollo de la capacidad, de la competencia para la presentación de un producto. Comenzamos el trabajo pues, la experiencia, la práctica. De manera secuencial proponemos empezar a practicar con el saber concertar encuentros. Para poder adquirir esta habilidad, de nuevo, podemos volver a tener nuestra imagen completa del proceso y posteriormente diseccionar en los factores que definen el proceso para su logro.

Este modelo permite hacer comprensible y asimilable el itinerario de aprendizaje. Identificaremos elementos en los que tendremos experiencia previa, o bien competencias o habilidades ya adquiridas, bien del entorno profesional, bien de otras esferas de nuestra experiencia personal.

La regla que hemos denominado “Agrupar”, se desarrolla a través de técnicas que nos permitan lograr la adquisición de habilidades y capacidades. Algunas de estas técnicas son las siguientes:

1. **Absórbelo todo.** Estate atento, mira, escucha y lee todo aquello que se encuentra relacionado con las habilidades de emprendimiento, de la esfera de las empresas, o del tipo de emprendedor/empresario que se encuentra a tu alrededor.

Se basa en la tipología del aprendizaje por modelado. La imitación es un poderoso elemento capacitador.

Busca posibilidades para poder acceder a una experiencia práctica. Solicita la posibilidad para poder aprender. Habla con empresarios, o con otros emprendedores. Habita espacios en los que se compartan experiencias y formas de hacer como nuevos emprendedores. Los viveros de empresas, los espacios compartidos por emprendedores o empresarios, son un excelente ecosistema para adquirir este tipo de habilidades, conocimientos, capacidades o modelos de desarrollo.

Recuerda que el objetivo que persigues es el de tener una imagen, una película personal en la que “veas” cómo se lleva a cabo de manera correcta una determinada acción o gestión.

2. **Divide** cada uno de los aspectos y capacidades que desees adquirir. Cuanto más secciones, más aumentará tu capacidad para asimilar y experimentar la acción concreta. Tendrás la opción de practicar de manera más correcta cada uno de los eslabones en los que se compone una capacidad o habilidad. Cuando desempeñes cada acción de manera favorable, une y comienza a actuar de manera integradora cada uno de los aspectos que has experimentado.
3. **Reducir la velocidad.** Es una idea simple. Realicemos cada una de las acciones de manera lenta. Vamos a ralentizar cada uno de los segmentos en los que se encuentren definidos la secuenciación de acciones. Con la lentitud ponemos mayor atención a lo que realizamos. Nos paramos a conocer, definir y ponderar los elementos de los que se encuentran constituidas nuestras acciones. En definitiva, es una apelación a la consciencia, a darnos cuenta de lo que está sucediendo, y de cómo ejecutamos las acciones que llevamos a cabo.

## Regla 2: Repetir

Acción, acción y más acción. Debemos pasar al terreno de juego, exponernos al desarrollo de la práctica. Es aquí donde podemos lograr una integración de las capacidades en nuestro repertorio de conducta y, por lo tanto, en nuestro desarrollo competencial y del talento.

### Regla 3: Aprender a sentirlo

Cuando nos pongamos a realizar el proceso de la tarea debemos prestar atención a nuestros marcadores emocionales. *¿Cómo nos estamos sintiendo?, ¿qué sensaciones son las que nos están guiando en la acción?* Sentir nos hace más conscientes de la tarea misma. De su grado de evolución y de integración dentro de nuestro esquema de pautas de respuesta y acción.

Tenemos que captar la evolución de nuestras sensaciones desde que comenzamos a realizar una nueva conducta o una nueva acción, hasta que la tenemos plenamente integrada dentro de nuestras capacidades.

Mientras escribo el libro, me doy cuenta cómo a medida que avanzo en la redacción, logro integrar pensamiento y escritura de una manera más ágil. Me doy cuenta de cómo el hecho de escribir se convierte en un hecho cada vez más automático. Logro que las palabras “fluyan” a través del ordenador. Esta idea de fluir, de dejarse llevar por la capacidad, por el saber hacer, es la sensación que mejor caracteriza el despliegue de las capacidades. Del talento.

Dan Coyle, en su obra *Las claves del talento*<sup>7</sup>, identifica las palabras de las personas que se encontraban en un proceso de adquisición de habilidades y competencias, en distintas disciplinas, en la posición de aprender a sentirlo. Rescato algunas de ellas:

- Atención
- Conectarse
- Construirse
- Totalidad
- Error

Y me quedo con esta última, ya que es uno de los factores esenciales de la práctica dirigida al crecimiento del talento. Hay que estar atentos a los errores que cometemos. Debemos percibir (y es posible sin lugar a dudas) cuáles son las conductas o las acciones que ejecutamos de manera errónea o que no alcanzan los mínimos imprescindibles para evaluarlas como correctas. Este es el nudo gordiano del despliegue de la práctica, es decir, identificar qué tenemos que mejorar para producir a través de la repetición nuevas formas de operar y responder.

### De la pasión al compromiso

En el capítulo 1 identificamos cómo la pasión era un vector esencial en el proceso de activación, de motivación de cara a movilizarnos hacia el logro. Debemos apasionarnos por el objetivo que perseguimos.

---

<sup>7</sup> Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.

Junto con ello, se encuentra la pasión por lo que hacemos. Por la experiencia y la práctica con la que construimos los proyectos, con la que elaboramos el camino hacia la consecución de los resultados programados. Sin esta “pasión”, sin estas sensaciones que acompañan a la del placer, de disfrutar, es difícil que entremos en un bucle virtuoso para el desarrollo del talento.

Por ello, y dentro del escenario que estamos organizando para potenciar el desarrollo del talento emprendedor, cabe parar a hacerse algunas preguntas de cara a acotar nuestro nivel de “carga pasional” sobre nuestro proyecto emprendedor. Desde ellas, podemos empezar a evaluar nuestro grado de compromiso:

- ¿Con qué disfruto?
- ¿Qué me gusta hacer profesionalmente?
- ¿Qué me proporciona satisfacción dentro de lo que hago?
- ¿Me compensa enfrentarme a las dificultades, por lo que hace sentir el trabajo en mi propio proyecto empresarial?

En los manuales de psicología se identifica el tema de la motivación como eje central de la conducta. También podemos encontrar cómo las emociones son calificadas como “el sabor” de las conductas. En definitiva, es aquello que hace que sean gratificantes las acciones que desarrollamos. Deben excitarnos, tensionarnos, movernos a la acción.

El compromiso hecho con nosotros mismos. Aquello que me obligo a cumplir. Es un contrato con el proyecto y con las tareas que debo realizar para lograr la meta. Se trata de aquello que estoy dispuesto a hacer, y además, supone identificar las cláusulas de las cuestiones por la que no voy a transigir, o bien, por lo que no estoy dispuesto a pasar o experimentar de cara al logro de las metas.

Es por ello que parece esencial clarificar desde la posición que voy a iniciar el proceso de desarrollo del proyecto emprendedor, elementos y realidades como:

- ¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr poner en marcha mi proyecto empresarial?
- ¿Qué no voy a permitir(me) a la hora de lograr mi meta empresarial?
- ¿Qué no estoy dispuesto a hacer?
- ¿Tengo energía suficiente para cumplir con las cláusulas de mi compromiso?
- ¿Qué tiene que pasar para saber que no voy a ser capaz de cumplir mi compromiso?
- ¿Cómo sabré qué está pasando?

## Buscando ayuda

Si como emprendedor eres capaz de disponer y de valorar los recursos como suficientes para enfrentarte ante el proceso de puesta en marcha de una empresa, ¡adelante! Tal vez hayas llegado a dicha conclusión después de un proceso racional de análisis, bien de manera intuitiva e inconsciente, o tal vez, con cierto grado de irreflexión, audacia o cegado por tu idea.

En todo caso, acude a profesionales que te ayuden a “poner en valor” y “aterrizar” con tu proyecto emprendedor. Profesionales de la gestión empresarial que te permitan adecuar y ajustar tu idea o proyecto a las posibilidades que se te abren. Además de tener en consideración los plazos y tiempos bajo los cuales conducirás tu plan de acción.

Pero, como hemos estado viendo, lo importante es capacitarse en la base, en el barro desde donde moldear la figura del emprendedor. La base sobre la cual edificarás tu talento emprendedor. Para ello cuentas con la ayuda de profesionales, *coaches* o mentores que te ayudarán a mejorar tu desempeño.

En este caso, lo primero que puedes hacer es contar con la ayuda de otros emprendedores y empresarios. Acude a ellos. Tengo amigos empresarios que guían y colaboran con emprendedores que desean poner en marcha un negocio. Pueden ser, tanto del sector en el que deseas montar tu negocio, como de otra actividad o sector productivo. Puedes utilizarlos como mentores, aprendiendo de ellos, observando su capacidad de organización o gestión. Observando cómo ponen en práctica sus habilidades y capacidades.

Solicita esta ayuda. Pedirla es parte del proceso del desarrollo de tu talento. No aprender de estas figuras, sino solicitar la ayuda misma. Hazlo.

## Capítulo 3. Competencias personales y sociales para el emprendimiento

El desempeño de cualquier profesión, oficio o puesto de trabajo, viene identificado por la capacidad de la persona para ejercer adecuadamente el puesto al que se encuentra adscrito. Este desempeño supone que la persona tiene una serie de conocimientos, y que sabe desarrollarlos a través de la práctica de cara a la adquisición de determinados estándares de desempeño.

Dentro de los estándares de desempeño se encuentran todos aquellos que tienen que ver con hacer las cosas conjuntamente, o para otras personas. Entendemos que la mayoría de los empleos y trabajos tienen que ver, de una forma u otra, con establecer y mantener relaciones con otras personas.

A este tipo de capacidad se le denomina **competencia social**. Se trata de capacidades imprescindibles para desempeñar un puesto de trabajo con un mínimo de calidad y excelencia.

Para los emprendedores y empresarios, uno de los ejes sobre los que se articula la viabilidad y el potencial éxito de la iniciativa empresarial, es la de su competencia social. Es una habilidad estratégica a la hora de analizar los recursos con los que cuenta el emprendedor.

La función esencial de un emprendedor va a ser la de establecer relaciones. Establecer y, además, mantener estas relaciones con:

- Clientes
- Inversores
- Trabajadores colaboradores
- Agentes financieros
- Etc.

Las relaciones nos sirven para vender, crear alianzas o saber gestionar un equipo de trabajo. Sobre las relaciones establecemos los elementos de comunicación que nos permitirán informar de lo que somos, lo que hacemos, o cómo es nuestra forma de trabajar.

Pero antes de establecer la forma en la que nos relacionamos con los demás, debemos pararnos a identificar y ordenar la primera relación esencial que como personas realizamos. Es decir, la relación con nosotros mismos.

Este tipo de relación es lo que Goleman identifica como la **competencia personal**. Se trata de los factores que condicionan y determinan esta forma de relacionar(nos). Este autor, clasifica esta competencia en tres grandes grupos:

#### Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional
- Valoración adecuado de uno mismo
- Confianza en uno mismo

#### Autorregulación

- Autocontrol
- Confiabilidad
- Integridad
- Adaptación
- Innovación

#### Motivación

- Motivación por el logro
- Compromiso
- Iniciativa
- Optimismo

**1. Conciencia de uno mismo.** Se trata de la capacidad para saber reconocer los estados personales en los que nos encontramos. En ellas, distinguimos las siguientes competencias:

- **Conciencia emocional.** Saber reconocer nuestras emociones, nuestros estados de ánimo.
- **Valoración adecuada de uno mismo.** Reconocer y saber valorar el conjunto de nuestras destrezas, habilidades, así como también los factores y desempeños en lo que no tenemos un nivel calificable como diestro.
- **Confianza en uno mismo.** Se trata de la fiabilidad en las valoraciones que realizamos acerca de nosotros mismos, sobre nuestras competencias, habilidades o conocimientos que poseemos.

**2. Autorregulación.** Lo podemos definir como la capacidad de establecer un control sobre nuestros estados, los impulsos, nuestras energías, así como de los recursos internos. La desglosamos en cinco competencias diferenciadas:

- **Autocontrol.** Saber manejar nuestras emociones e impulsos dirigido hacia la consecución de los objetivos que perseguimos. Esta competencia es especialmente significativa ante los conflictos en los que nos podemos encontrar inmersos.

- **Confiabilidad.** Se trata de la coherencia y fidelidad a los criterios de sinceridad e integridad, a los valores y creencias que condicionan nuestra acción y la conducta en la relación que establecemos con los demás.
- **Integridad.** Tiene que ver con la responsabilidad como valor en el desempeño de nuestra actividad profesional. Significa saber aceptar los resultados de nuestra acción y los efectos de la misma.
- **Adaptabilidad.** Cómo nuestras acciones, conductas, formas de analizar y pensar se guían bajo un modelo de flexibilidad para responder ante los cambios de nuestro entorno.
- **Innovación.** Identifica nuestra posición a la aceptación e integración de las nuevas formas de hacer y pensar, en nuestro desempeño profesional y/o en nuestra forma de responder en los distintos entornos.

**3. La motivación.** Se encuentra relacionada con la manera bajo la cual las emociones condicionan la movilización de nuestras energías hacia la consecución de los objetivos y metas que perseguimos.

Bajo este modelo, identificamos cuatro competencias clave vinculadas a esta esfera competencial:

- **Motivación por el logro.** Significa identificar la excelencia como meta dentro de nuestro desempeño. Nos centramos en el logro del hacer, de las acciones, los proyectos que abordamos de la mejor forma posible, con el criterio de mejora y aprendizaje continuo.
- **Compromiso.** Se trata de aceptar e integrar dentro de nuestros esquemas personales los objetivos y metas de un equipo o grupo. Recordemos que el compromiso fundamental de un emprendedor-empresario es con él mismo y con el proyecto que se encuentra diseñando y poniendo en marcha.
- **Iniciativa.** Tiene que ver con saber aprovechar la ocasión, el momento. Embarcarse en acciones cuando las circunstancias en la que nos desenvolvemos lo requieren.
- **Optimismo.** Supone una actitud de fortaleza en las acciones encaminadas hacia la consecución de las metas que nos proponemos, independientemente de las dificultades ante las que nos enfrentamos.

Desde esta perspectiva general, intentaré centrarme en aquellas competencias que son esencialmente significativas en el desempeño de los emprendedores. Cada una de las cuales tendrá espacios y escenarios específicos de aplicación a lo largo de la vida del proceso emprendedor del empresario.



Comencemos por **la conciencia en uno mismo**. Saber reconocer(nos), comprender(nos) y abrir las opciones de mejora que favorezcan extender escenarios de mejora y aprendizaje, lo que indudablemente se vincula con el proceso para el desarrollo de nuestro talento emprendedor.

Se ha identificado la adecuada **valoración de uno mismo** como factor esencial competencial. Se trata de saber qué tenemos, qué podemos hacer y qué nos falta por desarrollar o adquirir para el logro de nuestras metas. Hablamos de “lo que nos falta desarrollar”, no de limitación en nuestra capacidad. Nuestra perspectiva de trabajo implica la posibilidad de trabajar, de actuar para mitigar o neutralizar este límite.

De cara a poder identificar y catalogar esta competencia, las acciones o conductas que realizan las personas con esta capacidad son las siguientes:

- Son conscientes de los puntos fuertes y de las debilidades que tienen.
- Evalúan los efectos de sus acciones. Responden a un modelo de aprendizaje activo, basado en conocer qué ha sucedido y las razones de estos efectos.
- Se ríen de sí mismos. Toman distancia sobre las consecuencias de sus actos, distancia que les permite evaluar las consecuencias de sus acciones y aprender de ellas.

La siguiente de las capacidades vinculadas a la competencia personal tiene que ver con la **confianza en uno mismo**. Es decir, saber que se cuenta con los recursos y que con su movilización se alcanzarán los resultados pretendidos. Se puede llegar a ser consciente de los recursos y de las áreas de mejora, pero sin tener la creencia personal de que se es capaz de lograr algo, es muy difícil “lanzarse” al proceso emprendedor.

A las personas con confianza en sí mismas se las reconoce por los siguientes aspectos:

- “Llenan” los espacios. Manifiestan seguridad en sí mismas y lo trasladan a través de la comunicación no verbal.
- Manifiestan sus puntos de vista, aunque éstos supongan el quiebre de la opinión o los juicios preponderantes. Defienden sus posturas y posiciones.
- Emprenden. Hacen aquello que pretenden en los distintos órdenes de su vida. Asumen las consecuencias de sus actos y adoptan decisiones en escenarios de incertidumbre o crisis.

Nos pararemos en este punto. A mi juicio, nos encontramos con una de las claves de las variables que definen el perfil del emprendedor. Esta confianza en uno mismo va más allá de los juicios que realicemos acerca de las cuestiones que condicionan un proceso o idea emprendedora. Hablamos

del empoderamiento de la persona. De la sensación, del sentimiento de poder realizar las cosas, los proyectos que nos propongamos. Poder es realizar cosas, capacidad de acción. Y ésta capacidad de acción descansa en la misma acción, en querer hacer, saber hacer y realizar la acción. Si un emprendedor elige querer realizar una acción (un proyecto), sabe hacerlo (tiene los conocimientos y saberes), sólo le queda ejecutar la acción. Y de la ejecución emana el poder y de éste la confianza en uno mismo.

Pensemos en la situación actual que nos ha tocado vivir. Crisis, crisis, crisis. Es un contexto en donde las iniciativas se ven sometidas a una erosión por el miedo que nos circunda. Sólo nuestras estrategias de abordaje de este miedo, junto con la confianza en nosotros mismos (con todo lo que conlleva), nos permitirá sacar adelante nuestros proyectos, y desde estos hacia la reversión de la situación.

Recordemos alguna idea que nos permite potenciar nuestro discurso:

- No sabemos cómo va a ser el futuro. Se pueden realizar previsiones sobre modelos, bajo variables fijadas, pero en cuanto se modifique una de estas variables, el cuadro se modifica. Las variables se modifican con acciones, con nuestro trabajo, transformando la realidad que nos rodea.
- Sabemos del peso, dentro de las ciencias sociales, de la Teoría de la Profecía Autocumplida (*self-fulfilling prophecy*). Si decimos que va a pasar algo, finalmente se cumple. Nuestras acciones van encaminadas a constatar esta realidad. Transformemos lo que queremos alcanzar y hagamos que sea realidad.

El proceso de puesta en marcha de un proyecto empresarial o emprendedor, va a venir caracterizado por la existencia de múltiples dificultades. Vamos a tener que saber sortear obstáculos. No vamos a transitar por una autopista de cuatro carriles. Debemos adoptar una actitud de confianza a la hora de afrontar estas situaciones y aceptarlas como algo normal y lógico del proceso. Si no es así, nos veremos impedidos de aguantar y mantener nuestro estado de motivación hacia la consecución de las metas que nos proponemos.

La motivación, en un proyecto emprendedor, es esencial. La motivación por emprender, por lograr crear algo. Esta motivación descansa sobre un conjunto de capacidades que identifican la competencia para la iniciativa emprendedora.

Como hemos visto más arriba, una de las competencias clave es la **motivación por el logro**, por los resultados que pretendemos obtener. El logro no ha de dirigirse únicamente hacia la consecución de los resultados, sino que éstos se consigan bajo la premisa de la mejor forma de lograrlos. En definitiva, los resultados deben estar guiados por un criterio de excelencia en el hacer.

Los emprendedores con esta capacidad se caracterizan por mostrar distintas formas de hacer, entre ellas:

- Los resultados guían su acción. Poseen la motivación necesaria para cumplir con sus objetivos, y satisfacen los compromisos de logro de los mismos. Consiguen los objetivos de acuerdo con los estándares fijados y las premisas y factores que describen la consecución de los objetivos.
- Se marcan desafíos. Resultados que hasta la fecha no se han alcanzado, bien por él mismo o bien por las circunstancias. Desafíos que supongan traspasar los límites o las metas alcanzadas hasta ese momento, pero sabiendo que es posible su realización y su logro.
- Asume riesgos. Riesgos calculados. Y los acepta como elementos sustanciales a su desempeño o su actividad como empresario-emprendedor. En definitiva, sabiendo qué se va a perder en el caso de no lograr los resultados esperados.
- Adquieren información y conocimientos sobre aquellas materias o cuestiones que son esenciales para poder desarrollar las acciones encaminadas hacia el logro de los resultados. Buscan la mejor forma de hacer.
- Persiguen la excelencia, y por lo tanto, se encuentran en permanente proceso de mejora. Aprenden de sus resultados. Buscan una retroalimentación de su entorno vinculado al cómo se ha logrado su resultado. Están abiertos a la evaluación.

Estar abierto a la crítica (bien entendida ésta) y aceptarla, es una actitud que identifica a los líderes. No es fácil saber admitir la crítica. Pero, desde esta posición podemos construir la mejora de nuestras acciones. Podemos mejorar y buscar alternativas y respuestas más eficaces ante los problemas o dificultades que nos vamos a encontrar en el proceso de emprender. Escuchemos.

La siguiente de las capacidades que se encuentran vinculadas a la competencia personal del emprendedor es **el compromiso**. Saber comprometerse. El compromiso, recordemos, para los empresarios y/o emprendedores es su proyecto, su idea, un compromiso consigo mismo. Se trata de un contrato persona en el que existen determinadas reglas. Derechos a ejercitar y deberes a cumplir. Debemos adaptarlos e integrarlos dentro de nuestro desempeño. En definitiva los objetivos se encuentran alineados con nosotros mismos. Veremos en el capítulo correspondiente cómo logramos alinear estos objetivos con la persona emprendedora.

Las personas que se encuentran comprometidas con su proyecto emprendedor se caracterizan por:

- Han decidido y aceptado que se van a sacrificar, y que este sacrificio se encuentra dirigido hacia la consecución de una meta. Un objetivo

que en definitiva es su proyecto empresarial o emprendedor. Sacrificarse implica “sufrir”. Hablamos de un sufrimiento en el plano físico y/o emocional. Pero, atención, un sufrimiento que tendrá una recompensa futura.

- Proporcionan coherencia al sacrificio a través del logro de la meta propuesta. En definitiva, han respondido a la pregunta de *¿para qué?* Otorgando prevalencia la objetivo final.
- Se guían por sus valores e ideales a la hora de adoptar decisiones.

El compromiso con las metas se fundamenta y crece de acuerdo a su relación con las emociones del emprendedor. Cuanto más densidad y carga emocional tenga el objetivo, más posibilidad de mantenimiento de la motivación por el logro de los resultados perseguidos habrá.

La motivación se sustenta en dos actitudes, que, a su vez, delimitan la tercera de las competencias: **la iniciativa y el optimismo**.

**La iniciativa** en el desarrollo de un plan empresarial emprendedor se desarrolla en torno a mantener una predisposición a:

- **Saber aprovechar las oportunidades** que se nos presentan en el camino. Aprovechar las oportunidades implica varias acciones. En primer lugar, saber qué es lo que se pretende, tener claras las metas que se persiguen. Inmediatamente, debemos filtrar la información que resulte significativa para alcanzar estas metas. Y, finalmente, adoptar decisiones. Abordaremos el tema de saber adoptar decisiones más adelante.
- **Actuar para lograr los objetivos** que nos hemos marcado. Trabajar y perseguir nuestras metas. Y como empresarios emprendedores, debemos aceptar que supone trabajar más allá de lo que en el entorno se considera. Supone superar los límites de un desempeño que podemos calificar como medio o normal.
- **Capacidad de organización flexible** suficiente como para adaptarnos a distintas circunstancias, horarios y formas de trabajo. Implica romper los esquemas de uso del tiempo y desarrollo de otras funciones o compromisos adoptados en las distintas esferas personales. Este aspecto es vital que sea trabajado por parte de los profesionales cuya experiencia laboral se haya centrado en el empleo por cuenta ajena. Deberán modificar de manera significativa sus formas de actuar, así como desarrollar capacidades vinculadas a la autodisciplina y la autogestión de tiempos, tareas y espacios.
- **Capacidad de motivar a otras personas**, en el caso de que el emprendedor-empresario se haya embarcado en el proyecto junto a un equipo de personas. Debe ser capaz de movilizarles, de motivarles hacia la consecución de las metas. Esto se puede traducir en

requerimiento de esfuerzos y desempeños que en muchas ocasiones supondrá salir de los límites habituales de trabajo o desempeño.

**El optimismo** es una actitud esencial a la hora de movilizar los distintos recursos del emprendedor-empresario destinados al proyecto. Cuando nos centramos en el optimismo, tratamos de localizar las creencias, o modelos personales de conducta, en donde reside esta actitud. Por ello hablamos de personas que:

- Mantienen inalterable su perspectiva de logro de resultados, su idea de éxito, superando aquellas dificultades que aparezcan en el camino.
- Desarrollan su actividad desde una perspectiva de logro del éxito. Tienen una forma de abordaje de la realidad situada en la posición de éxito, más que en la postura de miedo al fracaso. Saben controlar la emoción del miedo.
- Suponen que las dificultades y problemas se deben a variables que pueden controlar. Operan desde una posición de responsabilidad sobre las acciones ejercidas y desarrolladas.

Las personas con iniciativa desarrollan un proceso de gestión de sus tiempos, espacios y funciones. Aquí entra en juego un factor importante en esta forma de gestión. Las personas con iniciativa no deben entrar en el círculo de **la procrastinación**.

Este concepto, que a priori puede llevar a una cierta reacción de sorpresa, supone el efecto contrario al que se refiere el sabio refrán castellano “*no dejes para mañana lo que puedas hacer hoy*”.

La procrastinación es aquello que nos aparta de lo que queremos y debemos hacer. De acuerdo con el Dr. Piers Steel<sup>1</sup>, procrastinar no se refiere únicamente a posponer algo, “se trata de la acción/decisión que adoptamos cuando posponemos tareas de forma voluntaria pese que nosotros mismos sabemos que nos perjudicará”. Cuando se procrastina sabemos que actuamos en contra de aquello que nos conviene.

El emprendedor-empresario puede procrastinar, pero debe hacerlo de manera controlada y reducida. El Dr. Steel, plantea una escala de valoración para identificar este tipo de dificultad. Siguiendo la misma y guiándonos bajo el criterio de máxima sinceridad el potencial emprendedor-empresario debe contestar(se) a preguntas como estas:

- ¿Pospones aquello que debes hacer más de un límite razonable?
- ¿Te lamentas de no haber hecho antes lo que había que hacer?  
¿Mucho, poco, nunca?

---

<sup>1</sup> Steel, P. (2011). *Procrastinación ¿por qué dejamos para mañana, lo que podemos hacer hoy?*. Editorial Grijalbo.

