

## 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