- ¿Pospones acciones de tal manera que tu bienestar y/o eficiencia se resienten?
- ¿Al final del día piensas de manera recurrente que podrías haber aprovechado el tiempo de manera más eficaz?



Para ampliar información

Marina, J.A. (2004). *La inteligencia fracasada. Teoría y práctica de la estupidez*. Anagrama. Colección Argumentos.

La actitud de iniciativa o no, la procrastinación, si somos optimistas o no, son factores a evaluar previamente antes de lanzarnos a desarrollar un proyecto emprendedor.

Como se ha comentado anteriormente, este conjunto de competencias se traducen en hábitos de acción y en conductas. Hábitos que pueden ser reelaborados y reformulados en nuestro propio beneficio y del proyecto de empresa.

## Sobre la competencia social

La competencia social del emprendedor-empresario es la base sobre la que se organiza la acción del proyecto empresarial. Por lo tanto, deberemos prestar una especial atención a nuestras capacidades como emprendedores-empresarios en este sentido.

Y ¿qué entendemos por competencia social? Siguiendo las aportaciones de Rafael Ballester y M<sup>a</sup> Dolores Gil en su obra *Habilidades sociales*<sup>2</sup>, podemos decir que la competencia social es lo que nos permite alcanzar la satisfacción de nuestras necesidades a través del acceso a los recursos y posibilidades que se encuentran en otras personas, en nuestro entorno y en nuestra sociedad.

La acción emprendedora nos genera necesidades y enfrentarnos a los problemas. Por lo que deberemos demandar en muchos casos la ayuda de personas de nuestro entorno. Tanto de las más cercanas, como de

<sup>2</sup> Ballester, R. y Gil, M.D. (2009). *Habilidades Sociales*. Editorial Síntesis.

aquellas que nos puedan prestar un apoyo y/o asesoramiento especializado y concreto.

Llegamos por lo tanto a la conclusión de que relacionarnos con los demás, y saber hacerlo de forma adecuada y efectiva, se convierte en eje vertebrador de nuestra forma de pensar. Si obviamos que el mercado al que nos dirigimos con nuestro emprendimiento se compone de personas, no lograremos poner en marcha y mantener nuestra iniciativa emprendedora.

Las **habilidades sociales** se encuentran definidas por tres componentes. Veámoslo:

## 1. La empatía

De manera sintética, se refiere a nuestra capacidad para ponernos en el lugar de la otra persona. Este factor tiene una especial relevancia cuando hablamos de capacidades y habilidades de venta, por ejemplo.

Vamos a profundizar un poco más en este componente por su relevancia, y de nuevo acudimos a Goleman. Dentro de su obra *La práctica de la Inteligencia emocional*<sup>3</sup>, nos describe cómo esta capacidad se articula alrededor de cuatro modos de actuar.

- **Comprensión de los demás.** Es decir, saber identificar y poner nombre a las situaciones y estados emocionales de las personas con las que interactuamos. Supone centrar nuestra atención en las dificultades, problemas o situaciones de nuestros interlocutores.
- **Orientación hacia el servicio.** Se trata de la actitud vinculada con la anticipación. La identificación de las necesidades potenciales y futuras de la persona, de nuestro cliente, etc.
- **Aprovechamiento de la diversidad.** Identificar las posibilidades de desarrollo de nuevas pautas de acción, de las oportunidades que nos ofrecen los demás en el logro de nuestras metas y objetivos.
- **Conciencia política.** Se trata de la capacidad para saber identificar las distintas tendencias, los grupos adscritos a cada una de ellas, así como los vínculos con el poder dentro de estos grupos u organizaciones.

## 2. Conocimiento de las convenciones sociales

Es esencial conocer cuáles son los cánones que rigen en determinados foros. No es lo mismo ser un emprendedor que se va a manejar en el ámbito de las nuevas tecnologías, que un empresario que va a iniciar su actividad en un despacho de abogados mercantiles.

---

<sup>3</sup> Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

### **3. El factor situacional**

El momento concreto. Los factores y variables que condicionan de manera significativa la situación en la que se desenvuelve nuestro contrato social.

La competencia social debe entenderse bajo tres ejes o ideas fundamentales:

#### **1. El consenso social**

Nos referimos a la valoración que realiza un grupo de referencia sobre una conducta determinada, concluyendo su adecuación a los estándares de dicho grupo social.

Podemos comprender mejor este factor con el viejo refranero español, en el sentido de donde vayas, haz lo que veas (“*donde fueres, haz lo que vieres*”). Las conductas que son referencia en un grupo, son los referentes de comportamiento. Por lo tanto, hay que saber adaptarse a los escenarios sociales en los que nos desenvolvemos.

En este sentido, los emprendedores-empresarios, deberán tener una importante capacidad de adaptación a los interlocutores y en los escenarios en los que interviene. Pongamos algunas situaciones para ver que no es lo mismo tratar con un potencial cliente, que con un cliente fidelizado, que en los momentos en los que vayamos a trabajar junto con nuestros colaboradores en el lanzamiento de un producto.

#### **2. Efectividad**

Tiene que ver con la posibilidad de logro de aquello que nos proponemos alcanzar. Fundamentalmente en el ámbito del desarrollo del talento emprendedor nos centramos en el trabajo a la hora de fijar los objetivos de cara a alcanzar los resultados programados.

La efectividad está íntimamente condicionada por la capacidad de control emocional que posea la persona, el emprendedor. Trataremos este asunto más adelante en otro capítulo.

#### **3. El carácter situacional**

Se relaciona con la valoración y caracterización de la conducta que desplegamos. Es decir, que un tipo de respuesta o comportamiento puede llegar a tener validez en un determinado foro o entorno concreto. Pero, si trasladamos esta misma conducta a otro escenario social, puede llegar a catalogarse como inapropiada.



## Pero, ¿de qué habilidades concretas estamos hablando? Y ¿dónde las aplico?

Cuando nos referimos a las habilidades sociales como expresiones conductuales que reflejan la competencia social del individuo, podemos segmentarlas en tres grupos de conductas diferenciadas. Nos referimos a los componentes básicos de la competencia social.

1. **La comunicación no verbal.** El conjunto de comportamientos que expresan emociones, estados de ánimo, coherencia, etc., dentro de los procesos de comunicación que entablamos con otras personas. Entre los elementos que la componen se encuentran:
  - La expresión facial
  - La mirada
  - La sonrisa
  - La postura corporal
  - Los gestos
  - La proximidad, manejar nuestro espacio vital
  - Nuestra apariencia personal, cómo nos vestimos, nuestro corte de pelo...
2. El segundo de los bloques corresponde al componente **paralingüístico**, es decir, todos aquellos factores que “envuelven” nuestra forma de comunicación oral. Son elementos que permiten adaptar nuestro mensaje. Identificamos los siguientes:
  - El volumen de la voz. ¿Permite que nos oigan bien, es muy elevado?
  - El tono
  - La fluidez. Utilizamos muchas muletillas, o bien silencios...
  - La velocidad del habla
3. El tercer y último componente corresponde con los factores que determinan el desarrollo de una determinada conversación. Entre ellos encontramos:
  - La duración. El tiempo que dedicamos a hablar durante una conversación. Habitualmente debe tenderse hacia un equilibrio del 50% entre los interlocutores.
  - La retroalimentación que proporcionamos. El feedback de comprensión hacia el mensaje del otro. Bien, a través de nuestros comentarios, bien de nuestros gestos. El asentimiento, por ejemplo, o comentarios como “comprendo”, “entiendo”, etc.

- Las preguntas. Son un recursos excelente para comenzar conversaciones, para mantenerlas, adquirir información... Hay que saber realizar las preguntas correctas.
- El habla egocéntrica.

Todos estos factores de formas de actuar o pautas de acción concretas, deben entenderse como un conjunto. Es decir, que no podemos evaluarlos de manera aislada. Son las formas de expresión de la competencia social. Al fraccionarlas, al taxonomizarlas, conseguimos entrar en un escenario potencial de aprehensión, de control para su posterior evaluación y desarrollo en caso necesario. Es además imprescindible para su valoración, vincularlas con los escenarios sociales en donde se ejercitan.

Por lo tanto, vinculemos el despliegue de estas habilidades con el ambiente, con el grupo social en donde se encuentran inmersas para poder concretar su ajuste favorable o de mejora por parte del individuo.

En definitiva, y siguiendo a Rafael Ballester y Dolores Gil<sup>4</sup>, podemos agruparlas en las siguientes destrezas:

1. Habilidades sociales vinculadas a la presentación, contacto ocular, presentación de ideas, etc.
2. Habilidades para la vida en general (perseverancia, flexibilidad...)
3. Habilidades interpersonales, para cooperar, para resolver problemas...

De tal forma que, de acuerdo a estos autores, podemos extrapolar las siguientes habilidades sociales esenciales:

- Hacer cumplidos y saber aceptar cumplidos. Éstos, realizados de la forma correcta y de manera sincera, predisponen a nuestro interlocutor en nuestro favor. Permiten así mismo, moldear la conducta de los demás. Por ejemplo, con nuestros colaboradores.
- Hacer y rechazar peticiones u ofertas. Significa saber pedir lo que necesitamos. También supone saber decir no, tener asertividad. Esta habilidad es esencial en los procesos de negociación. Junto a la asertividad encontramos la destreza a la hora de saber realizar ofertas a nuestros interlocutores.
- Expresar desagrado o disgusto justificado y aceptar las críticas o quejas de los demás. En este escenarios se encuentra una de las habilidades más importantes como es la de saber aceptar la evaluación o juicios emitidos por los demás, como un elemento para la mejora continua, la calidad y la excelencia.

---

<sup>4</sup> Ballester, R. y Gil, M.D. (2009). *Habilidades Sociales*. Editorial Síntesis.

- Iniciar, mantener y finalizar conversaciones.
- Expresar opiniones personales y defender nuestros derechos.
- Disculparse o admitir ignorancia. No es habitual, pero es una capacidad que demuestra honestidad, franqueza y seguridad, así como reduce la valoración de falta de competencia de nuestro desempeño por parte de nuestro interlocutor.



Para ampliar información

Davis, F. (1976). *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial.

## ¿Cómo adquirimos nuestra competencia social?

La primera idea importante y esencial que debemos concluir es que la competencia social se aprende. No estamos hablando de factores innatos que vienen determinados por nuestra dotación genética. Son capacidades que se adquieren. Por lo tanto, podemos desarrollarlas. Podemos alcanzar un excelente desempeño si ponemos nuestras habilidades y capacidades de aprendizaje a funcionar.

Es por ello que el emprendedor-empresario puede adquirir y/o potenciar su destreza social. Puede desarrollar su talento emprendedor y tenemos, fundamentalmente, dos vías para el perfeccionamiento de nuestra competencia social.

1. Bien por propia iniciativa. De nuevo hablamos de ponernos a la acción, de hacer cosas, de exponernos y experimentar la evolución de nuestras formas de hacer.
2. A través de lo que observamos y aprendemos de los demás, que es lo que denominábamos en el capítulo anterior aprendizaje por modelado. Aprendemos observando y evaluando el resultado que alcanzan con su conducta.

Si las habilidades sociales ya sabemos que se aprenden, y que son esenciales en los procesos de puesta en marcha de un proyecto empresarial, el siguiente paso será autoevaluarnos en este sentido. ¿Poseo este recurso personal?

Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Me relaciono con los demás en mi vida cotidiana de manera fluida, sin limitaciones?
- ¿Siento o identifico algún problema en mi marco de relaciones con los demás?
- ¿Me resulta difícil comenzar una relación con otra persona?
- ¿Sé expresar mis opiniones y demandas ante otras personas?
- ¿Me siento especialmente incómodo en algún entorno social, en algún contexto como el trabajo, acontecimientos sociales, cuando me tengo que presentar?

Al igual que hemos contestamos estas preguntas de forma personal, podemos acudir a personas cercanas con las que tengamos confianza y seguridad en su opinión imparcial para conocer su punto de vista sobre estas cuestiones relacionadas con nosotros mismos. Esto nos permitirá contrastar y alcanzar conclusiones mejor fundadas para poder planificar las acciones de mejora.

Más concretamente, si nos encontramos en el caso de un emprendedor, podemos evaluar esta situación de partida en un doble escenario: la forma en la que se desenvuelve en el momento actual y la forma en que se desenvolvería “*como si*” fuera un emprendedor o empresario en activo. Es decir, nos situamos en una posición de análisis inicial y en otra en la que construimos una realidad futura. Bajo esta doble perspectiva podríamos:

#### ***Situación de partida:***

- ¿Has mantenido o sabes mantener una relación con un proveedor?
- ¿Sabes establecer las relaciones necesarias para gestionar un equipo de trabajo?
- ¿Sabes crear una relación de venta? ¿Has vendido en alguna ocasión a algún cliente?
- ¿Has solicitado en alguna ocasión un crédito a una entidad bancaria?
- ¿Has despedido a alguien alguna vez?

#### ***Situación “como si”:***

- ¿Cómo vendes tu producto? ¿Qué significa vender un producto? ¿Eres capaz de hacerlo?
- ¿Sabes solucionar un conflicto con un proveedor que no te ha entregado mercancía en plazo? ¿Cómo lo harías?
- ¿Cómo presentas tus productos ante un auditorio de potenciales clientes? ¿Qué es lo que sueles hacer?

Con estas preguntas, y cualesquiera otras, relacionadas con situaciones sociales en las que un empresario ha de desenvolverse, escenificaremos un conjunto de esferas en las que diagnosticaremos para un recorrido de mejora. Desde aquí tenemos distintos caminos que recorrer.

El método que os proponemos sería el siguiente:

Una vez identificado el conjunto de cuestiones a trabajar podemos continuar con las siguientes actividades:

1. Realiza un listado ordenado de cada una de las actuaciones.
2. Prioriza de acuerdo al grado de importancia que le has otorgado.
3. Por, y para cada una de las áreas de mejora, pregúntate: ¿Qué puedo hacer para desarrollar y/o mejorar estas capacidades? ¿Qué acciones concretas se te ocurren hacer para propiciar el aprendizaje de las mismas? Guíate por los elementos que hemos venido identificando en secciones anteriores.
4. Concreta acciones que puedes hacer, además de suponer retos de ejecución.
5. Establece de nuevo una prioridad sobre las acciones diseñadas.
6. Indica un plazo de ejecución. Un momento concreto en el que comiences a poner en práctica la conducta.
7. ¿Estás dispuesto a exponerte? ¿Vas a hacerlo? Toma la decisión y sé responsable con ella.

## Capítulo 4. La visión emprendedora

En el lenguaje empresarial, la estrategia, y más concretamente la planificación estratégica, trata de las cuestiones vinculadas con lo que hay que hacer para conseguir algo. La misión de empresa sería aquello para lo que trabajamos, y la visión, aquello que queremos ser, los recursos, etc.

Para el proyecto de un emprendedor-empresario, resulta vital saber identificar qué desea lograr ser. Qué va a ser y concretar aquello que va a hacer, es lo que le va a convertir en aquello que desea ser.

Pero ¿qué es la visión emprendedora?

De manera simple podemos definir la visión como los sueños en acción. La visión une los deseos, las expectativas y las metas que deseamos lograr en nuestra vida, en distintos órdenes y esferas, situados en el ámbito del trabajo. Ubicados en el escenario diario de lo que hacemos. De la planificación de acciones que nos damos y sobre todo que ejecutamos.

El diseño de la visión nos permite plantear el futuro que deseamos alcanzar. Identificar las metas que queremos lograr, concretarlas en sus componentes, para finalmente plasmarlas en un trabajo “plástico” y de redacción, constituirá la herramienta que nos servirá de guía en momentos en los que debamos sortear determinadas dificultades.

Toda persona tiene sueños. Y todo emprendedor-empresario tiene un sueño por el que da sentido a su trabajo diario, por el que moviliza las fuerzas para acometer la ardua tarea de poner en marcha una empresa. Es un concepto que rebasa la identificación de objetivos. Es una idea homogénea, completa e integral que da forma y sentido a la vida del emprendedor.

En mis cursos utilizo el vídeo del discurso que realizó Martin Luther King, ante la marcha del millón de hombres en Washington, el 28 de agosto de 1963, para describir y comprender qué significa diseñar una visión. Esto significa identificar un futuro. Describirlo en situaciones y hechos concretos, integrarlo por los valores que guiarán el trabajo en acción y de puesta en marcha y, junto con ello, una evocación intensa y poderosa de las emociones que se encuentran ligadas a la consecución de la meta.



Para ampliar información

MARTIN LUTHER KING DISCURSO  
"I HAVE A DREAM"

<https://www.youtube.com/watch?v=ekr5UaXFBj8>

La visión podemos construirla contestando a una serie de sencillas preguntas (como casi siempre):

- ¿Qué deseo alcanzar en la vida?
- ¿Qué quiero construir?
- ¿Qué deseas obtener?
- ¿Haciendo qué estarías realizado?
- ¿Cómo serías feliz?
- ¿Qué va a ser diferente de tu situación actual cuando logres tu meta?

Junto con ello, debemos preguntarnos:

- ¿Qué tengo que hacer para conseguirlo?
- ¿Qué tengo que aprender para lograrlo?
- ¿Cómo lo voy a conseguir?
- ¿Cuándo lo voy a conseguir?

De esta manera tratamos de situar la esfera de los sueños o de las expectativas de futuro, en el plano de lo palpable, de aquello que es concreto y que puede ser "gestionado", de aquellas cuestiones que podemos incorporar a nuestra batería de hábitos, a nuestro repertorio de acciones diarias. En definitiva, a nuestro trabajo diario.

La visión tiene una perspectiva multidimensional. Es decir, no es lineal en una única faceta de la vida de una persona. Se trata de un modelo que afecta a múltiples elementos. Es sistémico. Una cuestión que afecta a las distintas esferas de una persona. Pero, como sabemos, cada una de ellas se interrelaciona con las demás. No hablamos de compartimentos estancos, de cosas que podemos reflexionar, sino de la manera en que se encuentran interrelacionadas unas a otras.

Cuando construimos la imagen de aquello que deseamos ser, existen esferas que integran el cuadro completo. Aspectos como la familia, los amigos, el factor económico, el profesional, el aprendizaje y la formación, el plano espiritual o bien el ideológico, constituyen elementos que permiten construir la meta de aquello que deseamos ser. Cada uno de ellos se relaciona con los otros y bajo esta “fórmula magistral” diseñamos aquello que deseamos ser.

El emprendedor ha de tener una imagen de aquello que desea ser y alcanzar como persona y como emprendedor. Debe comenzar por lo que desea construir en su vertiente profesional. Entendamos aquí “profesional” como generador de su propia actividad para la cual va a recibir su contraprestación económica, que estará basada en la construcción de un proyecto emprendedor dimensionado. Y desde esta esfera, establecer los canales y las relaciones que se han de dar con el resto de las facetas personales.

Porque no obviemos un dato esencial como que la visión emprendedora condiciona nuestro marco de relación con el resto de esferas personales, y en nuestro proceso de definición hay que alcanzar una coherencia integral entre cada una de ellas para lograr la imagen integradora que permita delimitar aquello que debemos realizar. Las acciones que debemos emprender.

## Tenemos que “ver” la visión. Tenemos que “sentir” la visión

Cuando hablamos de visión lo enmarcamos dentro del campo de lo sensorial. Significa que el emprendedor debe utilizar la descripción de aquello que quiere lograr en imágenes. Debe ver.

La visión, sea personal, profesional o emprendedora, busca alcanzar una serie de elementos preliminares de cara a organizar y poner en marcha el proyecto emprendedor. Debemos lograr que el emprendedor, a través del trabajo de visión, alcance:

- **Una pre-dicción.** Es decir, el emprendedor debe *pre-decir* qué es lo que pretende lograr. Debe desarrollar un relato de cómo es la estación de llegada de los objetivos que quiere lograr. Hay que detallar al máximo esta visión. Cuanto mayor grado de detalle, mayor será



la posibilidad de identificar aspectos que supongan áreas de actuación o de trabajo de cara al futuro. Esta fórmula se concreta en el ejercicio de la escritura, de la redacción y la conversación. Ya que, una vez concretado qué es lo que queremos alcanzar, deberemos exponerlo a distintos interlocutores. A las personas que de una u otra forma estarán involucradas en el proyecto emprendedor. Además, tengamos en consideración que cuando trasladamos a los demás qué es lo que queremos hacer, en cierta forma quedamos comprometidos en su realización.

- **Una pre-visión.** Es decir, hay que *prever*. Debemos alcanzar un análisis y valoración de aspectos que integrarán el logro de la meta emprendedora. Refuerza el aspecto tratado con la pre-dicción.
- **Un pre-sentir.** ¿Qué nos hace sentir “ver” aquello que vamos a lograr? Se trata de la energía, de la motivación. La emoción, el sentimiento que supone el logro, es lo que nos permite activar a la persona hacia la meta de la puesta en marcha del proyecto emprendedor. Debemos evocar las distintas emociones y estados de ánimo que nos van a permitir alcanzar los resultados, que nos proporcionarán las fuerzas y energías para comenzar a desplegar las acciones y tareas programadas.

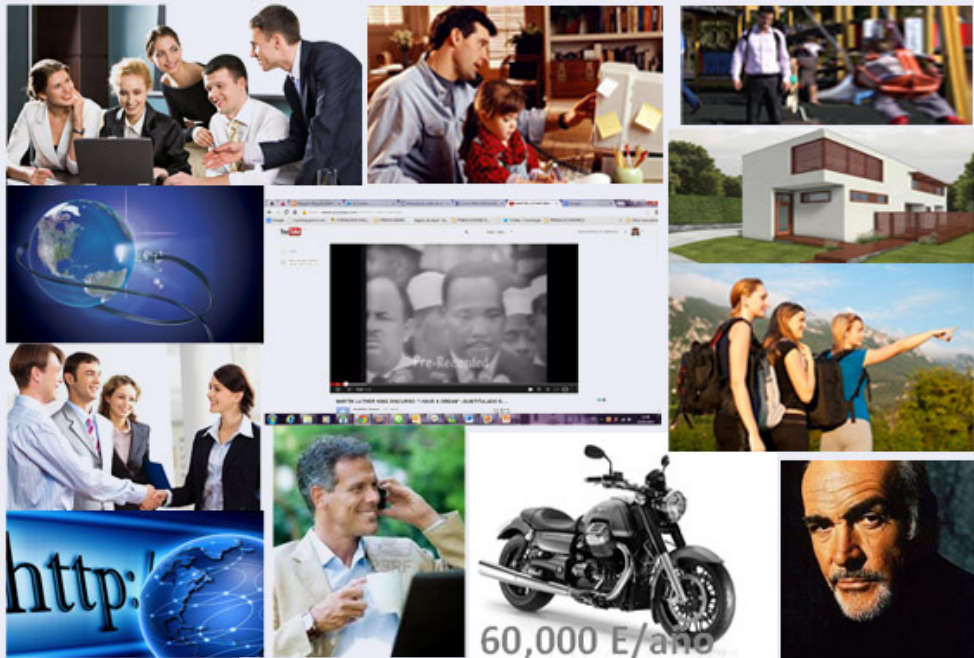
La visión responde a: ¿Dónde quieres ir? ¿Cuál es el escenario que deseas alcanzar? Hablamos de un lugar situado en el futuro, para el cual debemos generar un mapa que nos permita saber por dónde debemos dirigir los pasos, qué vamos a necesitar y qué cuestiones tenemos en la actualidad que nos suponen un lastre para su logro. Es decir, todas aquellas cuestiones que de una forma u otra, son pesos añadidos a nuestra mochila de emprendedores. Pueden ser, por ejemplo, hábitos actuales, creencias que nos impidan avanzar a formas nuevas de ver las cosas, conocimientos obsoletos, etc.

Pero, ¿cómo vemos el futuro? ¿Nos sentamos ante una pitonisa a que nos lea las cartas?, o ¿miramos una bola de cristal? El trabajo sobre la visión que pretendemos es mucho más plástico. Se trata de una actividad parecida a lo que se llamaba pretecnología en los tiempos del B.U.P. de mi generación.

Proponemos un trabajo en el que podamos recoger, en una cartulina o en un gran pliego, las imágenes que identifiquen aquello que queremos alcanzar. Plasmar las palabras e ideas que se encuentran ligadas con el logro de nuestros objetivos. Hablamos de un *collage* de imágenes, ideas, e incluso mezclándolo con otros estímulos sensoriales, vídeos, canciones, etc.

Veamos un ejemplo simple de visión que podría elaborar un emprendedor:

## Una visión emprendedora



Analicemos esta propuesta. Estoy reflexionando y puede que exista una transferencia con la idea de visión que realicé yo mismo. Aún así, nos sirve como ejemplo.

Podemos fijarnos cómo la centralidad de la visión se enmarca dentro de una imagen evocadora de valores. Esto se identifica por la captura del vídeo al que he hecho referencia más arriba de Luther King. La libertad, la búsqueda del respeto por el otro y por la solidez de las ideas propias, marcan el desarrollo de la visión que buscamos.

Hablamos de una iniciativa emprendedora que claramente se encuentra proyectada hacia la conciliación con los tiempos en familia. Las imágenes de la casa, el tiempo de juego compartido con los hijos, así como el uso del teletrabajo como forma de desarrollo de la actividad mercantil y profesional. Hablamos de cómo se relaciona la actividad emprendedora con compartir y vivir otro tipo de actividades importantes para la persona.

Junto con la familia se encuentran los amigos y las aficiones, como se puede comprobar a través del uso de la moto y la escapada al campo con las amistades.

Interesante resulta la aparición del actor Sean Connery, así como la imagen de la persona que se encuentra delante del ordenador hablando por teléfono y tomando una taza de té. Esto tiene que ver con la forma en que nos vemos. De cómo nos vemos en el apartado físico. La salud, nuestro aspecto y estado de forma tiene una gran relevancia para identificarnos y crear un autoconcepto de lo que deseamos ser, y de cómo queremos, en definitiva, que nos vean los demás. Y estar como Sean Connery, para un hombre, puede hacernos sentir bien.

Si ponemos nuestra atención en las imágenes vinculadas al ámbito empresarial, vemos cómo buscamos un trabajo en equipo, una forma de hacer basada en la colaboración con el conjunto de personas que integrarán el equipo, un proyecto basado en la presencia en la Red, vendiendo cosas en internet y claramente sensible a la realidad de los clientes (foto de saludo con la mano).

Ahora fijémonos en la cifra: “60.000 euros/año”. Lo económico, lo financiero también es importante. Es esencial delimitarlo. Sostiene, en definitiva, parte de la posibilidad y viabilidad del logro de la meta. La visión puede marcar cuál es la remuneración que pretendemos. Aquello a través de lo cual podremos realizar cosas. Marcarse un objetivo de remuneración moviliza. Genera motivación. Puede llegar a convertirse en un excelente dinamizador de actividad.

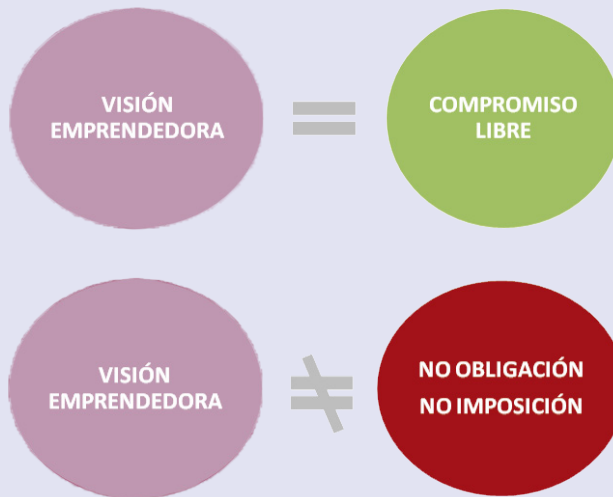
Los ortodoxos del proceso de creación de empresas y gestión empresarial, indican que siempre ha de plantearse una dinámica de ganancia y enriquecimiento con crecimiento permanente. O puede llegar a interpretarse así. Entendamos varias cuestiones a cerca de este tema:

1. En un plano operativo, tengamos en cuenta que el diseño de la visión debe estar calendarizado. Tiene que estar marcado un plazo de realización, por lo que las ganancias pueden estar sujetas a modificaciones y cambios en virtud de las circunstancias que se le vayan planteando al emprendedor-empresario.
2. Los valores guían la acción de las personas. El emprendedor-empresario puede tener un criterio de reinversión de beneficios, de mejora de condiciones, de inversiones en otro tipo de proyectos, o incluso, en la distribución de los beneficios, o parte de ellos, a iniciativas sociales o a apoyar a otros emprendedores.

## **La visión, ¿es obligatoria?**

El diseño de la visión marca nuestras metas, no es una obligación. Se encuentra sujeta a una elección personal. Es la libertad para decidir aquello que se pretende lograr.

La visión, a su vez, es un compromiso. Es la manifestación del contrato que realizamos con nosotros mismos y con el entorno involucrado el proyecto. No es una imposición. Es una elección.



En este sentido, debemos tener cuidado si nos encontramos en una situación de desempleo prologando y escuchamos permanentemente que la única salida es montar una empresa. Nos abocan a un único itinerario. Esta situación no emana del diseño de un trabajo de visión. Emana de la necesidad, no de la libertad. En estos casos existen interrogantes de logro del éxito, ya que la persona no ha integrado, y no va a movilizar en beneficio de su meta, los recursos con lo que seguramente dispone.

Como muy bien indica Fernando Trías de Bes en *El libro negro del emprendedor*<sup>1</sup>, pueden existir motivos para emprender, pero éstos no son la motivación para poner en marcha el proyecto emprendedor de empresa.

Cuando hablamos de motivos, cabría la posibilidad de identificar alguno de ellos:

- Estoy en desempleo
- Odio a mi jefe
- Estoy harto de mi trabajo
- Quiero cambiar de actividad
- Etc.

<sup>1</sup> Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Editorial Empresa Activa

En ocasiones, estas circunstancias parece que obligan a adoptar la determinación de comenzar un proyecto de empresa. Puede que para algunos estos precedentes se conviertan en verdaderas motivaciones, pero deberán analizar cada una de las situaciones para aclarar si el emprendimiento es la salida que verdaderamente “solucionará” sus problemas.

La motivación del emprendedor sale de dentro. Es una efervescencia interna. Es una energía que le empuja a poner sus motores en marcha que surge de la visión que tiene o del futuro que está recreando, en muchas ocasiones, de manera intuitiva.

## Trabajando la visión emprendedora

Quedarse únicamente con la imagen de lo que desea crear, su proyecto “creativo”, no le sirve al emprendedor.

Si nos limitamos a diseñar el trabajo “plástico”, lo estético, nos estamos situando en el terreno de los sueños. Pero como comentábamos más arriba, debemos bajar al terreno de juego de lo práctico. Debemos actuar. A través de la visión, deberemos “traer al presente” las acciones que tenemos que poner en marcha para situarnos en el camino.

Una vez que tenemos diseñada nuestra visión en un “documento” de trabajo, profundizaremos en la identificación de los factores de los cuales dependerá el logro de nuestras metas. Además, estableceremos una calendarización, un conjunto de acciones diseñadas y planeadas en el tiempo encaminadas a la consecución del logro.

Para esta calendarización tenemos dos posibilidades de planteamiento:

- a. Trabajar desde el presente. Es decir, abordar el proceso de planificación desde la situación de partida hacia la situación en la que se concreta nuestra visión.
- b. Una segunda posibilidad, de la cual soy más partidario, que es trabajar desde la situación futura. Es decir, trabajar desde el escenario de logro de la visión, “regresando” de manera progresiva hasta el presente o nuestra situación de partida.

Pero previamente a generar nuestro plan de acción, tenemos que tener bien en cuenta cuáles serán las cuestiones y temas que definen y condicionan nuestro logro de objetivo.

Para ello, nos pararemos a contestar, a través de un ejercicio pausado y sincero, las siguientes preguntas:

- ¿Qué me falta para alcanzar la visión que he diseñado?
- ¿Qué debo aprender para alcanzar mi meta?

- ¿Qué necesito para alcanzar mi objetivo?
- ¿Qué estás dispuesto a invertir en el logro de tu visión?
- ¿Qué hábitos debo adquirir para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué debo desaprender?
- ¿Qué debo dejar de realizar?
- ¿Quién me puede ayudar?
- ¿Cómo me puede ayudar?

Una vez identificados los factores sobre los que actuar y desde los que desarrollaremos nuestro plan de trabajo, lo siguiente será formular el compromiso que nos permita activarnos. Para ello será importante contestar las siguientes cuestiones:

- ¿Quieres verdaderamente alcanzar esta meta?
- ¿Estás decidido a lograrla?
- ¿Qué estás dispuesto a hacer para lograrla?
- ¿Qué no estás dispuesto a realizar de cara a alcanzarla?
- ¿Es la única visión que tienes, o has planteado otra?
- ¿Para qué deseas alcanzar la tu visión?

El objetivo es generar el vínculo del empresario-emprendedor con su proyecto de empresa y alcanzar un compromiso de acción para la puesta en marcha. O no. Es decir, se trata de proporcionar el espacio adecuado para una toma de decisiones realista, por parte de la persona, sobre si está dispuesta para la puesta en marcha, o, por el contrario, es capaz de decir “no” puesto que no está preparada en este momento, no desea ni quiere iniciar el itinerario emprendedor.

Como ya hemos comentado, la visión permite dotarnos de una herramienta generadora de energía y movilizadora hacia la acción en tanto en cuanto esta acción la podemos concretar y definir en actuaciones concretas. Desde la definición del emprendedor hay que generar energía, y como sabemos, la energía humana radica en la emoción, en los sentimientos. La visión genera emociones. Moviliza una serie de factores facilitadores del proceso de puesta en marcha y activación de la persona.

Para ello debemos re-crear, pre-sentir las emociones que va a generar el logro de la visión emprendedora. Identificaremos las emociones que va a sentir la persona una vez lograda y mantenida la visión emprendedora. Utiliza de nuevo las preguntas que permitan evocar la situación:

- ¿Qué sientes? (situándonos en el momento en el que vivamos el logro de la visión).

- ¿Qué te está haciendo disfrutar?
- ¿Qué te produce mayor satisfacción?
- ¿Estás orgulloso de ti mismo?
- ¿Qué están sintiendo las personas más cercanas viéndote en esta situación?
- ¿Están orgullosos de ti?

Las preguntas hay que formularse en presente. En un futuro presente de cara a facilitar el proceso de evocación de la situación hacia la que vamos a tender y para la que nos vamos a movilizar. Así mismo, como vemos en algunas de las preguntas, buscamos identificar las emociones de las personas cercanas del emprendedor-empresario. Esto es así, ya que las emociones de los otros, también generan emociones en el emprendedor. Buscar la reacción hacia la acción.

## Recreándonos en la visión emprendedora

Como se puede observar, nuestra propuesta se basa en saber utilizar el lenguaje. Saber realizar(nos) preguntas que nos permitan abrir escenarios de cambio, transformación y creación. Siempre, y eso lo veremos más adelante, traduciendo en acciones y/o en planes de actuación aquello que pretendemos lograr.

El trabajo de visión, como hemos visto, permite:

- **DECIR.** Describir aquello que pretendemos lograr. Escribir, redactar o contar nuestras metas, nuestros objetivos. Vamos a tener que expresar lo que pretendemos lograr. Si no lo hacemos será difícil que podamos **comunicar** para lo que trabajamos y en lo que trabajamos. Y como sabemos, sin construir relaciones sociales es complicado que alcancemos el éxito. La primera acción del emprendimiento es decir lo que perseguimos.
- **DECIR(SE).** Implica la activación de la conciencia de la persona. Ser consciente del diálogo interior, de sus conclusiones y de articular un correcto modelo de relación con el entorno, con la situación en la que vamos a interactuar. Busca alcanzar la conciencia de sí mismo, abrir el diálogo interior y saber llevarlo a cabo. Favorecerá la generación de las creencias o transformación de las que poseemos. Y estas creencias son la base desde la que construimos los modelos de acción en el mundo.
- **DECIRSE(LO).** El emprendedor tiene que integrar los objetivos que persigue. Tiene generar de manera nítida aquello que pretende de cara a saber cuándo será el momento en el que lo logre, además de poder definir qué es lo que necesita y cómo lo va a lograr. Buscamos la capacidad de ser conscientes del proyecto que tenemos entre manos.

Pero además, la visión permite alcanzar la transformación del emprendedor en otros ámbitos. Para ello la visión debe:

- **CREAR.** El pequeño paso para la creación de una empresa, de un proyecto emprendedor, pasa porque la persona tenga un sueño. Posea una idea de aquello que quiere poner en marcha. Una meta personal. No la idea del negocio. Y esta meta ha de concretarse, ha de bajar a la realidad donde comienzan a gestarse los proyectos. Al papel. A la redacción y a la concreción.
- **CREAR(SE).** Estamos tratando sobre la importancia del talento emprendedor. Sobre su desarrollo y movilización. Poner en marcha un proyecto emprendedor-empresarial para personas que suponga su primera experiencia implica una transformación. Un cambio en los modos de ver la realidad y en la forma en que nos vemos. Un cambio en la forma de diseñar futuro, en la forma de actuar. Se trata de un proceso de cambio y aprendizaje, que como ya hemos tratado, no afecta únicamente a la adquisición de una serie de conocimientos, sino que ha de ser un cambio en la forma de entendernos, de comprendernos y de relacionarnos.
- **CREARSE(LO).** Y pasar a los hechos. Se trata de moldear y amasar. De trabajar distintos aspectos para crear, sabiendo que el principal protagonista del proceso es el propio emprendedor, la persona que va a gestar “algo”. Y ese “algo”, a su vez, le afecta y le modela. La forma del proyecto, sus matices, sus formas de acción y de organización, la impronta personal del emprendedor tendrá un reflejo en aquello que construya. Debe ser consciente de este hecho crucial en la forma de definición del futuro para el que va a comenzar a trabajar.

Pararnos a “ver” aquello que vamos a construir, matizarlo y caracterizarlo, supone comenzar a diseñar los planos del proyecto. Implica conocer el suelo desde el que levantaremos el edificio y, sobre todo, adoptar las decisiones pertinentes. Por ello, es importante que el emprendedor re-cree y se re-cree en la visión. Que se pare a “disfrutar de ella”.

## Creación de visión y puesta en marcha

Identificar la visión emprendedora no implica la movilización inmediata. Puede existir un intervalo temporal entre pararse a pensar qué es lo que se pretende lograr y comenzar a ejecutar acciones para su logro.

El proceso no es secuenciado de manera inmediata. Puede serlo, o no. Es el propio emprendedor el que determinará, a través de la planificación de su visión, el momento exacto en el que se pondrá en marcha. Pero resaltemos una idea importante: cuando la persona ya tiene perfilada la visión, ha trabajado sobre ella, la tiene en mente (*un objetivo en mente* como diría



Stephen Covey)<sup>2</sup> la persona ya ha comenzado a generar energía en eferescencia. Ya se encuentra motivado. Ahora toca canalizar esta energía hacia la acción. Hacia lo que tiene que poner en marcha.

El detonante para esta puesta en marcha puede ser interno o externo. Este estímulo podrá ser positivo o negativo, es decir, ser el resultado de una decepción, un cambio de trabajo o la situación de desempleo.

Pero no nos confundamos, porque estos estímulos no son los motivos de la puesta en marcha del proyecto emprendedor. Estamos hablando de las espoletas que permiten activar el mecanismo de puesta en marcha. El verdadero motivo de nuestra acción es la visión emprendedora. Es aquello que deseamos crear y lograr.

## ¿Es la visión empresarial rígida?

La visión empresarial es el mapa del que nos vamos a dotar para alcanzar nuestra meta. No hablamos del territorio, de la orografía sobre la que vamos a nadar y a tropezar. Por ello es necesario tener un espectro de cambio, de variabilidad, de adaptación al terreno por donde pisamos.

Esto supone crear un modelo en el que la visión pueda ser transformada y/o modificada en interés de nuestra trayectoria. Es decir, podremos adecuarla y cambiarla, bien por exceso o por defecto. Detengámonos un poco más en esta idea:

- a. Variación por exceso.** En algunos casos, puede que el emprendedor se haya marcado unos objetivos demasiado ambiciosos, por lo que éstos deberán readaptarse. La manera de hacerlo puede venir por una rebaja de los mismos, o, a través de la modificación de los tiempos y plazos para lograrlos.
- b. Variación por defecto.** En este caso, los objetivos suponen una meta de logro con perspectivas de realización en un plazo de tiempo menor de lo estipulado y con resultados rebasados por las expectativas iniciales. En este sentido, la visión ha de sobrepasar los objetivos planteados.

Dediquemos un pequeño espacio a los objetivos ambiciosos y desafiantes. El emprendedor debe tener una *ambición* (sana ambición) que le permita alcanzar metas que le mejoren, resultados que respondan a determinadas necesidades, valores y/o formas de expresión personal. Incluso en el plano material y financiero como ya hemos visto. Y la visión debe *desafiar* a la situación actual. Debe retar. Supone que se han de movilizar

---

<sup>2</sup> Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Plural.

recursos para lograr algo. No es gratuito. Supone aceptar que nos vamos a encontrar con dificultades, y las vamos a tener que enfrentar. Supone lucha.

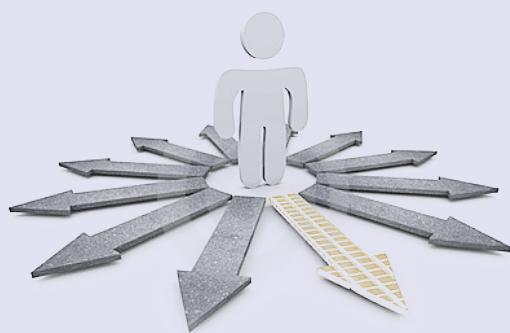
Las visiones “planas” (no transformadoras), no son tales visiones. Son formas de entender de manera distinta el equilibrio actual que poseemos. El emprendedor debe romper su equilibrio personal. Y esto le supondrá ser una persona distinta de aquella que comenzó el proceso.

## Una herramienta de apoyo: El modelo de la encrucijada

Cuando creamos y diseñamos una visión, un potencial futuro como emprendedores, aparecen un conjunto de tensiones con nuestra situación pasada y/o actual. Es como la imagen de la serpiente cuando cambia de piel. Cuando ya no cabe dentro de la piel que le rodea, comienza un proceso de cambio. Un proceso de crecimiento.

Entramos en un escenario vital en el que vamos a tener que tomar decisiones. Rupturas y creación de nuevas alianzas y acuerdos. Con nosotros mismos y con los demás.

**El modelo de la encrucijada** está basado en el diseño de la herramienta “*The Compass*” de la consultora estadounidense afincada en San Francisco “*The Grove*”. Con esta herramienta, los autores proponían cinco esferas de reflexión que permitieran aclarar una potencial decisión sobre el camino a seguir. Cada uno de estos cinco campos implica un conjunto de preguntas que debemos contestarnos. Son las siguientes:



- ¿De dónde procedes?
- ¿Qué te parece importante?
- ¿Qué personas son importantes para ti?
- ¿Qué te molesta?
- ¿De qué tienes miedo?

## 1. ¿De dónde procedes?

Las preguntas que debemos contestar son:

- ¿Qué es lo que te ha hecho llegar hasta donde has llegado?
- ¿Cuál ha sido la forma en la que has logrado lo que eres en la actualidad?
- ¿Quién te ha influido en tu trayectoria?

Estas preguntas pretenden localizar e identificar los elementos y factores que han influido, en un grado u otro, en el desarrollo de tu trayectoria hasta la fecha.

Extracta palabras, ideas o imágenes que te permitan “visualizar” este conjunto de recursos.

## 2. ¿Qué te parece importante?

Valores, creencias... Los principios bajo los cuales guías tu existencia y tu forma de hacer.

## 3. ¿Qué personas son importantes para ti?

Nos referimos a personas cuyas opiniones e interrelación permiten acceder a otras formas de ver las situaciones, o proporcionan juicios significativos en los procesos de toma de decisiones, por ejemplo.

## 4. ¿Qué te molesta?

Se trata de dar nombre a los problemas o dificultades que impiden desarrollar los objetivos, o alcanzarlos. Aspectos de tu vida a mejorar.

## 5. ¿De qué tienes miedo?

Localiza las situaciones, presentes y/o futuras, los factores o circunstancias, o bien las personas que te generan incertidumbre o miedo. En definitiva, aquellos aspectos que pueden debilitar tu atención y energía.

Con esta información ordenada y sistematizada pretendemos identificar las posibles opciones y caminos que se nos abren, integrando la visión que tenemos (visión emprendedora) junto con las distintas opciones de camino que poseemos. Bajo esta forma, podemos localizar los siguientes itinerarios:

1. **El camino que hace señas.** Define lo que hemos deseado intentar en alguna ocasión. Se asemeja mucho al diseño de la visión emprendedora.

2. **El camino de los sueños.** Aquello que parece inverosímil. Se trata de opciones que en alguna ocasión hemos descartado por irrealizable.
3. **El camino que parece más sensato.** Este es el que te recomendarían las personas en las que tienes más confianza.
4. **El camino no recorrido.** Aquel que no se ha considerado con anterioridad.
5. **El camino que ya has recorrido.**
6. **El camino de vuelta.** Supone el regreso a una situación en cuya experiencia te sentías seguro.

Una vez planteadas las distintas posibilidades de elaboración de itinerarios, debemos pasar a decidir y comprometernos con la decisión adoptada, aceptar las repercusiones o efectos de la misma.

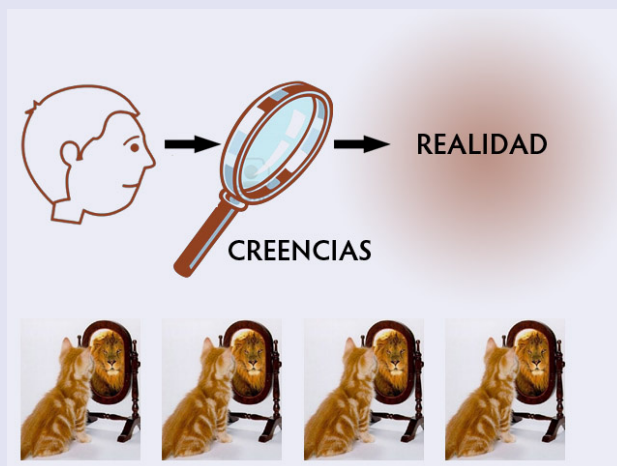
## Capítulo 5. Las creencias potenciadoras del emprendedor

### ¿Qué son las creencias?

En un capítulo anterior hemos tratado las “creencias” y las hemos distinguido de los valores y de las actitudes. Ahora vamos a profundizar más en este concepto que nos permite entendernos como personas y que, además, condiciona y facilita el proceso de cambio y transformación.

Cada uno de nosotros tenemos un esquema de creencias, un mapa de criterios bajo los cuales nos guiamos en el mundo, operamos en el entorno y dirigimos nuestra vida y proyectos a alcanzar. Las creencias determinan nuestra forma de ver el mundo. Configuran el filtro desde el cual analizamos la realidad, la comprendemos y la hacemos manejable.

### *Las creencias personales*



Las creencias permiten comprender y comprendernos, pero no suponen ni la realidad ni la verdad. Generan nuestra realidad y nuestra verdad. Este hecho condiciona las opciones de acción y, por lo tanto, las posibilidades de abrir caminos y escenarios de crecimiento. Por lo mismo, las posibilidades de emprender también se ven condicionadas por el modelo de creencias que tenga el emprendedor.

Las creencias, además, crean un proceso de retroalimentación desde la percepción a las propias creencias. Las creencias, al filtrar la forma en la que vemos nuestro mundo, establecen, de manera inconsciente, los criterios sobre los cuales vamos a determinar nuestra atención perceptual. Es decir, que ésta estará condicionada por el esquema de creencias de tal forma que extraeremos de la realidad aquellos datos que efectivamente corroboren el marco de creencias que ya poseemos. Pongamos un ejemplo.

Si nos encontramos en una situación de desempleo en la que llevamos ocho meses parados y no hemos recibido ninguna oferta de trabajo, podemos llegar a la conclusión (creencia) de que “no hay trabajo”. Además, esta realidad (subjetiva) se ve reforzada por el mensaje permanente de los medios de comunicación sobre las altas tasas de desempleo. Pero, aceptando la realidad de las altas tasas de desempleo, NO ES CIERTO que no haya trabajo. Este bucle de creencias y formas de analizar la realidad, da como resultado, en muchas ocasiones, un proceso de desactivación de la búsqueda de empleo.

Pero es la realidad que tenemos las personas. Vemos el mundo de acuerdo a las creencias de las que estamos dotados y bajo la percepción de los hechos que vivimos y de la forma en la que lo vemos.

Traigamos otro ejemplo para profundizar en el tema. Pensemos en un hecho incontrovertible: la muerte. ¿Por qué unas culturas abordan este hecho bajo un prisma de tristeza y tragedia, y existen otras culturas para las cuales la muerte supone un rito de celebración? Se trata de nuevo de las creencias que determinan la forma de enfrentarnos a los acontecimientos y a las distintas situaciones. Son las pautas culturales ligadas a estas creencias colectivas las que generan los mecanismos de acción y de comportamiento que permiten “gestionar” cada una de estas situaciones o procesos.

Son por tanto las creencias un aspecto esencial a dilucidar y a tener en consideración en el perfil de un emprendedor. Nuestras creencias nos potenciarán, o nos lastrarán, en cuanto pongamos en marcha nuestro proyecto emprendedor.

## **¿De dónde nos vienen las creencias?**

De manera sencilla podemos decir que las creencias tienen dos fuentes fundamentales de génesis:

- Nuestra propia experiencia
- Nuestra cultura

**Nuestra propia experiencia.** A lo largo de la vida nos vamos dotando de un credo de formas de ver y de actuar basadas tanto en nuestros conocimientos como en los aprendizajes que adquirimos a través de las distintas experiencias vitales. Un aprendizaje que se basa en la práctica y en los resultados que obtenemos con nuestra acción. Esta experiencia identifica los resultados que han tenido un efecto favorable y desfavorable, o que han sido más o menos resolutivos de cara a las situaciones hacia las que nos hemos enfrentado.

**Nuestra cultura.** La cultura a la que pertenecemos determina las formas bajo las cuales debemos actuar para alcanzar aquello que es deseable en esta cultura de referencia. Para ello se dota de una serie de creencias que delimitan (y limitan) el comportamiento. No solamente estamos hablando de aquello que es punitivo y lo que no. Abarca el conjunto de opciones y posibilidades sobre lo que es mejor. Nos situamos en casi una moralidad y una ética.

En este último sentido, y para el tema que estamos abordando, seamos conscientes de la importancia, muy estudiada desde hace décadas, de la ética católica o calvinista en el ámbito laboral y de la actividad económica. Ética que está plenamente de actualidad en este momento de crisis, por ejemplo, sobre los modelos y formas de enfrentamiento a través de políticas ante la crisis.

La sociedad tiene esquemas, valores y creencias acerca de lo que deben ser los modelos de funcionamiento dentro de nuestro sistema para “ganarnos la vida”. De las formas bajo las cuales tenemos que actuar de cara a lograr un éxito laboral o profesional. Pensemos un poco más en detalle en esta cuestión. Identifiquemos las creencias que se encuentran detrás de estas preguntas:

- ¿Qué se pensaba (y en ocasiones pensamos) de las personas que realizaban estudios de formación profesional?
- ¿Y de las personas que estudiaban Derecho?
- ¿Qué pensamos de una persona que nos dice que trabajo como freelance?
- ¿Qué pensamos de una persona que dice que es un empresario?
- ¿Qué podemos llegar a pensar cuando decimos que somos microempresarios?
- ¿Qué pensamos de aquellas personas que entienden que la mejor opción es ser funcionario?

Lo que se encuentra detrás de estas respuestas son las creencias, más o menos colectivas, más o menos compartidas, de lo que entendemos que es válido, adecuado o bueno en aquello a lo que nos dedicamos para ganarnos la vida.

Una pregunta importante y necesaria que debe responder un emprendedor es: *¿Qué considero que es un empresario?* Y para conocer cuál es el contexto en el que se va a mover: *¿Qué es lo que piensa mi entorno que es un empresario?*

Estas preguntas nos permitirán situarnos en el caldo de cultivo sobre el que vamos a construir el edificio de nuestro proyecto emprendedor/empresarial. Nos facilitará identificar las posibles resistencias que encontramos en nosotros mismos y en nuestro círculo social.

Permite un ejemplo personal que puede ayudar a comprender esta cuestión. Cuando acabé mis estudios de Trabajo Social tenía un proyecto en mente. Mediado años 90 tenía un proyecto para montar un centro de información juvenil para el empleo. En aquellos años, España tenía tasas de desempleo juvenil muy elevadas (al igual que hoy, parece mentira). Quería poner en marcha el proyecto y llegué al Servicio de Información del INJUVE, a la sede de la calle Marqués de Riscal. Allí me indicaron el nombre de una asociación. Red Araña. Pues allí me “planté”. Al cabo de unos meses trabaja en ella. Desde ese mismo momento mi madre (buscando lo mejor para mí, sin lugar a dudas) me planteaba la idea de preparar oposiciones, que fuera funcionario. Mi madre no comprendía para quién trabajaba. No sabía qué era eso de una ONG. No era claro, ni estable, ni en un futuro me permitiría alcanzar ingresos para vivir. Pero resulta que hemos llegado al año 2013 y aquí estamos. Pero aún así, mi madre me sigue preguntando: *“¿cómo te van las cosas?, ¿tienes trabajo?”*.

Esto nos indica cuáles son los esquemas que cada grupo, cada generación, posee sobre el mercado de trabajo. Sobre lo que es bueno y supone una trayectoria adecuada dentro del mercado de trabajo.

Los emprendedores, los futuros empresarios, tendrán que superar estos esquemas mentales. Deberán quebrar aquello que es calificado como lo esperable. Deberán romper la idea de un futuro esperable por la idea de un futuro deseable. Supone una idea que en muchas ocasiones, si no se ha crecido en un entorno empresarial o emprendedor, se traducirá en tensiones, en dificultades ante las cuales deberemos actuar y responder.

## **¿Se pueden modificar las creencias?**

Como puedes comprender, lector, mi punto de vista es que sí. Sí se pueden cambiar las creencias, pueden desactivarse (o rebajar su influencia) en la disposición a abordar cualquier tipo de cuestión o problema. O, como en el caso en el que nos ocupa, a potenciar el talento emprendedor.



De hecho, a través de nuestra experiencia, de nuestra vivencia personal, vamos cambiando las creencias de manera más o menos natural. Esta experiencia vital moldea los esquemas con los cuales abordamos nuestra vida y con los que moldeamos intereses y objetivos.

Permíteme ahora utilizar y esbozar una creencia personal que he integrado en mi esquema personal y profesional: Lo sencillo no es fácil de realizar. Lo sencillo es potente, es facilitador, es transformador si lo volcamos hacia los procesos de cambio, aprendizaje y desarrollo. Pero no es fácil de aplicar. Cuanto mayor sea la sencillez de las cosas, de los procedimientos, de los acuerdos incluso, mayor será la posibilidad de integrar nuevas formas de hacer y de actuar. Pero no es fácil.

Ya hemos dicho que las creencias implican una forma determinada de ver el mundo. Supone la puesta en marcha de un proceso selectivo de los datos a los que tenemos acceso de la realidad que nos rodea. Estos datos consolidan y refuerzan la forma de ver el mundo y, por lo tanto, nuestras creencias. ***Cambiar las creencias es posible siempre y cuando veamos el mundo de forma diferente a la habitual.*** Implica un proceso sencillo pero tremendamente complejo: cambiar el observador que somos de la realidad (de los hechos) y de nosotros mismos. Estamos hablando de un proceso de toma de conciencia, en el que seamos capaces de abstraernos de nuestros esquemas mentales. Obviar y “silenciar” las fórmulas bajo las cuales estamos extrayendo la información del entorno. Supone cambiar “el sitio” desde el que vemos las cosas.

Este proceso podemos llevarlo a cabo individualmente, a través de un camino en el que sepamos dotarnos de los instrumentos necesarios para poder recorrerlo. O bien, contar con la ayuda de un profesional, o de una persona cercana, que nos sitúe ante formas de ver distintas nuestra realidad.

Pero, para poder transformar nuestras creencias, es necesario partir de premisas sustanciales sobre las cuales poder construir el camino del cambio. Para ello debemos contar con:

- Trabajar desde la **humildad**. Desde una posición en la que sea consciente que mi punto de vista no es el único punto de vista. Saber que existen distintas formas de ver las cosas y la realidad.
- **Apertura**. Estar abierto a nuevos planteamientos, conocimientos y puntos de vista. Ser permeable a transitar un camino de integración (que no aceptación) de nuevas ideas y perspectivas.
- Desarrollar la acción desde la **libertad**. Es decir, aceptar que si quiero cambiar es debido a mi interés en cambiar. No como imposición o como falta de alternativa. Cambio porque deseo cambiar.

Bajo este escenario podemos cambiar nuestras creencias.

## La Escalera de Inferencias: subiendo y bajando por el tobogán

Pero ¿qué herramientas utilizamos para poder transformar nuestras creencias? ¿Cómo lo hacemos?

Para lograr este cambio de creencias en los procesos de desarrollo de habilidades directivas y coaching para el emprendimiento utilizo la técnica de la Escalera de Inferencias. Es una técnica que permite abordar con el cliente un modelo de reflexión acerca de cómo está viendo su realidad. Cuáles son los factores que le están llevando hacia una forma determinada de ver la realidad. Su realidad.

La Escalera de Inferencias la podemos ver en la siguiente imagen:

### *Escalera de inferencias*



A través de la Escalera de Inferencias recorreremos los peldaños que van desde los hechos mismos, hasta la forma de actuar y de acción que tenemos. En cada uno de los peldaños, debemos pararnos a concretar qué supone, lo que es su concepto, así como lo que existe detrás de cada uno de ellos.

Un emprendedor, deberá subir y bajar la escalera bien de forma individual, o bien, acompañado por un asesor profesional coach.

- **Los hechos:** suponen “lo que está fuera” de nosotros. Se trata de los datos. La descripción de la situación obviando las opiniones. No debemos tomar los juicios que nos damos acerca de las cosas como los hechos “verdaderos”. Pongámonos un ejemplo: en la situación que vivimos escuchamos el juicio/diagnóstico/opinión (fundamentado) que estamos atravesando una crisis. Los datos serían:
  - Bajada del PIB en 1.5%
  - Se crean 3.000 nuevas empresas
  - Se destruyen 6.400 empresas

Estos últimos son los datos.

Utilicemos un segundo ejemplo: cuando una persona dice “hace frío” hablamos de un juicio u opinión; mientras que si decimos que “en estos momentos tenemos 9º centígrados”, esto es un dato, es decir, no se encuentra sujeto a interpretación.

- **La selección de datos.** Nuestras creencias marcan los criterios de selección de los datos y de los acontecimientos. También nuestras necesidades.

Este peldaño es esencial a la hora de transformar las creencias de las que nos dotamos y bajo las cuales actuamos. Es en este momento cuando debemos abrir el marco de reflexión de cara a abrir opciones de modificación de nuestro punto de vista acerca de la situación bajo la cual operamos (aquella que deseamos transformar). De nuevo, realizarnos las preguntas adecuadas permitirá abrir nuevas posibilidades de selección:

- ¿Qué otros datos y hechos se producen en esta cuestión, en este hecho o situación?
- ¿Qué te lleva a fijarte en estas cuestiones y no en otras?
- ¿Qué otro factor o elemento te llama la atención de la situación?
- ¿Puedes ampliar los elementos que acontecen en la situación dada?

El objetivo es abrir el prisma, el diafragma de nuestra lente, de cara a alcanzar una visión más amplia de aquello sobre lo que deseamos operar o actuar.

- **Las interpretaciones.** Como sabemos, tenemos un esquema personal, un mapa, un sistema de creencias. Las interpretaciones suponen las conclusiones a las que llegamos sobre los acontecimientos, hechos o situaciones que vivimos y sobre las que interactuamos. Permiten la creación y construcción de un sistema que nos da coherencia como personas. Un sistema que remite a proporcionar una respuesta a todas aquellas cuestiones de la vida.

Si una interpretación fuera contraria al sistema de creencias, crearía una convulsión en su estructura. Esta convulsión es el fundamento y base del cambio. De la modificación de las creencias.

Todo sistema (colectivo o personal) tiene contradicciones y no es capaz de dar respuesta y/o solución ante las distintas realidades vitales y cotidianas. Rescataremos esta idea más adelante a la hora de abordar las diferentes creencias.

Las interpretaciones a las que llegamos en la mayoría de las ocasiones se caracterizan por ser atribuciones del tipo causa-efecto. No están sujetas a un proceso de análisis pautado y racional. Son, en la mayoría de ocasiones, interpretaciones rápidas basadas en procesos lineales, en los que el modelo de complejidad no aflora.

Estas interpretaciones podríamos catalogarlas en dos tipos diferenciados:

- Interpretaciones basadas en nuevas experiencias. Se trata del establecimiento de atribuciones, consecuencias y análisis que son alcanzadas a través de situaciones novedosas, al desarrollo de nuevas formas de acción, o al establecimiento de relaciones interpersonales.
- Interpretaciones basadas en situaciones conocidas o a relaciones interpersonales ya consolidadas.

El papel de las interpretaciones en este segundo tipo de situaciones, es el de la consolidación y solidificación de las creencias que ya teníamos. Las interpretaciones se utilizan como medio de confirmación de las atribuciones y conjeturas establecidas en nuestras creencias.

- **Las opiniones.** Son lo que pensamos acerca de las cosas, de las situaciones o de las personas. Pueden ser fundamentadas, o no.

Como sabemos, las opiniones, predeterminan a ciertos esquemas de acción, por lo que definen las posibilidades de acción de la persona. Son una de las bases sobre las que se ordenan y estructuran los procesos de toma de decisiones, tanto conscientes como inconscientes.

- **Las acciones.** Son los comportamientos que efectuamos. Nuestras formas de interactuar en el mundo y con los demás.

Aunque hayamos tratado ya el tema del aprendizaje, es necesario retomarlo en este momento ya que me interesa trasladar una cuestión que me parece significativa: Cuando actuamos de una manera distinta a los esquemas establecidos en nuestra conducta (hábitos), transformamos quienes somos. Cambiamos la forma de vernos (de valorarnos) y modificamos cómo nos ven los demás. O lo que es lo mismo, cuando cambiamos

de acción, cambiamos quienes somos y cambiamos las creencias de las que nos dotamos en nuestro fuero interno.

Pongamos el ejemplo de escribir un libro. Cuando no tenemos experiencia en escribir (cuando no realizamos ninguna acción encaminada a alcanzar los objetivos), no sabemos cómo debemos abordar la situación. Es cuando recorremos el camino de escribir y empezamos a redactar, cuando alcanzamos el resultado de un libro impreso, cuando cambiamos nuestra forma de vernos. Aumenta nuestra capacidad de acción sobre el mundo, podemos decir que somos escritores, y los demás nos mirarán de una forma en la que cambiarán su perspectiva.

Evidentemente, no se trata de modificar nuestra respuesta en una sola acción. Nos referimos a cambiar una pauta de conducta y mantenerla en el tiempo. Es decir, sostenerla dentro del cuadro de modos de actuar estables de la persona. He aquí donde radica el cambio y la transformación de nuestros modos de ver el mundo.

La Escala de Inferencias nos permite transitar sobre los distintos momentos en los que se despliega nuestro acercamiento al mundo e identificar las formas bajo las cuales respondemos. Se trata de un proceso en el que debemos apelar a un estado consciente. Es decir, sabiendo que está pasando, cómo estamos actuando y extrayendo las conclusiones de la misma. De esta manera abrimos un proceso de reflexión sobre la manera en que actuamos, y de los elementos que componen dicha forma de acción.

Esta forma de pararnos a pensar en cómo actuamos, supone estar en un proceso de bajada y subida por cada uno de los peldaños de la escalera. Podemos utilizarla de manera individual, y si bien creemos que no alcanzamos los resultados esperados, acudir a algún profesional.

## **Trabajando sobre algunas creencias para emprendedores**

### **1. "Tener la idea es lo más importante. Es el elemento clave del emprendedor"**

Existe un extenso recorrido entre el momento en el que desarrollamos una idea, hasta que la vemos convertida en una realidad. Concurren múltiples pasos antes de alcanzar el objetivo de verla consolidada en la práctica.

Y no solamente consiste en construirla y plasmarla en una realidad, sino que, además, deben comprarte la idea. Tienen que pagar por el producto o servicio que vas a poner en el mercado. La idea no se vende sola (evidentemente pueden existir ideas geniales), la vende el emprendedor. Y pensemos que las ideas ya pueden estar en el mercado y lo que necesitas son buenos vendedores.

Si tienes una gran idea, has detectado una necesidad y sabes cómo responder a ella, párate a hacer este breve ejercicio:

- ¿Qué idea es la que tengo?
- ¿Existe algo parecido a ella en el mercado?
- ¿Qué necesito para ponerla en marcha?
- ¿Qué esfuerzo me va a requerir?
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿Estoy dispuesto a realizar este esfuerzo?
- ¿Qué recursos necesito para ponerla en marcha?
- ¿Los tengo en estos momentos, o los voy a tener que pedir?
- ¿A quién?

## 2. "No emprendo porque tengo miedo al fracaso"

Pensemos en esta frase. ¿Qué significa fracaso? De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, fracaso supone "*un malogro, un resultado adverso de una empresa o negocio*". Nada más. Y nada menos.

Fracaso supone alcanzar un resultado adverso, no esperado. Es el resultado de un conjunto de acciones que hemos puesto en marcha. El resultado no es la persona. **Fracasa el negocio, no la persona.** Debemos saber buscar la distancia respecto del resultado de la acción. Bajo esta forma desarrollaremos otras distinciones que nos permitirán abordar mejor el proceso de creación de una empresa.

El resultado adverso de una empresa supone el fracaso del proyecto. No fracasamos nosotros, pero sí debemos extraer **los errores** que hemos cometido. Identificarlos. Este es el escenario del aprendizaje. Por lo tanto, la cuestión clave es diferenciar el fracaso de los errores que hemos cometido. Y de estos errores, extraer los aprendizajes pertinentes.

Y antes de la distinción del aprendizaje debemos pararnos a pensar en la idea del miedo. El miedo es una emoción. Pero, atención, nos referimos a una emoción que "prevemos". Es decir, no sabemos realmente lo que va a pasar para que pasemos miedo. No sabemos si el fracaso se va a dar, o no. Estamos en una situación de visión. Una visión distorsionada por la emoción del miedo. Una emoción que efectivamente plasma su evidencia en la parálisis.

El miedo nos ayuda. Nos pone alerta. Esta es la interpretación que hay que desarrollar acerca del "hecho de sentir miedo". El miedo nos genera recursos. Hay que saber aprovecharlos.

Trataremos este tema más adelante al abordar la inteligencia emocional en el desarrollo del talento emprendedor. Pero antes de acabar, te dejo un par de preguntas sencillas:

- ¿Para qué te sirve el miedo?
- ¿Para qué te sirve el miedo a fracasar?

### **3. "Ser empresario supone explotar a la gente y yo no quiero ser así"**

Bien, es cierto que hay empresarios que llegan a explotar a los trabajadores. ¿Y? El modelo de empresario, y su modelo de gestión, los determina la persona que gestiona y lidera la empresa.

Los valores, actitudes y formas de hacer, son propias de cada persona. Son elementos que caracterizan a cada uno de los empresarios. Ser empresario no es un rasgo de personalidad, es una forma de hacer. Supone una manera de resolver problemas y, sobre todo, implica saber y saber hacer una característica esencial: plasmar en el terreno de lo real las ideas guiado por una serie de valores.

No es el momento de extendernos en la figura de los empresarios, a mi juicio, tan denostada y vilipendiada en España. No deseo pararme a desarrollar un discurso sobre los empresarios, pero sí quiero dejar estas ideas:

- Sin empresarios no hay empleo, no se genera riqueza.
- Los emprendedores-empresarios arriesgan dinero. Arriesgan, en muchas ocasiones, los bienes personales para poner en marcha las empresas que contratan a trabajadores.
- Las empresas en España suelen ser pequeñas y medianas empresas, no el Corte Inglés.

Te dejo una serie de preguntas que te permitan profundizar sobre la figura del empresario, y sobre los modelos que puedes llegar a tener:

- ¿Qué piensas que es un empresario?
- ¿Cuáles crees que son las preocupaciones de un empresario?
- ¿Qué es lo que tiene que hacer un empresario para ser un empresario?
- ¿Qué problemas tiene que resolver?

### **4. "Si gana dinero seguro que es porque lo ha robado"**

Ganar dinero no es nada malo. Ser rico, si es fruto del trabajo, de la buena gestión, del saber crear riqueza, de crear una empresa, es algo rentable económicamente tanto para la persona como para el conjunto de la sociedad. Tanto en el plano económico, como en el social o el cultural.

Incluso en el político, piénsese en el papel de los medios sociales (empresas creadas por emprendedores) en los movimientos democráticos de la llamada “primavera árabe”.

Ganar dinero desde una empresa se ajusta a una legalidad. Se pagan impuestos y se deben pasar una serie de controles administrativos y mercantiles. Si un empresario gana dinero es porque sabe vender el producto o servicio, crea un servicio de calidad, innova y responde a necesidades de los clientes, de los consumidores, gestiona de una manera innovadora su negocio, etc. Si cometiera ilegalidades, si explotara, si robara, finalmente su praxis empresarial acabaría pasando por los tribunales, o bien acabaría sin su empresa. Cerrando.

Como anteriormente, mis píldoras para trabajar:

- ¿Cómo te relacionas con el dinero?
- Si trabajas bien, de manera excelente, ¿piensas que te mereces ganar más dinero?
- Si arriesgas dinero o una determinada forma de vivir, ¿piensas que te mereces tener una remuneración adecuada?

## **5. “Para montar una empresa hace falta mucho dinero, un sitio...”**

Iniciar y desarrollar un proyecto de empresa comienza por pequeños pasos. No es necesario contar con un gran volumen de recursos para iniciar y poner en marcha la idea que tenemos.

Es el propio proyecto de empresa el que define cuáles serán los recursos de los cuales deberemos disponer para alcanzar lo que pretendemos, y no todos los negocios comienzan con un nivel de exigencias elevado. Deberemos realizar una programación, unas fases en las que el crecimiento se traducirá en necesidades de inversión y por lo tanto de recursos.

Se puede comenzar un proyecto empresarial (un gran proyecto empresarial) con unos mínimos recursos. Contar con infraestructura y medios de los que ya disponemos, sin suponer un requerimiento de fuertes inversiones o desembolsos.

Recordemos algunos de los proyectos empresariales más exitosos, que en sus comienzos, los emprendedores trabajaron desde garajes y con un mínimo de recursos, muchos de ellos rudimentarios.

## **6. “Para comenzar un proyecto empresarial, lo primero es tener un CIF”**

El formato de la fórmula jurídica del proyecto empresarial no es la empresa. La empresa se estructura en torno a los objetivos y metas que deseamos alcanzar, la forma de organizarnos, así como de los recursos de



los que disponemos de cara a ponerla en marcha, dentro de los cuales, el propio emprendedor se convierte en la piedra de toque diferencial, en el recurso/valor calve.

El CIF es un requisito imprescindible para operar, pero debemos entenderlo como un trámite más que debemos realizar. No es en sí mismo ningún recurso, ni medio para alcanzar metas, ni genera motivación, ni determina ninguna pauta dentro de la empresa. Únicamente responde a las especificaciones y exigencias fiscales y contables derivadas de cada una de las fórmulas jurídicas.

## **7. "Yo quiero montar un bar, todo el mundo lo saca adelante, cualquiera vale"**

Montar una empresa o negocio, sea del tipo que sea, es un proceso complejo. Incluso en aquellos sectores o tipos de proyectos que, a priori, no tengan una especial complejidad.

Recordemos que la meta es la que nos planteamos en el proyecto y es definida por cada emprendedor. Pero, una de las máximas es que la iniciativa del proyecto permanezca en el tiempo, tenga éxito y una cierta supervivencia. Debemos preguntarnos varias cuestiones cuando pensemos en iniciar un proyecto en sectores con un alto nivel de competencia y potencialmente saturados:

- ¿Qué voy a hacer diferente?
- ¿De qué forma se diferencia mi proyecto de otros similares?
- ¿Voy a trabajar de manera diferente?
- ¿Qué voy a trabajar que no se haga hasta este momento?
- ¿Qué me va a hacer especial?

## **8. "Tengo que dejar mi trabajo para dedicarme plenamente a la empresa"**

El proyecto empresarial no comienza, como comentábamos más arriba, una vez poseemos un CIF. Sino que comienza cuando damos el primer paso y empezamos a confeccionar, a crear. Podemos crear servicios, diseñar productos, crear documentación, diseñar marca, etc., realizar todo un conjunto de acciones, gestiones o actividades que son trabajo, el cual no es necesario que cuente con un soporte documental fiscal o administrativo. Se puede trabajar en el proyecto de empresa sin dar de alta la fórmula legal.

Se trata de trabajar. Igual que trabajamos cuando limpiamos nuestra casa o sacamos al perro por las noches. Diferenciamos un empleo por cuenta propia del trabajo no remunerado y no sujeto a exigencias legales o administrativas. Podemos realizar nuestra evaluación, estudio de mercado,

tratar con potenciales proveedores y/o clientes. Todo un conjunto de acciones que no recogen una necesidad de contar con una persona fiscal.

En cuanto cobremos, facturemos o tengamos una previsión de cierre de un negocio, firma de un contrato o similar, será el momento de poner en marcha las gestiones dirigidas a la puesta de largo de la empresa.

## **9. "Ser empresario supone ser una persona ambiciosa"**

*Ambición*, según la definición de la RAE es "*el deseo ardiente de conseguir poder, riquezas, dignidades o fama*". En esencia, no existe ninguna valoración negativa de los conceptos vinculados a la ambición. De nuevo debemos reflexionar sobre qué es lo que para cada uno de los emprendedores se esconde detrás de estos términos a los que nos estamos refiriendo.

*Poder* significa capacidad de acción. La RAE define el poder como "*tener la facilidad, tiempo o lugar de hacer algo*". Así como una segunda acepción: "*ser contingente o posible que suceda algo*". *Poder* no se trata de la cualidad de "vencer" a alguien. Poder es posibilidad de creación y de transformación. Un emprendedor debe tener un poder y debe ampliar su capacidad de acción. La visión emprendedora en sí misma supone transformación, cambio, ampliar capacidades y competencias. La visión emprendedora se alcanza con una ambición serena.

Una creencia extendida es la de que el poder corrompe. Esta forma de entender el poder no es la que deseamos tratar.

Ya hemos trabajado cómo debemos relacionarnos con el dinero, o mejor expresado, conocer de forma nítida cómo es nuestra forma personal de relacionarnos con el dinero. Debemos saber para qué deseamos poseer un alto nivel de facturación. Debemos guiarnos por los valores que, en definitiva, permiten abordar un adecuado uso de los recursos y medios que adquiramos.

Esta forma de entendernos, basada en la relación que construimos desde nuestra ambición, permite traducir muchos factores de la autoevaluación de la imagen que poseemos de nosotros mismos. Además, esta forma de vernos, se traduce en la identificación y movilización de nuestros recursos personales.

## **10. "Yo soy como soy, y actúo así. No puedo cambiar"**

Las personas podemos cambiar. Podemos modificar nuestra forma de responder ante las distintas circunstancias que acometemos. Pero, para poder cambiar, la primera de las transformaciones que debemos aceptar es la idea o creencia de que efectivamente podemos cambiar...si queremos.

Como nos dice Peter Senge<sup>1</sup> en la introducción de la obra de Joseph Jaworski, *La Quinta Disciplina*, los seres humanos no estamos fijados. No somos inamovibles. Por lo tanto, es posible cambiar. Podemos pasar de ser lo que somos, a aquello que deseamos alcanzar, siempre y cuando deseemos y decidamos realizar el cambio de tránsito.

- A. Siguiendo con la misma línea argumental, los autores nos acercan al concepto de libertad. Tenemos dos opciones para entender la libertad:
- B. Entender la libertad como una forma de alejarse de todas aquellas circunstancias o personas que nos perjudican o nos crean situaciones restrictivas.

Aceptar e integrar la libertad como una guía en la creación de nuestro propósito personal. La capacidad de integrar esta libertad como energía destinada a la creación de aquello que perseguimos.

La forma de incorporar la libertad en un sentido u otro, limita o abre las opciones de acción de la persona en el diseño de su vida. Los emprendedores deben tender hacia una comprensión de la libertad como factor creativo, como guía de acción ante el entorno, no restringiendo sus opciones de respuesta y desarrollo. En este caso, de su idea como emprendedores-empresarios.

## 11. "Ver el mundo como una posibilidad, o ver el mundo como restricción"

Esta idea fue identificada por Joseph Jaworski<sup>2</sup> y Peter Senge, y la podemos encontrar en su obra *Sincronicidad*. Si vemos el mundo, la realidad, como algo determinado y fijado sobre lo que no podemos actuar para su modificación, dejamos en un segundo plano nuestra capacidad de acción de cambio. Las cosas, los hechos, si los evaluamos como "densos", como cuestiones inmodificables o maleables, impiden observar la realidad como sujeta a un potencial cambio.

En cambio, cuando observamos el mundo y en él identificamos la realidad como construida sobre relaciones de distinto tipo, de distinto contenido, abrimos la posibilidad a transformar, a cambiar los escenarios sociales en los que actuamos.

Se trata de una forma en la que visualizamos nuestro entorno como:

- La forma en la que nos relacionamos con los demás: nuestros clientes, las personas en general.

---

<sup>1</sup> Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica.

<sup>2</sup> Jaworski, J (2005). *Sincronicidad*. Editorial Paidós Plural.

- La forma en la que nos relacionamos con los hechos, con los acontecimientos en los que estamos inmersos.

Si vemos el mundo como oportunidad, y éste se encuentra ordenado en torno a las formas de comprenderlo bajo la forma de relaciones, se abren nuevas alternativas de comprender y comprendernos, generando una apertura a nuevas posibilidades de interacción y, por lo tanto, de creación.

Profundizando un poco más en este aspecto, podemos afirmar que poseer una visión de la vida como posibilidad, llega a tener un efecto sobre los estados de ánimo de la persona. No ver alternativas supone avanzar hacia un estado de resignación. Una situación que no favorece el despliegue de acciones vinculadas con el cambio, la creación y la innovación. Cuando vemos el mundo y la realidad como posibilidad, generamos con mayor facilidad los mecanismos ligados con el desarrollo, con la creación, y, en definitiva, con la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras.

Apoyando esta idea debemos comprender cómo la realidad no se encuentra fijada. El futuro, la forma de comprenderlo y alcanzarlo, no se encuentra determinado. De aquí la importancia de construir un proceso para el desarrollo creador de emprendedores desde un modelo de visión. De visión emprendedora.

## 12. “Para montar un negocio hace falta tener suerte”

La suerte existe. Entiendo ésta como la incapacidad humana de tener controladas todas las variables que interactúan en una situación dada. Por lo tanto, el azar tiene un peso específico que no debemos subestimar. Cada uno, desde sus creencias o valores se acerca al concepto de suerte, azar o determinación.

Desde esta base, debemos entender que existe un amplio recorrido que podemos llevar a cabo para modificar nuestra realidad. Un ejemplo muy utilizado, pero que permite comprender el concepto de suerte, es la forma en la que lo describimos: si suerte la entendemos como “*estar en el sitio concreto, en el momento oportuno*”, es necesario comprender varias cuestiones:

- Estar en el sitio implica conocer el sitio y realizar el movimiento, la acción, tomar la decisión de estar presente en dicho sitio. Algo que queda bajo la responsabilidad de la persona y de ejercer su libertad en la decisión adoptada.
- Estar en el momento oportuno supone conocer bien los tiempos de las cosas, cómo se relacionan los hechos con el tiempo. Es el movimiento de las cosas. Es conocer cómo influyen determinados factores en la situación dada.

Existirán muchas más creencias en las que podemos reparar por su impronta sobre el emprendedor. Cada uno de los emprendedores vivirá dentro de unas creencias particulares. Estas creencias suponen elementos esenciales a la hora de identificar recursos potenciales, o bien, dificultades que condicionarán de una forma u otra la dinámica creadora del emprendedor. Prestemos una especial atención a ellas, bien si somos emprendedores, bien si somos profesionales que acompañamos a los futuros empresarios o emprendedores.

## Capítulo 6. Identificando áreas de mejora. Planificando

Situación 1: *Hemos decidido poner en marcha un proyecto empresarial.*  
Situación 2: *Estamos en pleno proceso de consolidación de un proyecto empresarial.*  
Situación 3: *Ya tenemos una empresa. Vemos situaciones a priori diferenciadas, pero que, en definitiva, describen el punto de partida en el que nos podemos parar a identificar áreas en las que nuestras capacidades, competencias y talento emprendedor, puede estar sujeto a un proceso de desarrollo o mejora.*

### **Para identificar áreas de mejora necesito críticas. ¡Necesito feedback!**

Pero ¿qué es el feedback? Feedback, sin entrar en disquisiciones y conceptualizaciones académicas, es la información que recibimos de los demás cuando estamos interactuando con ellos. Es el cierre de un proceso de comunicación entre personas. El feedback es imprescindible para conocer y definir una situación dada. Una situación social. Es básicamente información.

Cuando pedimos que nos proporcionen un feedback, lo que estamos solicitando es que nuestro interlocutor (la persona con la que hablamos e interactuamos), nos muestre y declare la forma en la que él ve el mundo. Su punto de vista. Reiteramos esta idea: es su punto de vista, no la realidad.

Esta distinción es importante que la observemos y la integremos en la valoración que vamos a obtener. No se trata de que la cosa, el hecho o la realidad de la que se hable es de la manera en la que se caracteriza de forma objetiva. Es la forma en la que lo percibe la persona con la que interactuamos. Llegaremos a un nivel de comprensión mayor del factor de análisis, si triangulamos y nos nutrimos de relatos de personas diferentes acerca del tema abordado. Este proceso de contraste nos acerca más a la verdad de los hechos.

Las fuentes que nos permiten identificar nuestras áreas de mejora vienen determinadas bajo dos posibilidades:

- A. Que nosotros mismos, como personas, como emprendedores, seamos capaces de darle nombre a los aspectos que deseamos mejorar y/o desarrollar.
- B. Que las esferas de mejora nos las proporcionen las personas que se encuentran a nuestro alrededor. De las personas con las que interactuamos y con las que nos relacionamos. Aquellas con las que construimos y conseguimos aquello que perseguimos.

Desde esta doble fuente de información, es la posición desde la que podremos construir el abanico de esferas sobre las cuales tendremos que actuar.

El desarrollo de una actividad de feedback implica que el emprendedor sea capaz de asumir algunas ideas importantes:

- Sin feedback, sin la crítica, no podemos mejorar. La crítica en sí no es negativa o positiva. Supone la forma de ver las cosas, bien por nosotros mismos, bien bajo la forma que poseen los demás. Son maneras de ver el mundo. Sí es cierto que el modo en el que se expresen las críticas, condiciona el proceso de aceptación de las mismas. Debemos manejar la habilidad de saber expresar y trasladar nuestro parecer sobre las cosas. Esta es una de las competencias que deben poseer los líderes. Los emprendedores y empresarios a su cargo también.
- Cuando llevamos a cabo un proceso de autoevaluación, significa que la sinceridad y el no autoengañarnos, es la base desde la cual podemos construir un verdadero proceso de mejora. Debemos guiarnos por un criterio de autocrítica que nos permita ver aquello con lo que no estamos de acuerdo y, sobre todo, que deseemos cambiar.
- Debemos abrir el proceso de evaluación a los demás. Las personas de nuestro círculo cercano advierten cosas que nosotros no somos capaces de percibir. Localizan nuestros “puntos ciegos”, aquellos fenómenos o elementos que desde nuestra posición somos, a veces, incapaces de reconocer.
- El proceso de mejora implica situarse en un punto de partida de humildad. No somos perfectos. Somos personas y, como tales, tenemos la capacidad de superar las circunstancias o factores que nos rodean. Somos capaces de aprender de forma continuada.
- A las personas que les ofrezcamos la posibilidad de recibir su feedback, debemos otorgarles cierta confianza. Un poder para que podamos aceptar su punto de vista y su evaluación. Esta confianza

reside en que deberán ser personas que nos hablan desde una sinceridad plena y con un nivel de conocimiento o competencia elevado acerca del contenido de la evaluación.

La evaluación debemos integrarla en nuestro quehacer cotidiano. Tiene que impregnar cada una de las actuaciones que vayamos a acometer. Debe ser una forma de hacer y de actuar, especialmente por parte de un emprendedor o empresario. Tiene que “escuchar” y “saber escuchar” las críticas que le van a surgir en la trayectoria del programa emprendedor.

El emprendedor tiene que “saber relacionarse” con las críticas. Tiene que aceptarlas como un recurso capital vinculado al éxito de su proyecto empresarial. Trataremos más adelante sobre este factor.

Por lo tanto, el proceso de evaluación lo realizaremos nosotros mismo, o bien personas de nuestro entorno. ¿Quiénes podrán realizarnos? Os presento algunas opciones:

- Familiares cercanos (padres, madres, hermanos)
- Amigos cercanos
- Compañeros actuales de profesión
- Nuestros jefes actuales. Tengamos en cuenta que en el caso de no acceder a las entrevistas de evaluación de rendimiento, podemos solicitar que nos den la opinión de cómo ven nuestro trabajo.
- Antiguos jefes, cuando hayamos conseguido mantener una relación duradera y de confianza.
- Antiguos profesores y compañeros de formación
- Etc.

## **¿Qué debemos pararnos a evaluar y desde dónde?**

Insistimos que nos centramos en la evaluación del emprendedor, del empresario, de la persona que ha decidido poner en marcha un proyecto empresarial, o bien que ya se encuentra en marcha. En ningún momento se trata de evaluar el proyecto empresarial.

El proceso de evaluación debe responder a varias cuestiones. Preguntas que concluyan en un mejor desempeño de nuestra labor como emprendedores o como empresarios. En definitiva, como líderes de los proyectos que vamos o estamos acometiendo.

Este proceso de evaluación variará en función del momento del mismo en relación al desarrollo del proyecto emprendedor, así como de un factor esencial que es la visión que tenemos acerca de nuestro desempeño como emprendedores-empresarios.



Sobre este punto de partida, las preguntas que debemos plantearnos son las siguientes:

### **Para emprendedores que han decidido iniciar un proyecto:**

- ¿Se qué es lo que quiero alcanzar como emprendedor? ¿Tengo claro lo que quiero alcanzar?
- ¿Piensas que puedes lograr la meta que te has propuesto? ¿Cómo sabes qué lo vas a conseguir?
- ¿Crees en ti?
- ¿Puedes describir detalladamente tu proyecto como empresario y el proyecto empresarial?
- ¿Cuáles piensas que son los elementos en los que tienes que mejorar para alcanzar el modelo de emprendedor que te has fijado?
- ¿Qué tienes que aprender para alcanzar el modelo de emprendedor que te has planteado?
- ¿Qué te impide alcanzar la meta que te has planteado?
- ¿Qué te paraliza?
- ¿Qué necesitas para alcanzar la visión que has diseñado?
- ¿Quién te apoya en este proceso?
- ¿Cómo vas a alcanzar la meta que te has planteado?
- ¿Tienes los recursos que te van a permitir alcanzar el objetivo?
- ¿Qué vas a tener que cambiar de tu situación actual para lograr tus metas?
- ¿Sabes cómo vas a cambiar?
- ¿Qué dificultades te vas a encontrar?
- ¿Qué esperas que te va a proporcionar el alcanzar la meta propuesta?
- ¿Has valorado los esfuerzos que te va a suponer poner en marcha tu visión emprendedora?
- ¿Estás dispuesto a aceptarlos?
- ¿Qué te da miedo cuando te planteas alcanzar la meta que has diseñado?
- ¿Puedes describir las tareas que tienes que realizar para poder alcanzar tu meta emprendedora?
- ¿Qué tareas aún no has puesto en marcha? ¿Sabes realizarlas?
- ¿Cuándo te has planteado alcanzar la meta que has diseñado?

## Para emprendedores que ya están en el desarrollo del proyecto:

- ¿Qué te falta para alcanzar el modelo de emprendedor que te has fijado en tu meta?
- ¿Qué dificultades te estás encontrando para alcanzar los objetivos que te habías propuesto?
- ¿Qué dificultades te están dificultando actuar de la forma que deseas?
- ¿Qué situaciones te están desmotivando o te quitan energía para continuar con la consecución de tu meta empresarial?
- ¿Qué estas sintiendo en el proceso de logro de la meta que te has planteado?
- ¿Hay algo que te provoque miedo o angustia?
- ¿Qué te impide alcanzar lo que te has propuesto?
- ¿Sabes cómo afrontar estas situaciones?
- ¿Qué se te ocurre para solventar las dificultades con las que te estás encontrando?
- ¿Qué puedes hacer mejor?
- ¿Cómo puedes realizarlo mejor?
- ¿Sabes llevarlo a cabo?
- En el caso de no saber realizarlo ¿Quién te puede enseñar?
- ¿Qué estás dispuesto a hacer para aprender las cuestiones que necesitas para actuar con excelencia?
- ¿Cuándo te has planteado poner en marcha los aprendizajes que vas adquiriendo?

Como vemos, estas preguntas se encuentran encaminadas a poner en situación a la persona emprendedora, al empresario. Buscan realizar un proceso de evaluación, o autoevaluación, de cara a identificar las potenciales necesidades o áreas de trabajo para un desarrollo de mejora del desempeño emprendedor.

Es un trabajo denso que ha de realizarse con pausa, con tiempo y espacio necesario para responder. Reitero la necesidad de apelar a la sinceridad para poder alcanzar una fotografía lo más “realista” posible.

Esta perspectiva propuesta se basa en un modelo de comprensión integral de la persona, sobre una serie de criterios que entendemos permite el proceso de capacitación y de autoconcienciación. Los postulados que sostenemos son:

- Toda persona es capaz de tener una idea integral de su propia realidad. El factor diferencial es conseguir que la persona traiga a la esfera de

lo “gestionable” y de la conciencia, los aspectos o las variables sobre las cuales se puede actuar.

- La persona, una vez identificadas las dificultades que posee, también es capaz de identificar y definir las respuestas que pueda desarrollar para resolver las situaciones que le estén generando dificultad, desajuste o que le están impidiendo alcanzar los resultados que se ha propuesto.
- Además, la persona posee los recursos que le permiten efectuar las acciones encaminadas hacia la consecución de las metas que ha diseñado. Podrá encontrar recursos en el entorno, pero el eje de acción esencial va ser la propia persona.
- Toda persona es capaz de aprender y de lograr alcanzar un desempeño en las tareas y actividades que se proponga. Habrá personas con una mayor facilidad de logro y otras, cuyo proceso será más dilatado o complejo.

Los campos que pueden ser evaluados por el emprendedor al objeto de profundizar en las cuestiones planteadas con las anteriores preguntas serán:

- Los hábitos
- Los espacios
- Los tiempos
- Las relaciones con los clientes
- Los recursos
- Las relaciones con familiares y amigos
- La familia y su situación
- Las relaciones con los colaboradores
- Los productos y servicios
- La visión propia del emprendedor, la visión de la empresa (del proyecto)

## Otras herramientas de evaluación

Nuestro método aboga por el desarrollo de la conversación. De un diálogo sincero con uno mismo o con la participación de otras personas, que pueden ser profesionales y/o personas cercanas de nuestro contexto. Este diálogo debe hacer que podemos llegar a conclusiones sobre nuestras esferas de mejora y desarrollo.

En todo caso, junto con este diálogo, contamos con las aportaciones de otras técnicas que nos permiten aclarar y ayudarnos a localizar el punto de partida desde el que comenzar nuestro plan de actuación. Un diálogo de partida.

Veamos algunas de ellas:

## 1. Análisis SWOT (DAFO)

Se trata de una técnica muy extendida y empleada para distintos objetivos, así como aplicada en diferentes ámbitos de intervención, desde la organización empresarial, hasta procesos de orientación para el empleo.

Con esta herramienta, a través de una matriz generada por cuatro cuadrantes, identificamos cuatro aspectos. En cada uno de ellos, deberemos identificar y exponer los factores vinculados a los mismos.

- Puntos Fuertes- Fortalezas (*Strengths*, en inglés). Cada uno de los puntos tiene que estar vinculado con el desempeño emprendedor, las actividades propias del emprendimiento. No hablamos de las fortalezas de la idea o proyecto empresarial. Nos centramos en la esfera personal e individual del emprendedor.
- Puntos débiles- Debilidades (*Weaknesses*). Se trata de elaborar una batería con las cuestiones que entendemos suponen una debilidad a la hora de desplegar nuestras capacidades como emprendedores.
- Oportunidades (*Opportunities*). Las oportunidades, junto con las amenazas, se centran en las cuestiones del entorno (valores, cultura, tendencias...) que pueden afectarnos de manera favorable en el desarrollo de nuestro talento emprendedor. Pensemos, por ejemplo, en la como la juventud, para determinados sectores de actividad, puede llegar a convertirse en un elemento competitivo o diferencial de aportación de “ciertos” valores.
- Amenazas (*Threats*). Son los aspectos que pueden suponer una traba o impedimento a la hora de alcanzar un desarrollo de nuestro talento emprendedor.

Un esquema de la matriz DAFO se ajusta a la siguiente figura:

### Matriz DAFO

	<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>FAVORABLES</b>		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DIFICULTADES</b>		



Una vez desarrollado el trabajo, que bien puede haber sido individual o en colaboración con otra persona, llegamos al momento de responder a ciertas preguntas que permitirán, posteriormente, definir el plan de acción y de mejora. Son importantes preguntas como:

- ¿Qué puede hacer para ampliar mis potencialidades?
- ¿Cómo lo puedo lograr? ¿Sé lograrlo?
- ¿Qué tengo que hacer para mitigar o reducir mis debilidades?
- ¿Cómo puedo ampliar las opciones que me ofrecen mis oportunidades?
- ¿Cómo puedo mitigar o desactivar las amenazas a las que me enfrento?

Desde las respuestas plantearemos la programación de acciones encaminadas al desarrollo de las propias capacidades.

## 2. Modelo de las Opiniones

Cuando recabamos las opiniones de terceros, las críticas de los demás, debemos saber trabajarlas. No sirve únicamente quedarnos en el primer paso de recabar. Este material, sumamente valioso, permite la apertura de un programa de mejora. Un proceso de desarrollo del talento.

Para ello, podemos utilizar El Modelo de las Opiniones al ser una herramienta que favorece ordenar el conjunto de las opiniones vertidas y actuar sobre ellas. Bajo esta propuesta, podemos catalogar las opiniones en:

**Consejos:** permite identificar aquellas cuestiones que desde nuestro punto de vista podríamos pensar que desempeñábamos de manera correcta, pero, tras la escucha de las opiniones, implican que tenemos recorrido de mejora. En conclusión, que podemos desarrollar acciones para llegar a la excelencia en el desempeño, o en la manera en que tenemos que abordar la acción.

**Cumplidos:** son las opiniones en la que existe una coincidencia entre nuestras valoraciones (autovaloraciones) y las expresadas por las personas con las que hemos contado en la evaluación. Esta situación nos proyecta hacia esferas de acción en las que no debemos utilizar recursos, motivación a acciones de mejora en ellas.



**Críticas:** con ellas llegamos a la conclusión de que la opinión que teníamos sobre nuestro desempeño no era favorable y existe coincidencia con las conclusiones esbozadas por las personas que han estado elaborando el proceso de crítica. Las críticas se convierten en los principales ejes de actuación en el momento de la programación de mejora de nuestro desempeño y actuación. Son prioritarias.

**Sugerencias:** suponen una valoración en la cual, la conclusión del emprendedor es que efectúa con acierto y éxito determinada acción o forma de actuar, mientras que las opiniones vertidas por el grupo de evaluación identifican áreas de mejora por parte de la persona. La diferencia con el consejo o la crítica está en que podemos continuar trabajando sin desarrollar ningún plan de acción para su rectificación. Es decir, no se encuentra dentro de las prioridades de acción y desarrollo. Podemos vivir con ellas. Aceptamos los efectos derivados de un adecuado desempeño.

### 3. La Ventana de Johari

Cuando observamos quiénes somos, lo que sabemos hacer o cómo nos comportamos, no tenemos una capacidad perceptora total. Tenemos puntos ciegos sobre nuestras formas de hacer, la forma en la que comprendemos, la forma de identificar nuestros recursos y ponerlos en valor.

De nuevo debemos acudir a nuestro entorno para tener la posibilidad de ver una panorámica de quiénes somos y, en definitiva, qué recursos tenemos para enfrentar las metas que deseamos alcanzar.

Esta técnica se ordena en torno a la creación de cuatro cuadrantes, cuya suma nos proporciona la forma de una ventana. Veamos cada uno de los espacios:

1. Aquello que es conocido por los demás y por mí. Se trata de lo que identificamos muy claramente y que deseamos y queremos que los demás conozcan. En este sentido, hay que analizar si es cierto que los demás se encuentran interesados en conocer este conjunto de aspectos. Fijémonos en la importancia de este factor para un emprendedor.
2. El segundo de los cuadrantes se centra en aquello que conozco, pero que es desconocido por los demás. Son aspectos que afloran una vez que creamos una relación de confianza con nuestros interlocutores. Para un emprendedor es esencial saber si determinados aspectos de él mismo, que no desea mostrar, pueden llegar a proporcionar un valor añadido de mejora de sus relaciones, o no. Pongamos un ejemplo para entenderlo. Nuestra afiliación política o ideológica puede llegar a ser un elemento que para determinados clientes o interlocutores suponga un factor de desconfianza o rechazo a priori, aunque pasado el tiempo, este mismo factor puede llegar a ser favorecedor.

3. El tercero de los cuadrantes integra los factores personales que desconocemos de nosotros mismos y que los demás sí conocen. Esta parte de la ventana profundiza en el conocimiento de nuestras capacidades y recursos, o bien, en los aspectos que identifiquen de manera nítida áreas de mejora. Se trata, en definitiva, de recabar los puntos de vista de nuestro entorno para conocernos mejor, bien en sentido favorable o bien, como elementos o características de mejora. Alcanzaremos este punto emitiendo preguntas del estilo: “¿Cómo me ves, ¿qué aspectos destacarías de mí?” En el caso que nos ocupa, centremos nuestro trabajo en el área del emprendimiento, de nuestros planes de puesta en marcha de un proyecto empresarial.
4. El cuarto de los cuadros de la ventana lo componen los aspectos que los demás desconocen de nuestra persona, y que nosotros mismos tampoco sabemos identificar y dar nombre. Nuestra forma de conocimiento sobre los mismos debe centrarse en abrir espacios de conciencia de reflexión.

### Ventana de Johari

<b>CONOCIDO POR LOS DEMÁS</b>	<b>LO QUE SE DE MI MISMO Y REVELO A LOS DEMÁS</b>	<b>AQUELLO QUE NO SE DE MI MISMO Y QUE LOS DEMÁS SI CONOCEN</b>
	<b>AQUELLO QUE SE DE MI MISMO PERO QUE OCULTO A LOS DEMÁS</b>	<b>AQUELLO QUE DESCONOZCO DE MI MISMO Y LOS DEMÁS TAMBIÉN DESCONOCEN</b>
	<b>CONOCIDO POR MI</b>	<b>DESCONOCIDO POR MI</b>

Ya hemos indicado que la forma para poder acercarse a esta herramienta es la apertura de una conversación con los demás, preguntarles sobre nosotros mismos. En todo caso, para apoyar su construcción, es recomendable contar con una batería de adjetivos, amplia y representativa, que facilite la identificación de características vinculadas a nuestra persona.

Una vez seleccionados por nuestro interlocutor dichos adjetivos, éste ha de ubicarlos en cada uno de los cuadrantes de la ventana. Contextualicemos que nos interesa esta herramienta de trabajo enfocada a nuestro proyecto emprendedor.

#### 4. El Modelo de UFFE ELABK

Este modelo, planteado por el autor que lleva su nombre (político social liberal danés y socio fundador de una consultora de estrategia y liderazgo en dicho país), se adentra en las herramientas de apertura al autoconocimiento personal y, desde el mismo, construir la base del comienzo de desarrollo de capacidades y liderazgo.

Al igual que sucede en la Ventaja de Johari, partimos de cuatro escenarios diferenciados acerca del conocimiento que construimos sobre nosotros mismos:

- Cómo nos vemos
- Cómo nos gustaría vernos
- Cómo nos ven los demás
- Cómo les gustaría vernos a los demás

La herramienta se construye a través de la creación de ejes en los que se contrapongan características contrarias. El autor nos propone cuatro ejes básicos, algunos de los cuales nos sirven para nuestro trabajo de conocimiento personal como emprendedores. Veamos los cuatro ejes:

- Forma-contenido
- Cuerpo-mente
- Local-global
- Individual-equipo

Para el caso del proceso de emprendimiento, propongo los siguientes a incorporar a los ya definidos por el autor.

- Resolutivo versus dubitativo
- Visionario versus pragmático

Cada uno de los ejes será puntuado de forma máxima con 10 puntos. De tal forma que si puntuamos, por ejemplo, dentro del eje local-global con un 8 en el eje de local, no podremos más que puntuar como forma máxima un 2 en el eje de lo global.

Realizamos una valoración en cada uno de los ejes y esta radiografía nos dará un esquema de dónde nos situamos. Acotará un área determinada por la globalidad de los componentes. Junto a ella, elaboraremos una



composición sobre los mismos ejes, con las puntuaciones que pretendemos alcanzar en la generación de una situación que nosotros entendemos como la óptima, la ideal.

Esta identificación visual de las áreas de mejora permitirá abrir actuaciones encaminadas hacia la adquisición de nuevas capacidades.

## 5. El Modelo de la Energía

Esta herramienta se centra en nuestra relación con el tiempo. Se trata de un índice que permite medir nuestro grado de atención en las distintas etapas temporales: presente, pasado o futuro.

Un emprendedor es una persona que piensa en el futuro. En su forma. El proyecto que planea poner en marcha y concretar en algo tangible se encuentra ubicado en el futuro y no en el presente. Aunque en el presente deba construir el futuro.

Esta técnica favorece conocer cuánto tiempo le dedicamos a cada uno de los segmentos temporales básicos. Sobre preguntas que vayan buscando la relación de la persona con su tiempo, descubrimos tres tipos esenciales de personas:

1. Aquellas que se encuentran más vinculadas con el pasado, es decir, con los recuerdos, con experiencias pretéritas. Se trata de personas que hablan con nostalgia de ese pasado, como un paraíso perdido en donde encontraron factores y resultados de autorrealización y/o felicidad. Este modelo de persona tenderá a centrar su esfuerzo en alcanzar aquellos objetivos y metas que le permitan regresar a las condiciones que en el presente no posee, en el caso de que ya no se encuentren presentes.
2. Personas que se encuentran centradas en la realidad. En el aquí y ahora. Esta es una posición que identificamos en situaciones donde las personas actúan basándose en energías de distinta naturaleza: están satisfechas con lo alcanzado y lo disfrutan; viven en situaciones de carencia inmediata y deben centrar su energía y esfuerzo en avanzar.
3. Personas centradas en el futuro cuyos pensamientos e inquietudes se dirigen a él. Piensan y se recrean en su futuro. Estas personas suelen ser emprendedoras. El futuro, la forma de entenderlo, el logro de los objetivos que se persiguen, o bien, piensan en él de cara a no padecer o sufrir determinadas consecuencias que les puede deparar ese futuro incierto.

Estos modelos de relación personal con el tiempo podemos localizarlos a través del desarrollo de preguntas dentro del seno de una entrevista, o

bien, con la creación de cuestionarios que traten ítems específicos sobre estas variables. Proponemos algunos ejemplos en la siguiente batería de preguntas:

- ¿Cuánto tiempo dedicas a pensar en tus metas u objetivos personales?
- ¿Cuánto tiempo prestas a tus recuerdos?
- ¿Qué te absorbe más en tu atención de los temas, las situaciones pasadas, las presentes o las futuras?
- ¿Con qué frecuencia te paras a pensar en tus recuerdos?
- ¿Cuánto tiempo prestas al presente, cuánto al pasado y cuánto al futuro?

Para determinar el posicionamiento de la persona podemos aplicar un sencillo esquema de porcentaje de atención a cada uno de los tres escenarios temporales. De tal forma que si dedica el 60% de su atención al futuro, el 30% al presente y el 10% al pasado, podemos llegar a la conclusión de que hablamos de una persona centrada en su futuro. Una persona en la que sus sueños suponen un eje esencial de su reflexión. Por lo tanto, una persona que puede focalizar más sus acciones hacia el logro futuro. La cuestión a contrastar o evaluar es si efectivamente está realizando acciones programadas dentro de su espacio temporal presente.

## 6. El Modelo del Rendimiento Personal

Esta técnica nos permite identificar nuestra situación relacional respecto a la esfera profesional, laboral, etc. Favorece la generación de un análisis cuya meta final es adoptar la decisión de cara a diseñar nuestro itinerario profesional, o, en el caso que nos ocupa, comenzar una trayectoria emprendedora.

Se trata de una herramienta muy sencilla. Se crea una estructura tridimensional articulada en tres ejes, que son los siguientes:

- Debo
- Puedo
- Quiero

Puesto que estamos tratando de futuros emprendedores, lo que nos interesa es generar unos datos que permitan conocer el punto de partida de estas personas y su relación respecto al proyecto emprendedor.

Para cada uno de los tres ejes (debo-puedo-quiero) estableceremos una escala comprendida entre el cero y el diez, en donde el “0” supone una valoración de “*no es pertinente*” y el “10” implica una valoración de “*es totalmente pertinente*”. El proceso de valoración se llevará a cabo durante

un periodo establecido (diez días- quince días), de tal forma que el futuro emprendedor vea la evolución de la figura que crea la triangulación de los tres ejes.

La primera de las cuestiones a evaluar es **la estabilidad de la figura**. Su uniformidad en la evolución temporal. Si la valoración es estable en cada uno de los ejes a lo largo del tiempo, estamos hablando de un grado de validez alto a las conclusiones extraídas. Y el siguiente de los aspectos a analizar se trata de **la forma de la figura**. Cuanta mayor superficie ocupe la figura, mayor serán las posibilidades de comenzar el proyecto emprendedor. Y no solamente esto, sino que cuánto más alta sea la puntuación en los ejes, mayor será la conciencia de la persona en sus posibilidades de superación y logro del proyecto empresarial.

Junto con estas primeras conclusiones, esta herramienta nos permitirá, además, abrir un proceso de reflexión sobre los déficits o aspectos a mejorar de cara a poner en marcha el proyecto emprendedor.

Podemos valorar y ponderar cada uno de los ejes con la ayuda de algunas preguntas guía:

#### ***Eje del DEBO:***

- El proyecto de emprender, ¿hasta qué punto se debe a que me obligan las circunstancias laborales y/o profesionales en la que me encuentro (la situación, la falta de empleo, no ver alternativas)?
- ¿Hasta qué punto el proyecto emprendedor tiene sus motivos en un compromiso persona hacia la idea o meta que tengo?

#### ***Eje del PUEDO:***

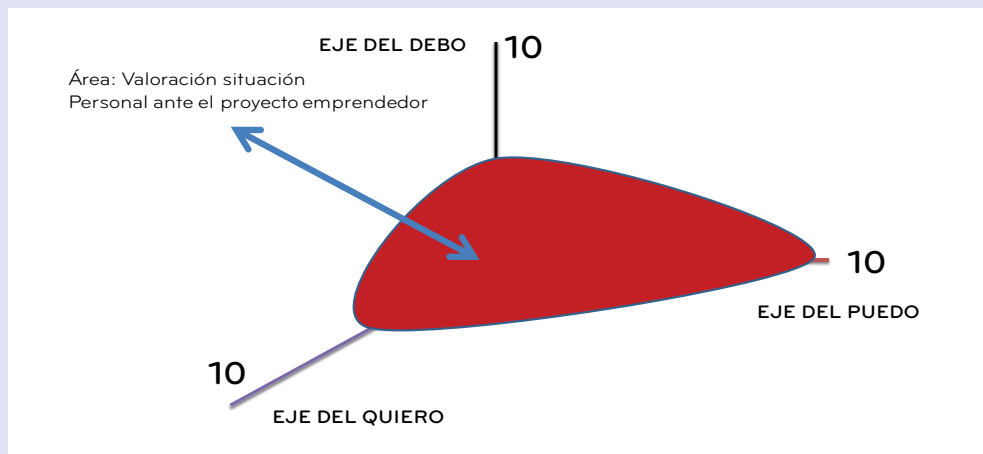
- ¿Te ves con las cualidades, capacidades y conocimientos necesarios para poner en marcha y sostener tu proyecto empresarial?
- ¿Piensas que cuentas con todos los recursos necesarios, o que tienes posibilidad de acceder a ellos de cara a la puesta en marcha y consolidación de tu proyecto emprendedor?

#### ***Eje del QUIERO:***

- ¿Qué es lo que pretendes lograr con la puesta en marcha de tu proyecto emprendedor?
- ¿Hasta qué punto la puesta en marcha de tu proyecto empresarial y emprendedor va a responder a las expectativas que te has creado respecto a tu vida?
- ¿Estás seguro de que deseas poner en marcha el proyecto empresarial?

Veamos un ejemplo gráfico de la herramienta:

### **Modelo de rendimiento personal**



Como vemos en la imagen, la persona que valora cada uno de los ejes tiene una autopercepción de capacidades y recursos elevada, llegando a una valoración casi máxima de 10 puntos. Mientras tanto el eje del Debo y del Quiero tienen una puntuación media. La persona puede emprender, pero no tiene la certeza que querer realmente ponerlo en marcha, así como tampoco entiende que debe comenzar.

Como hemos comentado, tenemos que ver la evolución en el tiempo (un plazo cerrado y determinado) para ver el grado de coherencia y estabilidad en la gráfica. Es así mismo importante no quedarse únicamente con la producción de la herramienta. Debemos profundizar en las conclusiones que nos expone. Como en otras ocasiones, este trabajo lo puede realizar el emprendedor por sí solo, o bien acompañado de un profesional.

Como siempre, son esenciales las preguntas para abordar el proceso de identificación de factores críticos. Proponemos la siguiente batería de cuestiones:

- El proyecto empresarial/emprendedor que te estás planteando ¿es realmente lo que deseas?, ¿responde a aquello que quieres alcanzar en tu vida?
- ¿Piensas que posees el conjunto de recursos necesarios para alcanzar la puesta en marcha de tu proyecto empresarial?, ¿sabes lo que significa en toda su extensión poner en marcha tu proyecto empresarial?

- ¿Sabes cuáles son los riesgos que contraes en la puesta en marcha del proyecto empresarial? ¿Estás dispuesto a aceptarlos? ¿Sabes cómo sortear los riesgos y dificultades que te vas a encontrar en tu trayectoria emprendedora?
- ¿Cuáles son las razones que te impulsan a poner en marcha tu proyecto empresarial? ¿Piensas que la salida emprendedora es la única vía que tienes para integrarte o reintegrarte en el mercado de trabajo?
- ¿Qué te impide alcanzar aquello que puedes realizar? ¿Qué te falta para querer alcanzar aquello que puedes crear?

## 7. Modelo de la Cimentación. Identificando recursos

Esta es una herramienta diseñada por la consultora “The Grove” de cara a ayudar a desplegar un modelo de planificación visual para las empresas y directivas. Es una herramienta realmente sencilla y muy poderosa que nos permite identificar los recursos personales con los que contamos a la hora de enfrentarnos ante un proceso de generación del proyecto emprendedor.

Como hemos comentado con anterioridad en el Modelo de la Energía, los emprendedores suelen centrar su sistema de reflexión y atención en el futuro. Es el escenario temporal en donde se encuentra residiendo la creación de su proyecto empresarial. Pero para poder alcanzar este proyecto es necesario contar con los recursos esenciales para poder lograrlo. Y estos residen en la persona y en su trayectoria. Y es en la trayectoria en donde podemos localizar, identificar y valorar determinados elementos que pueden potenciar la movilización de energías para el logro del proyecto empresarial, así como dotar al emprendedor de los facilitadores que le permitirán afrontar las situaciones problemáticas que encontrará en el camino.

En definitiva, la propuesta se ordena en torno a construir un nexo de unión significativo entre el pasado del emprendedor y su futuro proyecto empresarial.

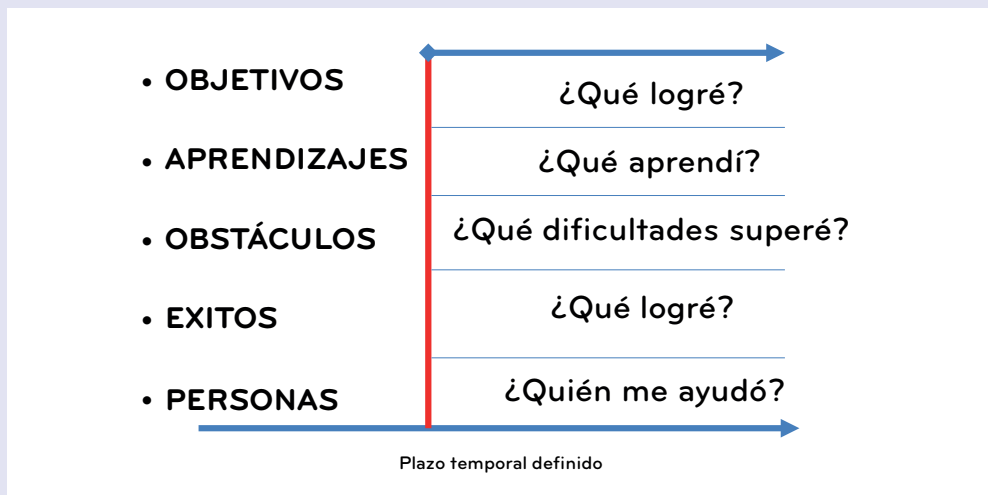
La herramienta comienza con los siguientes pasos:

1. Establecemos un periodo temporal anterior al actual, al presente. Este puede ser tan significativo como pueda representar la trayectoria personal del emprendedor. A mayor edad, mayor puede ser la parcela temporal analizada y utilizada en el ejercicio. Para las personas de menor edad, el periodo será más reducido, pero no por ello concluiremos que obtendremos menos recursos o experiencias significativas. Es la trayectoria y no el tiempo lo que proporciona los recursos.
2. Una vez que hayamos acotado el periodo temporal, abriremos un proceso de identificación retrospectivo en el que alcanzaremos una

valoración de algunos aspectos que pueden ayudarnos en la puesta en práctica de nuestro proyecto emprendedor. Los elementos son los siguientes:

- a. Las personas implicada en las experiencias significativas.
  - b. Los objetivos (aquello que estuvieran diseñados en el momento de la puesta en marcha de las iniciativas, proyectos, actividades, estudios...).
  - c. Los éxitos. Se trata de identificar y valorar resultados favorables que logramos alcanzar.
  - d. Los obstáculos y las dificultades que fueron sorteadas y abordadas con éxito.
  - e. Los aprendizajes alcanzados.
3. Una vez plasmados sobre escrito cada uno de estos elementos, debemos pasar a una valoración de esta “mochila de instrumentos” que pueden llegar a proporcionarnos una mejor comprensión de aquello con lo que comenzamos a enfrentar un proyecto emprendedor.

### *Modelo de la cimentación*



Para realizar el último de los pasos que proponemos, debemos responder a un conjunto de preguntas que nos permitirán una mayor identificación de este tipo de recursos y, por lo tanto, una futura movilización de los mismos. Habría que responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué personas que me ayudaron o colaboraron conmigo en el pasado, pueden ayudarme en la puesta en marcha de mi proyecto empresarial? ¿En qué medida y en qué cuestiones pueden ayudarme y cooperar en el proyecto?
- ¿Cómo conocí e identifiqué a las personas que me ayudaron en la puesta en marcha de mis proyectos pasados?
- Cuando diseñé los objetivos que pretendía alcanzar ¿cuáles fueron mis prioridades? ¿Los diseñé sobre mis limitaciones o sobre mis potencialidades?
- ¿Qué capacidades fueron las que me permitieron lograr los recursos que obtuve?
- ¿Cuáles de estas capacidades se encuentran presentes en la actualidad y en qué grado se encuentran? ¿Qué acciones puedo llevar a cabo para volver a alcanzar los niveles exigidos para utilizarlos en mi proyecto emprendedor?
- En los aprendizajes que alcancé desarrollando la experiencia, ¿cuáles fueron adquiridos a través de recursos formales? ¿Cuáles fueron aquellos que logré a través de la puesta en marcha de la práctica? ¿Tenía todos los conocimientos necesarios para abordar las dificultades antes que éstas aparecieran, o los fui integrando a través del proceso?

Una vez contestada esta batería de preguntas, la cuestión se centra en analizar:

- ¿Qué es lo que falta para comenzar el proyecto como empresario-emprendedor?
- ¿Cómo y dónde puedo obtenerlo como persona?
- ¿Qué es lo que voy a realizar para poder alcanzarlo?

## Conclusiones

Como emprendedores, debemos conocer de primera mano qué es lo que pretendemos crear y alcanzar, cuáles van a ser los recursos esenciales con los que cuento, como persona, para poner en marcha este proyecto. Así como ser consecuente en la valoración de los recursos, y con los compromisos de índole personal sobre los que voy a construir el proyecto empresarial.

Y no solamente saber con lo que cuento, sino en el caso de que sea necesario, ampliar la base de elementos y de herramientas con las que debería contar para lograr el éxito del proyecto, dónde puedo localizarlas y acceder a ellas, reconociendo como creencia personal esencial, como guía de actuación, que voy a ser capaz de adquirirlas y/o desarrollarlas.

Y, finalmente, encontrar en mi entorno la colaboración de otras personas que me proporcionará los factores, conocimientos y habilidades para poder poner en marcha y desarrollar el proyecto emprendedor. En este sentido, debemos tener claro que, en caso de no poder llevar sobre nuestra espalda todas las actividades para sostener el proyecto, podemos contar con la ayuda requerida. La competencia clave del talento emprendedor aquí es saber que hay que contar con otras personas, que debemos saber cómo abrir las relaciones que permitan las colaboraciones, así como sostenerlas a lo largo del tiempo.



## Capítulo 7. Gestión de la inteligencia emocional emprendedora

En el momento en que escribo este libro, nos encontramos viviendo la que ha sido calificada por los expertos economistas “*la mayor recesión vivida en la historia*”, “*un periodo de recesión más intenso y profundo que el vivido en la Gran Depresión del 29*”. Han venido a mi mente lecturas esenciales de esa época que retratan la situación económica y social vivida por los contemporáneos de aquellos tiempos. *Las uvas de la ira*, de Steinbeck, entre otras, se ha convertido en una referencia utilizada en múltiples textos, artículos o ensayos.

Más allá de la realidad económica, se ha instalado en la colectividad, en el conjunto de la población un sentir, un padecer, un sufrir esta situación tanto de manera directa, como indirecta. Se ha instalado un estado de ánimo colectivo de desánimo, de falta de perspectiva futura y de lo que decía el movimiento punk de finales de los años setenta, como el “*no future*”. No hay futuro. No tenemos esperanza.

Es un estado de ánimo. Un factor esencial a la hora de ver el mundo, de actuar y de movernos y de tener las energías para transformarlo. Forma parte de aquello que denominamos la motivación. Las ganas.

**Las emociones**, los sentimientos, son recursos fundamentales con los que contamos los seres humanos para hacer cosas, o para evitarlas. Suponen un recurso básico tanto para el comienzo de los proyectos como para abordar las dificultades y los problemas que afrontamos las personas a lo largo de nuestra vida. Por lo tanto, para los emprendedores y/o empresarios, son aspectos esenciales a tener en consideración en su bagaje personal y profesional. El **saber utilizar las emociones**, el saber escucharlas y canalizarlas en nuestro beneficio, se traduce en el desarrollo de una competencia clave para lograr un adecuado desarrollo del proyecto empresarial. Se trata de lo que denominamos “**la inteligencia emocional**”.

Saber identificar qué estamos sintiendo, saber comprender qué tipo de reacciones (que no respuestas) nos aboca el estar identificando una determinada emoción, qué tipo de decisiones adoptamos de acuerdo a nuestro ánimo, nos permite identificar y recurrir a recursos personales que tienen una proyección directa en nuestro desempeño profesional, en este caso, como emprendedores o empresarios.

Estos, además, han de abordar y gestionar un conjunto de emociones que son inherentes al proceso de puesta en marcha. Muchas de ellas tienen que ver con los miedos. El **miedo** es la emoción central de los emprendedores-empresarios. La forma en la que los emprendedores se relacionan con el miedo supondrá el vector esencial de éxito de un proyecto empresarial. El miedo al riesgo, a que un cliente nos diga que no, el miedo ante la incertidumbre..., se convierten en variables determinantes tanto para la puesta en marcha como para el mantenimiento y supervivencia a lo largo del tiempo del proyecto empresarial.

Y no solamente el miedo. Pensemos en el estado de ánimo de la **preocupación**. Estar permanentemente alerta sobre los potenciales resultados futuros que pueden suponer unos efectos no deseados tanto para nosotros individualmente, como para las personas de nuestro entorno.

También la **vergüenza** al presentar nuestros productos y/o propuestas ante determinadas personas, en un foro, etc., que puede llegar a repercutir en la imposibilidad de alcanzar a nuestros clientes, y desde aquí, directos al **sufrimiento** que supone no alcanzar el objetivo de iniciar el proyecto.

Tengamos en cuenta cómo el estar situado en un determinado estado de ánimo o “inundado” por una determinada emoción, afecta a nuestra manera de afrontar el mundo, las situaciones que implica y nuestra capacidad de análisis y respuesta, así como la posibilidad de encontrar soluciones ante una determinada situación o problema.

Por lo tanto, la inteligencia emocional es básica en el tema que nos centra. Se trata de una esfera de desarrollo competencial y de capacidades que pueden llegar a suponer el factor crítico de éxito o fracaso en un determinado proyecto emprendedor. El desarrollo de la inteligencia emocional, o ese saber hacer las cosas, implica rasgos diferenciales entre unas personas y otras de cara a alcanzar la excelencia en su desempeño. En nuestro caso, poner en marcha y desarrollar una estructura empresarial productiva.

Es por esta razón por la que nos detendremos a conocerla un poco más en detalle.

## Para ordenar ideas

Permíteme lector hacerte una confidencia. Soy un auténtico analfabeto emocional. He llegado a esta conclusión después de la cantidad de veces que me ha resultado complicado darle nombre a mis emociones. Reconozco que cada vez menos. Pero siempre tengo en mente esta idea. No he recibido una educación emocional profunda que me permitiera dar nombre a lo que sucedía en mi vida. En mi interior. Y no solamente esto es responsabilidad de mis padres (de los cuales siempre he sentido su amor, cariño y respeto por mí), sino del entorno en el que hasta la fecha nos hemos socializado. Las emociones eran un terreno inestable, poco racional, “típico de las niñas”. Con todas estas premisas y alguna más, finalmente se obvia lo emocional por la primacía de la razón, lo que se piensa y se analiza. Y esto es craso error.

Pero lo primero es saber diferenciar los conceptos. Distingamos bien estas ideas:

- Las emociones
- Los sentimientos
- Los estados de ánimo
- Los temperamentos
- La competencia emocional

## Las EMOCIONES

Siguiendo a Daniel Goleman en su obra best seller *Inteligencia Emocional*<sup>1</sup>, podemos decir que las emociones “son impulsos que nos llevan a actuar. Se trata de programas de actuación de los cuales nos encontramos dotados a causa del proceso evolutivo”.

Bajo una perspectiva etimológica, *emoción* viene del verbo latino *movere* (moverse). Va a ser esta misma raíz latina la que nos otorgue también la palabra *motivación*. Comprobamos ya desde su misma raíz cómo la emoción se encuentra íntimamente ligada a la motivación.

Las emociones, en muchas ocasiones, no las identificamos de manera pura. Es decir, que somos capaces de identificar una única emoción en un momento dado. Pueden llegar a mezclarse. En todo caso, se ha llegado a un cierto consenso respecto a las que son emociones básicas. Veámoslas:

- La ira: con emociones colaterales como el enojo, el resentimiento, etc.
- La tristeza: aflicción, pena...

---

<sup>1</sup> Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

- El miedo: temor, inquietud, nerviosismo, desasosiego...
- Alegría: tranquilidad, satisfacción...
- Amor: aceptación, cordialidad...
- Sorpresa: asombro, admiración...
- Aversión: desprecio, desdén, antipatía...
- Vergüenza: culpa, humillación, aflicción....

Las emociones son irracionales. No somos capaces de controlarlas. Suceden. Se dan. Tienen un efecto en un periodo de tiempo muy acotado. Afectan a nuestra situación en el corto plazo. No son permanentes.

## Los SENTIMIENTOS

Se trata de las emociones unidas al pensamiento. Estos se producen de manera simultánea a los pensamientos que tenemos acerca de lo que nos sucede en un determinado momento. Se trata de las etiquetas que ponemos a las emociones que estamos percibiendo.

Con la identificación de los sentimientos, seremos capaces de alcanzar nuevas formas de respuesta ante las situaciones que estemos abordando, que no supongan un “dejarse llevar” por las emociones que nos inundan y que, según Goleman, pueden llegar a provocar un “secuestro emocional”.

## Los ESTADOS DE ÁNIMO

De acuerdo con el psiquiatra francés Christophe André, en su obra *Los estados de ánimo: El aprendizaje de la serenidad*<sup>2</sup>, el estado de ánimo es “*todo aquello que tomo conciencia cuando salgo de los automatismos cotidianos. Aquello que identifiqué cuando me observo*”. Se trata de la situación que me encuentro cuando dejo de actuar de acuerdo con mis hábitos.

Un estado de ánimo es variable. Es plástico y se va modificando de acuerdo a los acontecimientos que van acaeciendo a lo largo de la jornada cotidiana o de un tiempo establecido.

El mismo autor nos proporciona una definición que recoge el conjunto de los elementos esenciales: “*los estados de ánimo son contenidos mentales, conscientes e inconscientes, que mezclan estados corporales, emociones sutiles y pensamientos automáticos y que influyen en la mayoría de nuestras actitudes*”.

Al igual que sucede con las emociones, no tenemos porqué identificarlos de manera pura.

---

<sup>2</sup> André, C. (2010). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Editorial Kairós.

## EL TEMPERAMENTO

Se trata de la predisposición de las personas a evocar determinados estados de ánimo, por lo que lleva a la persona a identificar esta tendencia como rasgos de personalidad, dentro de los cuales y, de acuerdo con los distintos niveles que podamos encontrarnos, pueden llegar a construir factores de patologías mentales.

## La COMPETENCIA EMOCIONAL

Siguiendo el modelo planteado por McClelland en el año 1973, y de la derivación del concepto de competencia que generó, ésta se entiende como *“el conjunto de hábitos que llevan a un desempeño profesional superior o más eficaz. O dicho en términos económicos, se trata de una habilidad que aumenta el valor económico que una persona realiza en su esfuerzo productivo”*.

Goleman, nos habla de competencia emocional como la capacidad para el desempeño basada en la inteligencia emocional y proyectada hacia el desempeño profesional.

Se identifican cinco elementos de la inteligencia emocional:

- La conciencia de uno mismo
- La motivación
- El autocontrol
- La empatía
- La capacidad de relación

Poseer una inteligencia emocional elevada no implica que tengamos desarrollada nuestra competencia emocional. Esta última se encuentra proyectada hacia el desempeño, hacia la acción y la resolución de problemas.

## Las competencias emocionales del emprendedor

Saber hacer las cosas es esencial para alcanzar los objetivos y las metas que se plantea un emprendedor. Saber realizar un producto. Prestar un servicio excelente a nuestros clientes. Saber comerciar. Saber negociar, o saber vender. Generar un caldo de cultivo en tu entorno que permita que las personas comprometidas con el proyecto emprendedor se motiven por las metas que se planteen dentro del proyecto.

Y estos “saber hacer”, estas competencias profesionales, emprendedoras en un amplio contenido y recorrido en su evaluación en el desempeño, en sus componentes, implica la existencia de factores que se encuen-

tran vinculados con “saber relacionarnos con nuestras emociones y con las emociones de los otros”. Se trata, en definitiva, de saber que nuestra excelencia profesional se sostiene y se construye sabiendo cómo debemos tener en consideración nuestras emociones, las emociones de las personas con las que nos relacionamos, saber identificarlas, además de saber gestionárselas.

Esta es una capacidad esencial y diferencial. Se trata del valor añadido diferencial entre dos potenciales emprendedores o profesionales.

Y ¿cuáles son las competencias emocionales esenciales? Siguiendo la propuesta de Goleman en *La práctica de la inteligencia emocional* (1998), podemos identificar dos grupos:

## A. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES PERSONALES

Son aquellas que se encuentran centradas en las formas en las que nos relacionamos con nosotros mismos. Bajo este criterio nos encontramos con tres áreas diferenciales:

- 1. La conciencia de uno mismo.** Es decir, saber darle nombre a los efectos generados por nuestras emociones y estados de ánimo. Podemos diferenciar tres **competencias** esenciales:
  - **Conciencia emocional:** saber reconocer las emociones y los efectos nos generan.
  - **Valoración adecuada de uno mismo:** identificar y darle la valoración adecuada a nuestras capacidades personales.
  - **Confianza en uno mismo:** significa estar seguro de las conclusiones a las que llegamos acerca de nosotros mismos y nuestros recursos.
- 2. La autorregulación.** Se trata de la capacidad de saber gestionar nuestras emociones y estados personales e impulsos. Se ordena en torno a cinco competencias básicas:
  - **Autocontrol:** saber manejar nuestros estados de ánimo y emociones focalizados hacia los objetivos que nos marcamos en las distintas situaciones sociales.
  - **Confiabilidad:** fidelidad a los criterios de sinceridad e integridad respecto a las conclusiones y los análisis que efectuamos sobre nosotros mismos.
  - **Integridad:** asumir los efectos de nuestras actuaciones. Se trata de la responsabilidad que ha de guiarnos dentro de nuestra acción sobre las distintas esferas sociales en las que nos movemos.

- **Adaptabilidad:** hablamos de la capacidad de adaptación al cambio. Se trata de una competencia muy importante en los emprendedores. Me atrevo a decir vital. La capacidad ante el cambio, de desarrollar nuevas formas de acción y de actuar en entornos sociales variables. Más significativo en periodos de crisis como el actual.
- **Innovación:** hablamos de la capacidad para aceptar e integrar, dentro del desempeño, nuevas formas de acción, así como la de proponer nuevas formas de hacer o de creación.

**3. La motivación.** Son las emociones o estados de ánimo que acompañan al desempeño de las acciones que ejecutamos de cara al logro de los objetivos que perseguimos. Dentro de la misma, identificamos cuatro competencias principales:

- **La motivación por el logro:** se trata de un aspecto vinculado con la actitud de mejora continua en nuestro desempeño. En realizar mejor lo que hacemos.
- **Compromiso:** se trata de realizar las acciones que se encuentran comprometidas para el logro de los objetivos que nos marcamos. Tiene que ver con las metas que nos proponemos y lo que hacemos para alcanzarlas.
- **Iniciativa:** saber aprovechar las ocasiones y dar el paso para poner en acción aquello que nos hemos planteado.
- **Optimismo:** tiene que ver con la perseverancia en las tareas a ejecutar hacia el logro de los objetivos. Supone ver el mundo de una forma determinada. Relacionarnos con el mundo como una oportunidad en vez de una restricción, como un espacio de aprendizaje. Esta “forma de ver” favorece la estrategia de superación de las dificultades y contratiempos que van a aparecer en nuestro camino.

## B. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES SOCIALES

Se vinculan con el modo en el que nos relacionamos con los demás. Se nutren de las habilidades sociales que hemos tratado en un capítulo anterior. Estas competencias se ordenan en torno a dos grandes grupos de competencias: la empatía y las habilidades sociales.

**1. La empatía.** Entendemos la empatía como la capacidad de saber comprender, entender y tener conciencia sobre los estados de ánimo, emociones y sentimientos de las otras personas. Dentro de la misma, Goleman nos propone cuatro competencias clave:

- **Comprensión de los demás:** saber entender los sentimientos y emociones de las personas con las que interactuamos.

- **Orientación al servicio:** desde la comprensión de las emociones del otro, saber proponer y anticipar las posibilidades de satisfacción de las necesidades de la persona con la que interactuamos.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** saber identificar las distintas posibilidades que nos brinda la opción de relacionarnos con las distintas personas.
- **Conciencia política:** ser capaz de identificar, y percibir las distintas adscripciones emocionales de los grupos, las relaciones que las sostienen, además de las relaciones de poder establecidas en los grupos y entornos sociales.

**2. Las habilidades sociales.** Ya las hemos abordado dentro en otro capítulo de esta publicación, pero me gustaría rescatar aspectos vinculados con las competencias emocionales que son relevantes en el desempeño profesional del emprendedor, especialmente en su traducción en competencias. Se trata de las siguientes:

- **La influencia:** saber persuadir. Seducir con los mensajes que elaboramos de cara a alcanzar los objetivos y metas personales. Esta competencia se encuentra muy vinculada a una de las facetas esenciales que ha de poseer un emprendedor. A saber vender.
- **El liderazgo:** dirigir equipos de personas, motivarles, marcarles la meta y la visión que se pretende, generar identidad...
- **Ser catalizar del cambio:** de nuevo marcar tendencia, nuevas formas de hacer y de ver el entorno.
- **Resolución de conflictos:** saber negociar y plantear soluciones, ser creativo en la forma de ver la situación en la que se desarrolla el problema y proponer opciones de resolución.
- **Colaboración y cooperación:** aunar esfuerzos, visiones y energías de diferentes personas para el logro de metas.

No todo emprendedor posee este conjunto de competencias. De hecho, no son elementos esenciales a la hora de plantear una propuesta de emprendimiento, sea esta de la naturaleza que sea. Hablamos de un espectro de logro de la excelencia. Quien posee y despliega habitualmente estas capacidades, será un excelente profesional y/o emprendedor.

Esta guía nos sirve para saber identificar en qué elementos podemos llegar a tener una carencia y planificar potenciales acciones a llevar a cabo para adquirir dichas habilidades. Es esencial saber que todas las personas tenemos más o menos desarrolladas estas capacidades y competencias emocionales. La cuestión es conocer si no se encuentran minusvaloradas o condicionadas por distintos factores personales, aprendizajes adquiridos, creencias y actitudes que nos dificultan la mejor versión de su puesta en acción.



A este respecto es interesante indicar como los seres humanos nos encontramos dotados de lo que los neurocientíficos denominan “las neuronas espejo”. Se trata de células nerviosas que permiten la identificación de las emociones de las personas con las que interactuamos. Hablamos del software con el que contamos para poder desarrollar nuestra capacidad empática y de identificación emocional. Por lo tanto, estamos predispuestos para poder desarrollar este tipo de capacidades. Y no sólo eso, sino que son capacidades vitales para nuestra supervivencia como especie. En este sentido, para las personas que se encuentran interesadas en ampliar el conocimiento sobre esta materia les recomiendo el libro del neurocientífico italiano Marco Iacoboni.

Para ampliar información



Iacoboni, M. (2009). *Las neuronas espejo*. Editorial Katz.

Programa Redes “Mentes conectadas sin brujería”. Entrevista con Marco Iacoboni:

<http://www.rtve.es/alacarta/videos/redes/redes-mentes-conectadas-sin-brujeria/748264/>

## Sobre el miedo y el miedo a emprender

Siguiendo un procedimiento clásico para conocer el significado de las cosas, acudo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española para saber qué es el miedo. Miedo es “*la perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo real o imaginario*”. Termina con una segunda acepción en la que nos indica que se trata de “*el recelo o aprensión que alguien tiene de que le sucede algo contrario a lo que desea*”.

El miedo es una emoción. Una emoción con distinta gradación y niveles de afectación a nuestro estado de conciencia. Es una emoción normal, entendida ésta como que toda persona la identifica en su vida. A lo largo de su día a día, se encuentra presente en las distintas formas en las que se manifiesta.

Miedo a que nuestro hijo cruce sin mirar, miedo a no poder entregar el informa a tiempo, miedo a que nos digan “no” ante una propuesta de trabajo o una oferta comercial. El miedo está presente en nuestras vidas.

Indistintamente de su nivel, lo primero hacia su comprensión y gestión, es la aceptación de este miedo. Está ahí, la emoción, no las causas o formas de ver nuestra realidad que dispara la identificación del miedo. El miedo es natural y, como animales (racionales) que somos, es un componente central de nuestra capacidad de supervivencia.

La siguiente matización o aspecto que debemos tener en consideración es lo que indica la definición de la RAE. Se trata de tener miedos reales o ficticios. Sobre las realidades dadas o imaginadas. La gran mayoría de los temores y miedos, se construyen sobre la especulación. Sobre lo que pre-vedemos que podrá llegar a ser o suceder si...No conocemos cómo va a ser el futuro de manera certera. Podemos trabajar para construirlo, pero no sabemos de manera “científica” o controlada qué es lo que nos depara el devenir de los acontecimientos. Podremos llegar a dotarnos de una determinada visión de probabilidad de lo que puede llegar a ser, pero... De acuerdo a los distintos estudios que se manejan acerca de los miedos, se ha llegado a la cifra que aproximadamente el 94% de los miedos se crean de realidades que simplemente no existen y no se van a dar. Son miedos contruidos y levantados sobre nuestras especulaciones, elucubraciones y creencias personales.

El miedo tiene distintos niveles o tipologías. En este sentido es interesante rescatar la propuesta elaborada por Susan Jeffers en su obra *Aunque tenga miedo, hágalo igual*<sup>3</sup>. Esta autora plantea el abordaje del miedo como un proceso de aprendizaje, no como una terapia. Hay que indicar como algunos miedos se convierten en patologías, por lo que las estrategias de afrontamiento rebasan el nivel del aprendizaje. De acuerdo con la autora, nos podemos encontrar tres niveles diferenciados de miedo:

Los **miedos de Nivel 1**, que Jeffers desglosa en dos subcategorías. Una primera referida a aquellos miedos sobre hechos que se van a dar, que suceden, como es la muerte, el envejecimiento, la salida de los hijos del hogar, etc. Una segunda subcategoría que trata de los miedos que para su superación requieren de la acción (el hacer cosas) por parte de la persona que los sufre. La siguiente relación de miedos nos permite identificarlos ya que son ejemplos suficientemente aclarativos:

- Miedo a volver a estudiar
- La toma de decisiones
- Cambio de profesional
- Empezar amistades y nuevas relaciones
- Usar el teléfono
- Hablar en público

---

<sup>3</sup> Jeffers, S. (2007). *Aunque tenga miedo, hágalo igual*. Editorial Swing

- Cometer un error
- Afirmación de uno mismo
- Otros

Se trata de miedos que podemos circunscribir a dominios y áreas concretas y acotadas de nuestra existencia. Se encuentran bien definidos y se expresan en acciones y conductas concretas.

Los **miedos de Nivel 2** se encuentran implicados, de acuerdo con la misma autora, con la integridad del yo, de la persona, de lo que somos. En este sentido nos habla de:

- El rechazo
- El éxito
- El fracaso
- La vulnerabilidad
- Sentirse engañado
- La impotencia
- La desaprobación
- La pérdida de imagen

Los **miedos de Nivel 3** se identifican con el “miedo al miedo”. Con la imposibilidad de afrontar el miedo en sí mismo. Causa una parálisis en la acción. Un bloqueo.

El miedo a emprender tiene distintos niveles, como podemos concluir tras la lectura de esta propuesta de sistematización del miedo. Se puede plasmar en acciones concretas. En tareas y actividades que impliquen el emprender en sí mismo, como pueda ser el miedo a tener que hablar en público, el miedo a vender... Pero en esencia, se sitúa en el nivel 2. El miedo a emprender tiene que ver con los potenciales efectos derivados del fracaso de nuestro proyecto. De las repercusiones. De lo que potencialmente vamos a perder en el caso de ponernos a construir nuestra visión y no lleguemos a realizarla. De lo que pensará nuestro entorno. De las etiquetas que creemos nos van a ser impuestas a fuego en nuestra piel como personas que han fracasado. O que han logrado el éxito. Han tenido éxito y pueden llegar a ser consideradas como “empresarios sin escrúpulos (sic)” que han ganado a costa de quitárselo a alguien ficticio (potenciales empleados), engañando a los clientes, etc.

Respuesta que tiene que ver con lo que somos.

Y no es así.

Pilar Jericó, en su obra *No miedo: en la empresa y en la vida*<sup>4</sup>, siguiendo las aportaciones de David McClelland, nos habla de la existencia de cinco miedos esenciales, los cuales se encuentran con una serie de miedos derivados. De cara al proceso emprendedor, es esencial que logremos entender los siguientes:

**1. El miedo a la NO SUPERVIVENCIA.** Este miedo se encuentra vinculado a la necesidad de tener cubiertas las necesidades básicas que nos permiten continuar viviendo (alimentación, vivienda...). Asociados al mismo nos encontramos con dos miedos secundarios: el miedo a perder el trabajo/empleo y el miedo a no llegar a fin de mes.

Cuando se trata de la gestión del miedo en el proceso emprendedor, esta categoría es esencial. Es este tipo de miedo el que se encuentra por debajo de la gran mayoría de las decisiones al crear y comenzar un proyecto emprendedor. Es el más natural (entendido natural como el más comprensible), y el que nos genera un sentimiento de empatía con los futuros emprendedores.

**2. El miedo al FRACASO.** La motivación que se encuentra asociada a este miedo es la del reconocimiento. La motivación del logro. Se trata de un miedo que podemos encontrar subyacente a varios tipos de miedos que aparecen en los relatos de los potenciales emprendedores: el miedo al error, el miedo a asumir riesgos, el miedo a tomar decisiones o el miedo a ser reconocido en el trabajo o por el trabajo. Como vemos, hablamos de miedos de proceso, de la ejecución de las acciones que se encuentren encaminadas hacia la consecución de las metas perseguidas.

**3. El miedo al CAMBIO.** Hallamos varias motivaciones detrás del miedo al cambio: cubrir las necesidades básicas, la necesidad de afiliación, el logro, así como el poder e influencia. Los miedos que identificamos son: el miedo a un cambio de función y/o un cambio de localización. Se trata, en definitiva, de un miedo a lo desconocido, entendido éste como la ruptura de los elementos que toda persona tiene en su cotidianidad. Los hábitos. Las acciones que nos construyen como personas y que nos proporcionan seguridad sobre las formas de actuar y de interactuar con y en nuestro entorno inmediato.

El miedo, como vemos, es consustancial a la idea de vivir. A la idea de emprender. Va a estar ahí, en un grado y otro, y deberemos desarrollar estrategias que nos permitan conducirlo en nuestro beneficio, para nuestro interés.

Para desplegar estrategias debemos adentrarnos en el siguiente punto de nuestro tratado.

---

<sup>4</sup> Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta editorial.

## ¿Cómo enfrentar el miedo a emprender?

Desde una perspectiva resumida, os planteamos dos modos esenciales a la hora de abordar, de gestionar el miedo como elemento determinante en el proceso de emprendimiento:

- Una primera opción sustentada en la idea del hacer cosas. De la ejecución de una serie de tareas encaminadas a la resolución de problemas. O bien, hacia el logro de las metas que nos hayamos dado.
- Una segunda posibilidad es la de “decirnos las cosas que se encuentran al miedo de manera distinta”. Saber identificar qué significan las cosas y qué es lo que significa para la persona emprendedora. localizando bajo esta forma las creencias y las “pesadillas” que imposibilitan o desmovilizan para alcanzar la meta emprendedora.

Empecemos por esta última.

El lector ya habrá alcanzado una imagen certera de lo que significa la utilización del lenguaje en la generación de respuestas ante las situaciones que vivimos. Las preguntas bien enunciadas son una herramienta esencial para desatascar situaciones bloqueantes y potenciar las capacidades de las personas en el logro de metas, en este caso en la idea el proyecto emprendedor. No solamente las preguntas serán esenciales, sino lo que entendemos de cada uno de los conceptos o ideas vinculados al proyecto emprendedor. Se trata, por tanto, de las **distinciones conceptuales** que nos damos sobre las cosas, las cuales permiten abrir o cerrar potenciales formas de acción. Es lo que entendemos que son las cosas, o los conceptos. De acuerdo a qué entendemos y cómo lo entendemos nuestra forma de obrar variará.

Algunas de estas distinciones son ejes vertebradores de las posibilidades de trabajo necesarias para lograr poner en marcha un proyecto emprendedor. Veamos algunas de ellas, consideradas básicas, que debemos comprender e integrar en nuestro esquema personal:

### Distinción entre Riesgo y Daño

El **DAÑO** es un efecto físico o psicológico consecuencia de una acción realizada, o bien, podemos haber sido afectados de manera indirecta por otras personas, por la naturaleza, bien de manera consciente o inconsciente. Se produce una pérdida. La pérdida de la integridad física, una pérdida del equilibrio emocional...es un efecto real, palpable y sentido. El daño psicológico puede estar infligido por una pérdida de tipo personal o incluso material (ejemplo: la pérdida de dinero, de una inversión, de un objeto personal).

El **RIESGO**, por el contrario, no viene determinado por un efecto real de una acción que hayamos realizado o padecido. Se trata de la imagen, de la creencia que hayamos construido más o menos fundamentada, sobre

la probabilidad de padecer un posible futuro daño. Una cierta certeza, una predicción sobre algo que puede ocurrir. O no.

El emprender no genera ningún daños por el hecho mismo de poner en marcha las acciones necesarias para la consecución de los objetivos, al logro del proyecto emprendedor. El emprender entraña un riesgo, efectivamente. El factor esencial es saber definir cuáles son los riesgos que adoptamos. Si los aceptamos libremente. Si sabemos definir los factores esenciales que sustentan este riesgo (*¿son reales?, ¿son ficticios?*) y, sobre todo, qué es lo que debemos hacer para minimizar los potenciales efectos en el caso de que se produzcan “daños colaterales” no deseados.

Desde esta definición debemos abordar entonces qué miedo tenemos: ¿miedo al daño?, ¿miedo al riesgo?, ¿miedo a la incertidumbre? ¿A qué, concretamente, tenemos miedo en el proceso emprendedor? ¿Cuáles son los elementos que determinan este miedo? Cosas concretas. Hechos esenciales que nos imposibilitan emprender. ¿Podemos hacer algo para enfrentarlos? ¿Qué se nos ocurre que podemos hacer?

Rescatemos en este momento un factor esencial sobre el miedo y, concretamente, cuando hablamos del miedo a emprender.

El miedo nos inunda cuando imaginamos situaciones futuras. Cuando pre-vemos, pre-sentimos y pre-decimos potenciales efectos distorsionados sobre lo que va a suceder en un futuro si hacemos algo (o no lo hacemos). Esta situación puede llegar a paralizar. Puede dar como resultado el no hacer por no padecer, lo que inevitablemente nos llevará a situarnos en el logro de aquella situación que nos había generado temor. Se trata, en definitiva, de cumplir la teoría de la profecía autocumplida.

Permítame el lector un ejemplo personal. El libro que tienes entre tus manos supuso un objetivo, una meta que me marqué. Suponía un reto. Era un proyecto emprendedor. Implicó un compromiso con las personas que confiaron en mí. Esta situación me generó temor. Miedo al potencial fracaso, miedo a no satisfacer las expectativas. Miedo a fallar, a perder el prestigio. Me la jugaba de una forma u otra. Pero era un proyecto que quería hacer. Suponía abrirme un proceso de aprendizaje y de integración de nuevas capacidades, nuevas formas de hacer o de relacionarme con las personas. Y sólo me quedó pensar y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Qué me va a permitir hacer? ¿Qué gano?
- ¿Qué pierdo?
- Ante las dificultades ¿cómo las puedo resolver o superar?
- ¿Se hacerlo?
- ¿Quién me puede ayudar?

Por lo tanto, desatasquemos nuestros miedos. Veamos en qué se basan de manera real y evidente. Y, si finalmente el miedo que tengamos nos supera, no tenemos opciones de abordaje y sobre todo no queremos afrontarlos, emprender no es nuestro camino. Y saben lo bueno, que no pasa nada.

## **Responsabilidad versus victimismo**

La siguiente distinción que debemos traer a colación es la que deriva de entender el tránsito por nuestra vida como una trayectoria sobre la que somos responsables, o bien, comprenderla como víctimas. Tener la posibilidad de asumir la vida como un camino dentro del cual tenemos opciones para hacer cosas, o comprenderla como una película en la que “padecemos” las alegrías e infortunios que nos otorga. Se trata, por tanto, de aceptar la vida como una “responsabilidad”, o comprender la vida como “víctimas” del destino o de la influencia divina.

El emprendedor debe apostar, debe comprender, mejor dicho, comprende que la vida es fruto del protagonismo de la persona en un gran recorrido. En un gran porcentaje de los acontecimientos que nos acaecen. Responsabilidad implica que la persona puede y sabe “responder hábilmente” ante las distintas situaciones o decisiones que adopta y, finalmente, acepta las consecuencias derivadas de sus actos, sabiendo comprender los aprendizajes derivados de los resultados, buscando nuevas formas de actuar que vayan en consonancia con las metas que persigue.

La responsabilidad se encuentra ligada con el compromiso con uno mismo y con los objetivos que persigue en la vida.

Desde esta perspectiva personal se emprende. Se emprende, aprende y comprende el proceso que supone desarrollar un proceso emprendedor.

Cuando optamos por esta responsabilidad es cuando podemos decir que tenemos “poder”. Nos encontramos en el proceso de lo que se denomina el “empoderamiento”. Desde el hacer cosas y modificar lo que hacemos para lograr objetivos.

Distinta a esta perspectiva, encontramos a las personas que entienden la vida como una construcción debida a entes o causas terceras (externas), en las que no pueden entrar a abordar o cambiar. Es una situación (una actitud) que nos lleva a entender la vida como “víctimas” del infortunio o del azar. El devenir de los acontecimientos se construye sobre la base de verdades de las que no podemos ser protagonistas o partícipes. Esta situación no favorece el desarrollo de una actitud que permita responder a los miedos que van a aparecer en el proceso de construcción del proyecto e idea emprendedora.

Susan Jeffers<sup>5</sup> nos propone algunos criterios interesantes de cara a potenciar y comprender lo que significa actuar desde la responsabilidad:

1. Asumir la responsabilidad implica no culpar a terceras personas de aquello que nos sucede, nos pasa o sentimos.
2. Asumir la responsabilidad no es culparse a sí mismo.
3. Asumir la responsabilidad implica saber en qué cuestión, en qué dominio concreto, no se ha asumido para poder cambiar.
4. Asumir la responsabilidad implica ser consciente de los resultados que nos impiden salir, sortear o afrontar una situación dada.
5. Asumir la responsabilidad implica saber lo que uno quiere y realizar las acciones para lograrlo, así como las alternativas que tenemos para alcanzar los fines perseguidos.

La responsabilidad nos lleva a la generación de un estado de ánimo que favorece una comprensión de lo que somos y los recursos que poseemos para afrontar las situaciones en las que nos movilizamos. Implica ver nuestra situación de manera más favorable y con capacidad de acción. Supone un **“empoderamiento personal”**.

Como estamos viendo, la forma en la que nos hablamos, y lo que entendemos cuando lo hacemos, favorece la generación de determinadas formas de entender nuestras emociones y estados de ánimo, que son esenciales a la hora de aumentar nuestros recursos personales para desplegar el proyecto emprendedor.

Ante las dificultades que nos encontramos, la forma en la que abordemos y analicemos, generará un efecto en nuestro estado de ánimo y, por lo tanto, en la energía de la que disponemos para “soportar” el esfuerzo emprendedor.

La forma en la pensemos sobre las situaciones problemáticas, y lo que hagamos con ellas, nos podrá sumir en un estado de ánimo aún más negativo, o bien, nos ampliará las posibilidades de resolución.

De nuevo, saber hacernos las preguntas adecuadas será la fase esencial que deberá realizar un emprendedor que quiera lanzarse a un proyecto, o bien, un empresario que se encuentre ante una dificultad:

- ¿Qué está pasando?, ¿qué me está pasando?
- ¿Qué es lo que no va bien?

---

<sup>5</sup> Jeffers, S. (2007). Aunque tenga miedo, hágalo igual. Editorial Swing



- ¿Qué debo aceptar de la situación y qué es lo que debo cambiar de la misma?
- ¿Qué puedo hacer?, ¿qué debo hacer?

Para apoyar el abordaje de esta cuestión, contamos otra vez con las aportaciones del psiquiatra Christophe André<sup>6</sup>. De acuerdo a cómo sea la forma de nuestra respuesta, de la forma de confeccionar nuestro pensamiento buscando una solución, nos encontraremos ante dos modelos diferenciados de estrategias de gestión de la situación:

- a. Un modelo sostenido en una forma de pensar basada en la **cavilación** (dar vueltas y vueltas sobre la situación planteada sin adoptar una resolución) y vinculada a un estado de ánimo de aumento de la ansiedad y la preocupación.

Este modelo se caracteriza por los siguientes elementos:

- El pensamiento se ordena en torno a la búsqueda de los errores cometidos, de las personas culpables de los mismos. Se busca a los culpables para ser castigados o bien expresar una crítica abierta sobre los mismos.
- Se presenta como un modelo tendente a magnificar el problema. Se sobredimensiona y se desvirtúa sus efectos reales.
- Se juzga la situación y las personas implicadas en ella. No se abre un proceso descriptivo de los acontecimientos. No se habla de hechos. Las creencias y los prejuicios aparecen en la forma de relatar los acontecimientos.
- Se simplifican los análisis. Aparecen términos como “todo”, “nada”, “siempre”, “nunca”. Nos guiamos por el paradigma conceptual de “todo tiene una causa” y ésta puede ser abordada.
- Las preguntas que nos hacemos siempre van buscando la causa. Las preguntas enunciadas en los “por qué” inundan el pensamiento.
- Bajo el proceso de análisis no tenemos un objeto claro de pensamiento. Se divaga. Se dispersa la atención en la situación problemática, no sabiendo realmente qué tenemos que hacer con las conclusiones que alcanzamos. Generamos pensamientos recursivos, los cuales no tienen una finalidad definida.
- La forma de pensar descansa en el problema. Se busca permanentemente la descripción del problema con una importante carga de valoración del mismo. Aparecen formas de expresión como “es un *problemon*”, “no hay salida”, “no tiene solución”, etc.

---

<sup>6</sup> André, C. (2010). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Editorial Kairós

b. Un segundo modelo, por el que apostamos y que el emprendedor debiera integrar en su esquema personal, es el que se basa en una **reflexión** vinculada a la búsqueda de soluciones y salidas a través de la acción. Permite situar a la persona en un estado de ánimo basado en la aceptación de las circunstancias y una tendencia a la serenidad de ánimo, lo que conduce a una focalización de energías y los esfuerzos a desplegar. Se caracteriza por los siguientes factores:

- Un proceso de búsqueda de soluciones ante la situación dada. Se buscan alternativas de cara a dar una respuesta que permita subsanar la situación.
- Se relativiza el problema. Se dimensiona en su justa medida sin llegar a una distorsión de la imagen del mismo.
- Frente al proceso de enjuiciamiento que se daba en el anterior modelo, aquí se caracteriza por una tendencia a la comprensión. La empatía despliega aquí sus capacidades y las posibilidades de entendimiento de las acciones del resto de involucrados en la situación problemática.
- En el análisis del problema, la complejidad es la forma de ver el mismo. No se establecen reducciones simplistas, sino que se acepta, se entiende y se comprende la existencia de múltiples factores y variables que inciden sobre el hecho problemático.
- La forma de abordaje de la situación se basa en un modelo de búsqueda de soluciones, por lo que la forma de pensar se vincula a lo que se puede hacer. Por lo tanto, nos encontramos con una tendencia encaminada al futuro, no anclada ni en los desencadenantes de la misma, ni en la situación presente.
- Este modelo tiene un fin nítido: resolver el problema. ¿Qué podemos hacer? Se trata de un proceso de búsqueda de soluciones, de su diseño y de la puesta en marcha de las mismas.
- Una vez dimensionado el problema, este modelo tiende a diseccionarlo en pequeños componentes, cada uno de los cuales implica una respuesta que favorece la resolución. Al fragmentar conseguimos hacer asimilable la situación problemática, consiguiendo tener una visión más competente para hacernos responsables del proceso de resolución.
- Como vemos, el modelo se centra en la búsqueda de solución, en la forma en la que podemos reparar la situación problemática, pero, además, pretende una tendencia hacia el aprendizaje, ya que la prevención, los elementos que debemos tener en consideración para no reincidir en el mismo error, son tenidos en cuenta a la hora de programar acciones futuras.

De nuevo, como vemos, este modelo descansa sobre la responsabilidad de la persona emprendedora. Sobre su capacidad de acción y de la forma en la que acomete su vida. Esta forma de pensar, de entender la vida, permite alcanzar una mejor comprensión de la persona que somos y de los recursos con los que contamos. Consigue un estado de ánimo sostenido sobre la aceptación de los hechos y la serenidad en la respuesta, lo que favorece adquirir una situación que permite identificar y valorar, de forma óptima, los recursos de los que disponemos.

Desde aquí podemos “relacionarnos” con nuestro entorno de una manera más optimista sobre la evolución de los acontecimientos, así como de las posibilidades de logro de las metas que queremos alcanzar. Se trata, en definitiva, de desarrollar una actitud positiva ante la vida, ante el proyecto emprendedor. Recurso esencial con el que ha de contar todo emprendedor.

## ***Pensamiento y estados de ánimo***

### **Modelo de preocupación/ ansiedad**



Errores, culpables.  
Magnificar el problema.  
Tendencia a juzgar.  
Simplificaciones abusivas “todo/nada”  
Insistencia en el ¿por qué?  
Sin objetivo preciso.  
Tendencia a la generalización.  
Centrada en el problema.

### **Modelo de aceptación/ serenidad**



*Búsqueda de soluciones.*  
*Tendencia a relativizar.*  
*Tendencia hacia la comprensión/  
empatía.*  
*Análisis desde la complejidad.*  
*Dirigida hacia el futuro.*  
*Objetivo; resolver el problema.*  
*Abordaje del problema de forma  
precisa y secuenciada.*  
*Centrada en la solución.*

La segunda de las estrategias que podemos utilizar de cara a mitigar el miedo a emprender es a través del recorrido del hacer. De nuevo la acción. Llevando a término las acciones que nos conducen a los objetivos planteados, recorreremos la senda de la superación del miedo.

Podemos buscar ayuda, colaboración y apoyo en terceras personas que nos permita saber cómo hay que hacer las cosas. Pero, una vez conocidas (integración de conocimientos y aprendizajes) no queda más opción que pasar a desarrollar aquello que sabemos, o que no sabemos.

Emprender implica un cierto grado de desconocimiento. De no saber a qué nos enfrentaremos. Cuáles van a ser los elementos y factores que van a aparecer en nuestro camino. Sabiendo que esto va a ser así, debemos aceptar la incertidumbre. Y ésta, o bien se acepta (desde la conciencia de la misma), o bien se evita a través de una postura de cierto grado de osadía personal, de no saber ante lo que nos vamos a enfrentar. Un desconocimiento total de reconocimiento ante lo que nos enfrentamos. En definitiva, desde la inconsciencia de la situación y sus efectos, también se puede llegar a emprender y desarrollar capacidades de emprendedor.

## **No, no, no y mil veces no... No me rindo**

Antes de escuchar una aceptación de una propuesta comercial, de un “sí te contrato”, el emprendedor va a pasar por tener que escuchar muchas veces “no”. Una situación complicada que por lo menos podemos calificarla como de difícil, desmotivadora y que, incluso, puede llevar a la decisión de cerrar el proyecto empresarial y no seguir apostando por la viabilidad del mismo. Los “noes” aumentan el grado de incertidumbre, la ansiedad, la tensión y la preocupación por lo que pueda venir, un futuro fracaso.

Además, es una situación que afecta a una de las capacidades y competencias clave de cualquier emprendedor. Afecta al desarrollo de la capacidad comercial. Al saber vender.

Varias cuestiones debemos plantearnos ante este tipo de situaciones.

La primera y esencial es que es normal escuchar varios y continuos “noes” cuando estemos comenzado nuestro proyecto empresarial. El emprendedor debe saber este hecho. Esta situación no significa que seamos malos vendedores o empresarios. Pueden existir diversas causas:

- No es el momento adecuado para el potencial cliente a la hora de comprar nuestro producto o servicio. Falta de tesorería, de previsión... Podría ser cerrado el acuerdo más adelante.
- Tiene otro proveedor similar a nosotros. ¿Tiene el mismo precio que nosotros?
- A nuestro producto le faltan ciertas exigencias del potencial cliente que en este momento no cumple, etc.
- Otras.

El primer elemento a tener en cuenta es que cuando nos dicen “no” a la propuesta que presentamos, están diciendo “no” a esa propuesta y no a la persona que somos. Debemos buscar una distancia respecto al producto y nosotros como persona que “presentamos” el producto. Esto nos va a permitir alcanzar una distancia emocional respecto al proceso vendedor. Esta distancia no es ajena a que la misma presentación (el acto de venta) tiene que ver también con las capacidades que poseemos. Y debemos recordar que estas cualidades podemos adquirirlas y/o mejorarlas.

Por lo tanto, busquemos la distancia de las respuestas negativas. Pensemos que podemos mejorar, cómo ampliar las posibilidades de venta, y una cualidad esencial del emprendedor: empatice con su cliente, escúchele para conocer las razones principales que le llevan a decir “no”. Tal vez en ese momento no podamos cerrar un acuerdo, pero un futuro próximo quizá sí.

## Capítulo 8. Los servicios de información juvenil y el desarrollo del talento emprendedor

A lo largo de las anteriores páginas, hemos transitado por un camino en el que hemos presentado una propuesta para comenzar a desarrollar acciones dirigidas a la promoción del talento emprendedor entre los potenciales emprendedores y empresarios.

Hemos planteado una serie de cuestiones y aspectos a tener en cuenta, bien si somos personas que estamos embarcadas en un proceso de generación de un proyecto emprendedor, bien como profesionales que desde distintos tipos de esferas se encuentran “acompañando” y prestando asesoramiento o información a los emprendedores o futuros emprendedores.

Se trata de una propuesta abierta y sujeta a profundización, tanto en los conceptos como en los instrumentos (traducidas éstas en herramientas y técnicas), que favorezcan alcanzar los objetivos que nos planteamos en las distintas actuaciones o proyectos dirigidos a emprendedores, así como en las innovaciones y experiencias que puedan aportar los propios emprendedores.

Se trata, en definitiva, de identificar cuáles son algunos de los aspectos que van a tener relevancia y que deberemos considerar a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial (como emprendedores o futuros emprendedores, o como profesionales del trabajo de apoyo a los mismos). Como hemos indicado anteriormente, nos centramos en el trabajo con el recurso esencial y primordial en el proyecto: *la persona que lo lidera y lo pone en marcha*. El factor sobre el que descansa toda una batería de variables imprescindibles, desde las cuales cimentar el futuro éxito de la idea empresarial.

El desarrollo del talento emprendedor, las capacidades y competencias necesarias para emprender, son especialmente importantes para destacarlas y proyectarlas hacia aquellos perfiles y grupos de población con más opciones de poner en marcha un proyecto empresarial.

Esta misma afirmación parece suponer que hay grupos poblacionales más preparados o predispuestos a emprender. Creo que no es así. Dentro de todos los segmentos de población existen potenciales emprendedores. Personas que se lo han planteado y están poniendo en marcha ideas y opciones reales de autoempleo, con distinto grado o alcance. Cuando hablamos de segmentar, nos referimos a los mecanismos institucionales, bien sean públicos o privados, que ponen en marcha acciones dirigidas a grupos bien definidos. Son ellas las que determinan las prioridades de atención sobre la población susceptible de ser acogida en las estructuras de apoyo. En este caso, el emprendimiento.

Dentro de este esquema de distribución funcional de las competencias de atención, es donde se configura la relevancia de los servicios de información juvenil (SIJ).

Los SIJ, a través de la red de centros, de oficinas, de antenas, de los servicios web, etc., se convierten en los instrumentos más cercanos a los jóvenes de cara a la prestación de servicios y acceso a los recursos e instrumentos de atención que responden a sus necesidades y problemáticas, y que les facultan y capacitan para diseñar respuestas reales ante la construcción de sus trayectorias vitales, bien sean individuales o grupales.

En el contexto del apoyo a los emprendedores, los SIJ se caracterizan por una serie de cualidades que favorecen su identificación como dispositivos básicos a la hora de llevar a cabo la atención a jóvenes. Veamos alguna de las mismas:

- **Su cercanía** a los jóvenes. Cercanía física y relacional. Se trata de dispositivos “pegados” al terreno, con una clara integración en los esquemas y mapas institucionales de los jóvenes.
- **Su integración** dentro de los recursos institucionales. Hablamos de su identificación referencial respecto a otros recursos institucionales como los dispositivos que se encuentran en contacto con la población joven. Son un excelente instrumento “canalizador” de las demandas y necesidades de la población a la que atienden. Se encuentran integrados dentro del tejido institucional de manera muy acusada, especialmente en los entornos locales. Poseen **una centralidad** dentro de la red de recursos de atención a la población joven. Y si no es así, debería alcanzarla.
- **La confianza** que genera en su público objetivo. La confianza es un valor esencial a la hora de articular cualquier acción de atención a una persona, a un colectivo de atención. La confianza favorece el logro de grados de compromiso entre los profesionales y los usuarios, en el trabajo por rebasar cualquier objetivo diseñado. En el caso de las acciones de promoción emprendedora no lo es menos.

- La **flexibilidad y capacidad de adaptación** ante las nuevas demandas y realidades que se esbozan y proyectan de cara al público joven. Esta capacidad de adaptación permite una permeabilidad de los procedimientos y los procesos a las condiciones y situaciones de cada uno de los jóvenes.
- La **capilaridad y transferibilidad** de las distintas realidades sobre las que actúa, así como la posibilidad de trasladar las prácticas y conocimientos de intervención en los distintos entornos en donde se encuentran integrados los servicios.

El emprendimiento, la puesta en marcha de proyectos empresariales, de autoempleo, de emprendimiento social, no es una materia que queda al margen del trabajo de los SIJ. Los SIJ son, en la mayoría de las ocasiones, los primeros recursos a los que accede un joven para comenzar a construir un proyecto emprendedor. Son, en definitiva, la “línea de frente” en la que se encuentran los recursos de apoyo al joven emprendedor y la red de recursos a los que puede acceder de cara a potenciar y dinamizar su proyecto. Esto en cuanto al papel de acceso y contacto, pero es que además, desde este conjunto de dispositivos, se pueden estructurar y proyectar todo un conjunto de actuaciones favorecedoras de la creación de un caldo de cultivo propiciatorio para el nacimiento y apoyo de ideas e iniciativas emprendedoras.

Algunas de estas acciones que pueden ser desarrolladas serían:

- Generar servicios de acompañamiento al joven emprendedor, vinculados o dirigidos al desarrollo y/o mejora de sus capacidades y competencias como emprendedor-empresario. Estas acciones cabe estructurales bien como servicios individuales, o como acciones formativas y de animación.
- Generar sistemas y estructuras de gestión de la información favorecedoras de los procesos de toma de decisiones vinculadas a los proyectos emprendedores liderados por los jóvenes.
- Crear estructuras físicas de apoyo a los jóvenes emprendedores.
- Promoción de la cultura emprendedora entre la población joven, a través de acciones de animación, jornadas, concursos, premios, simuladores...
- Promoción del asociacionismo juvenil como escuela de emprendedores y laboratorio para el desarrollo de habilidades de liderazgo y emprendimiento, bien sea social o empresarial.
- Sistemas de coordinación y cooperación con otros dispositivos y recursos de promoción del emprendimiento.
- Etc.



Comprobamos que los SIJ se configuran como potenciales agentes de verdadero cambio y promotores de la generación de actuaciones encaminadas al apoyo y acompañamiento de los futuros emprendedores. Emprendedores que pueden llegar a situarse en un inicio en el corto plazo de su proyecto, bien jóvenes que pueden comenzar a integrar y adquirir verdaderas capacidades de las que podrán disponer una vez que se planteen un proyecto empresarial en el largo plazo.

Para completar esta visión sobre los SIJ y su acercamiento al emprendimiento, y para poseer una visión más integral de los potenciales efectos que podemos alcanzar si se apuesta de manera clara por este tipo de acciones, entendamos que las cualidades que podamos desarrollar en la población joven en la esfera del emprendimiento, tienen también un efecto directo en las capacidades profesionales que les van a ser requeridas en el caso que opten en su futuro por desarrollar un trabajo por cuenta ajena.

Hablamos de habilidades y cualidades (las que hemos tratado en la esfera del emprendimiento) que tiene una indudable transferencia al desempeño de cualquier tipo de profesión. Serán factores diferenciales dentro del mercado de trabajo, que en muchas ocasiones delimitarán las personas que podrán desempeñar un puesto y aquellas que tendrán más dificultades para encontrarlo o mantenerlo.

## Los jóvenes y el emprendimiento

Cuando tenemos ocasión de leer literatura acerca del perfil de los emprendedores en España, parece que existe un consenso, más o menos establecido, de sus características: persona de mediana edad, profesional especializado, con un nivel de experiencia profesional alto y que ha adoptado la decisión de montar una empresa. A groso modo estas serían las características.

Bien. Este hecho es una realidad, pero no implica que otras personas, con otro tipo de características, cualidades o pertenecientes a distintos grupos sociales, no puedan lanzarse a desarrollar una trayectoria emprendedora y que ésta tenga éxito. Dentro de este tipo de perfiles se encontrarían los jóvenes.

Entendamos previamente algunos de los posibles inconvenientes, a la hora de desarrollar un proyecto emprendedor, por parte de una persona joven:

- Falta de experiencia profesional concreta en algún sector de actividad o mercado.
- Cierta grado de impulsividad en los procesos de tomas de decisiones.

- Indefinición de objetivos vitales.
- Toma de decisiones basadas en el corto plazo.
- Ausencia de conocimientos sobre gestión empresarial y trámites administrativos y empresariales.
- Etc.

Como vemos, supuestas realidades que afectan al perfil del joven emprendedor y que pueden llegar a convertirse en factores desencadenantes, o por lo menos significativos estadísticamente, de que aumente la probabilidad de un futuro fracaso en el proceso de puesta en marcha de una empresa.

Efectivamente, estos elementos se pueden llegar a dar. Pero, ¿no aparecen este tipo de características en otros perfiles de emprendedores que podamos llegar a calificar a priori como más “preparados” para lanzarse a un proyecto emprendedor? ¿Se tratan de características intrínsecas a todos los jóvenes, o bien de factores que pueden llegar a tener mayor nivel de impacto en este tipo de población?

Vaya de antemano que conozco a empresarios de éxito que comenzaron siendo muy jóvenes. Asumieron una responsabilidad que, de acuerdo al modo de pensar y a los esquemas imperantes, no era la edad como para lanzarse a ese tipo de aventuras. Pero miren, bien por necesidad o por el convencimiento de que era lo que deseaban ser, comenzaron un largo proceso que les labró la trayectoria que a día de hoy tienen.

Por lo tanto, no nos manejemos en los apriorismos que tal vez nos distorsionen nuestra capacidad de valorar el desarrollo de las capacidades y los proyectos emprendedores de los jóvenes. Me atrevo a proponer una serie de características que a mi entender favorecen el desarrollo del talento emprendedor en esta población:

1. La apertura de modelos de negocio y sectores de actividad de muy reciente creación, en donde la innovación y la capacidad de adaptación requieren personas con un alto interés y motivación. Se trata de sectores como el de las nuevas tecnologías, los videojuegos, aplicaciones móviles, etc., en donde los jóvenes poseen niveles altos de conocimiento y de usabilidad de los medios. O bien, se puede tratar de iniciativas o ideas vinculadas con el ocio, el tiempo libre...
2. Su situación (evidentemente no en todos los casos) de un colchón de apoyo (la familia y la cobertura de la mayoría de las necesidades básicas) que facilita la aceptación de los posibles riesgos derivados de la puesta en marcha de un proyecto emprendedor.

3. Hablamos con anterioridad de la impulsividad como un factor que puede suponer un riesgo a la hora de poner en marcha un proyecto emprendedor. Pero este mismo factor tiene su reverso favorable. La impulsividad es un elemento que favorece la energía hacia el logro de los objetivos, sin limitaciones. No está guiada por restricciones basadas en el miedo de todo aquello que “puede llegar a ser perdido en el lance”. La inconsciencia en el análisis de las situaciones permite afrontar bajo la guía de la resolución de la situación. Permite un aprendizaje basado en la práctica de las actuaciones que se llevan a cabo. Se aprende en la experiencia.
4. El motor de los sueños. Los jóvenes sueñan con objetivos, con metas futuras que no se encuentran restringidas por la “realidad”, por las dificultades que entrañan. Este recurso es un motor excelente que potenciar, que valorar y que activar cuando se trata de la puesta en marcha de proyectos emprendedores.
5. A priori, los jóvenes muestran unas capacidades y actitudes más favorables hacia los procesos de aprendizaje y formación. Este factor facilita los mecanismos del desarrollo del aprendizaje. Es un facilitador esencial a la hora de fomentar la capacidad emprendedora.
6. Ligado con el primero de los factores que hemos enunciado en esta relación, los jóvenes actuales se encuentran plenamente integrados dentro de la sociedad digital. Son “los nativos digitales”. Este hecho favorece que sean capaces de acceder a recursos, a posibilidades y opciones que a otros grupos poblaciones les requiere mayores esfuerzos tanto de aprendizaje, como de la ruptura de las limitaciones actitudinales. Es un factor esencial.
7. Finalmente, no existen los jóvenes emprendedores. Se trata de emprendedores jóvenes. La categoría joven no entraña un conjunto de características uniformes y necesidades de apoyo y acompañamiento estandarizadas. Cada emprendedor requerirá una serie de recursos específicos que respondan a situaciones concretas y acotadas. Este es el diferencial en los modelos y propuestas que elaboremos.

Como vemos no debemos guiarnos por los condicionantes previos que nos podemos dar a la hora de valorar las opciones que pueden llegar a mostrar los jóvenes respecto al emprendimiento. Estemos abiertos a las opciones y a las posibilidades que pueden llegar a mostrar estas personas.

Se trata de identificar a líderes. Líderes jóvenes que sean capaces de generar ideas de futuro y crear marcos de acción, de trabajo y organizaciones que se conviertan en estructuras productivas y de transformación.

## ¿Qué pueden hacer los Servicios de Información Juvenil en la promoción de emprendimiento joven?

Ya hemos visto las posibilidades que ofrecen los SIJ como estructura de apoyo a los jóvenes, más concretamente en el fomento del desarrollo emprendedor. Pero ¿qué se puede hacer?

Mucho o nada. Parece una contradicción pero no lo es.

El primer elemento que se debe plantear un centro de información juvenil responde a varias preguntas esenciales que delimitan la capacidad de obrar, el hacer en las estrategias desde este tipo de dispositivos. A mi entender, y me baso en mi propia experiencia con los profesionales de este ámbito, es imprescindible que el servicio se responda a las siguientes preguntas para conocer las opciones de acción:

1. ¿Cuáles son las funciones que ejerce el servicio de información juvenil?
2. ¿Qué queremos hacer?
3. ¿Cuál es el alcance de mi trabajo e intervención? ¿soy proveedor de información o puede desarrollar funciones de orientación y acompañamiento a los jóvenes?
4. ¿Tengo capacidad y conocimiento para desarrollarlo?
5. ¿Trabajo en la esfera de la comunidad local, cuál es mi nivel de actuación?
6. ¿Tengo apoyo institucional?
7. ¿Qué voy a hacer que no se haga en la actualidad? ¿Voy a duplicar las actividades que propongo respecto a recursos y dispositivos ya existentes?
8. ¿Cuál es mi valor añadido? ¿Cuál es mi diferencial como servicio?

Estas cuestiones las podemos calificar como cruciales a la hora de desarrollar la labor desde los Centro de Información Juvenil. No sólo para la puesta en marcha de las acciones, sino que, de acuerdo a su nivel de concreción y de determinación, afectará a todos los agentes con los que opera e interactúa el SIJ.

Afectará:

1. En primer lugar y de manera esencial a los usuarios de nuestros dispositivos. Cómo actuamos y qué es lo que llevemos a cabo, definen las posibilidades reales de integrarnos en los esquemas de apoyo comunitario al joven emprendedor. Ser referentes.
2. A nuestros modelos de coordinación y de trabajo colaborativo (en red) con el resto de dispositivos y recursos. Debemos definir sobre qué actúa cada uno de ellos, generando una visión y meta compartida en la utilización de los recursos, vinculado a una optimización y uso eficiente. Pero no solamente el modo en el nos coordinemos y se distribuyan las funciones intra-dispositivos, sino que la forma en la que actuemos y cómo lo comuniquemos a nuestros beneficiarios, con el grado de referencia de cada recursos, condicionará los procesos individuales de cada uno de los jóvenes emprendedores. Factores como la gestión de la información o la motivación hacia el proyecto, se configuran como variables que están sujetas a una incidencia por este factor.
3. La motivación de los propios recursos y profesionales que forman parte de los servicios. Saber qué es lo que se espera de ellos, qué es lo que pueden realizar, e incluso, identificar la proyección futura de los profesionales.
4. La utilización de los recursos. Nos permite conocer qué es lo que necesitamos y, sobre todo, dónde podremos buscarlo.

De acuerdo a esta “ubicación”, o identificación de la contextualización de dónde nos situamos, podremos comenzar a desplegar el conjunto de acciones que vayan encaminadas a lograr el apoyo a los jóvenes emprendedores.

Varias son las posibilidades que podemos diseñar:

## **1. Desarrollar servicios de información.**

Nos encontramos en plena era digital y explosión de los social media. En este contexto, debemos definir cuál es nuestro papel y decidir cuáles serán los canales de utilización por parte de los SIJ. En este tema se han mostrado grandes experiencias en España.

En todo caso, debemos saber cuál es el objetivo de los servicios de información: *promover acciones que permiten dotar de significado a la información de cara a que el receptor de la misma pueda adoptar decisiones.* Decisiones que se encuentran vinculadas directamente con las metas y objetivos que persigue. Es decir, la gestión de la información, los informadores juveniles, deben dar “sentido a la información que proporcionan. Deben otorgar coherencia y comprensión.

Rescatemos algunos conceptos ligados a la Teoría de la Gestión de la Información que tienen un sentido esencial para los SIJ. Recordemos la diferencia entre los datos, la información y el conocimiento.

- Los datos: Se trata de la presentación de hechos concretos de unidades mínimas de información.
- La información: Se trata de una interpretación de los datos.
- El conocimiento: Se trata de informaciones integradas dentro de un marco conceptual, de una forma de comprender dentro de una visión del mundo, o de aquello que perseguimos. El conocimiento es lo que nos permite generar los procesos y la resolución en la toma de decisiones.

Como vemos, es el conocimiento el nivel que favorece generar la acción sobre el mundo. Se trata no solamente de un conocimiento formal, sino del conjunto de informaciones que, de acuerdo a las necesidades y a las metas que la persona se dota, permite dar sentido y dirección a las acciones que lleva a cabo.

Este nivel de conocimiento es al que deben proyectarse los sistemas de información. Especialmente en los procesos de emprendimiento. Por ello, es tan importante el proceso de escucha real y activa de las necesidades de los emprendedores jóvenes.

Es necesario recordar que con proporcionar a una persona, sea cual sea su demanda de información, una relación de datos bajo cualquier tipo de formato (un listado, un índice, etc.) no alcanzaremos un nivel adecuado de manejo de estos contenidos si la persona que los recibe no sabe, o puede, contextualizarlos y no muestra una comprensión de las opciones y acciones que puede desarrollar con este recurso.

En definitiva, debemos contestar al ¿para qué puedo utilizarlo?

## **2. Acompañamiento al emprendedor joven.**

Se trata de desarrollar acciones de acompañamiento al emprendedor. Procesos que responden a la mejora de las capacidades y competencias de las personas que van a emprender.

Generar actuaciones que integren los contenidos que hemos presentado en el presente manual. En ningún caso se trata de establecer un servicio para el diseño de los planes de negocio y de viabilidad. La acción se centra en la persona. Y sobre todo, en desplegar un proceso que le permita adquirir las competencias, generar unas actitudes y capacidades que “empoderen” a la persona en el marco de su proyecto de constitución de empresa.

Esta propuesta de acción, bien podrá desarrollarse bajo formatos de intervención individual o grupal. Los contenidos podrían ser:

- Sesiones grupales de diseño de visión emprendedora.
- Abordaje de creencias limitantes para la puesta en marcha del proyecto.
- ¿Cómo abordar situaciones desmotivantes?
- Adquisición de habilidades para el emprendimiento.
- Etc.

Dentro de todo el modelo, el apoyo, el sostener la motivación de la persona por la meta que persigue, saber afrontar los estados de ánimo que minan la confianza, serán factores esenciales para poder calibrar el éxito del modelo.

### **3. Laboratorios y simuladores de empresa.**

Bien a través de juegos o de competiciones entre población joven, sobre proyectos potencialmente viables de puesta en marcha de iniciativas emprendedoras.

### **4. Promoción del asociacionismo juvenil.**

Ser emprendedor significa de manera resumida convertirse en un líder. Un líder de sí mismo y para los otros. La plataforma que otorgan las asociaciones son un excelente caldo de cultivo para el desarrollo de las habilidades propias de los emprendedores.

En el seno de este tipo de organizaciones se genera un clima de aprendizaje permanente ante las diversas vicisitudes por las que atraviesa una organización, un proyecto que capacita a las personas que pasan por ella a afrontar los retos de la puesta en marcha de un proyecto emprendedor.

Las asociaciones son en sí mismas proyectos emprendedores. Emprendimiento social caracterizado por las mismas variables y rasgos que cualquier proyecto emprendedor.

Vinculada a este tipo de acción desde los SIJ, se pueden desarrollar acciones para la identificación y localización de líderes de la comunidad juvenil, que en un momento dado pueden llegar a convertirse en futuros emprendedores. Esta identificación permitirá proponer un conjunto de acciones más definidas y concretas de cara a capacitar a estos líderes. Se trata, en definitiva, de un proceso de inversión en capital humano y en la localización de talento emprendedor.

## **5. Generación de cultura emprendedora.**

Se trata de acciones más globales, cuyos beneficiarios últimos son la comunidad o los grupos.

Elaboración de manuales, guías emprendedoras, concurso de ideas, premios, jornadas, espacios en medios 2.0, pueden convertirse en acciones que, bien estructuradas y sobre todo mantenidas en el tiempo, pueden favorecer el nacimiento de trayectorias y procesos emprendedores en la población.

## **6. Creación de infraestructura y/o recursos físicos.**

Hablamos de poner a disposición de los emprendedores jóvenes ciertos recursos que pueden llegar a convertirse en generadores de dinámicas favorecedoras del nacimiento de iniciativas emprendedoras. Espacios para compartir conocimientos y recursos. Espacios que pueden revalorizarse en el caso de que no se encuentren en uso, o claramente en desuso en la comunidad o en el territorio. Algunas de estas ideas podrían ser:

- Espacios de coworking.
- Laboratorios de empresas.
- Viveros de empresas.
- Hoteles de asociaciones.
- Espacios de aprendizaje con empresarios en activo, mentoring empresarial.
- Etc.

Como vemos, los SIJ pueden abrir un extenso abanico de posibilidades y opciones de acción favorecedoras del trabajo vinculado al desarrollo del talento emprendedor en los jóvenes. La cuestión es, que estos recursos se valoren de la manera adecuada y exista un compromiso real para su transformación en motor de cambio y creación de talento emprendedor.



## Bibliografía

- André, C. (2010). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Editorial Kairós.
- Ballester, R. y Gil, M.D. (2009). *Habilidades Sociales*. Editorial Síntesis.
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.
- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Plural.
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós
- Iacoboni, M. (2009). *Las neuronas espejo*. Editorial Katz.
- Jaworski, J (2005). *Sincronicidad*. Editorial Paidós Plural.
- Jeffers, S. (2007). *Aunque tenga miedo, hágalo igual*. Editorial Swing
- Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta Editorial.
- Krogerus, M. y Tschäppeler, R. (2008). *El pequeño libro de las grandes decisiones*. Alienta Editorial.
- Marina, J.A. (2010). *La educación del talento*. Editorial Ariel.
- Marina, J.A. (2012). *La inteligencia ejecutiva*. Editorial Ariel.
- Myers, D.G. (1994). *Psicología*. Editorial Médica Panamericana.

- Nardone, G. y Salvani, A. (2011). *El diálogo estratégico*. Editorial Herder
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica
- Steel, P. (2011). *Procrastinación ¿por qué dejamos para mañana, lo que podemos hacer hoy?* Editorial Grijalbo.
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Editorial Empresa Activa
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Editorial Paidós Empresa.
- Wolk, L. (2003). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Editorial Aldea Editores.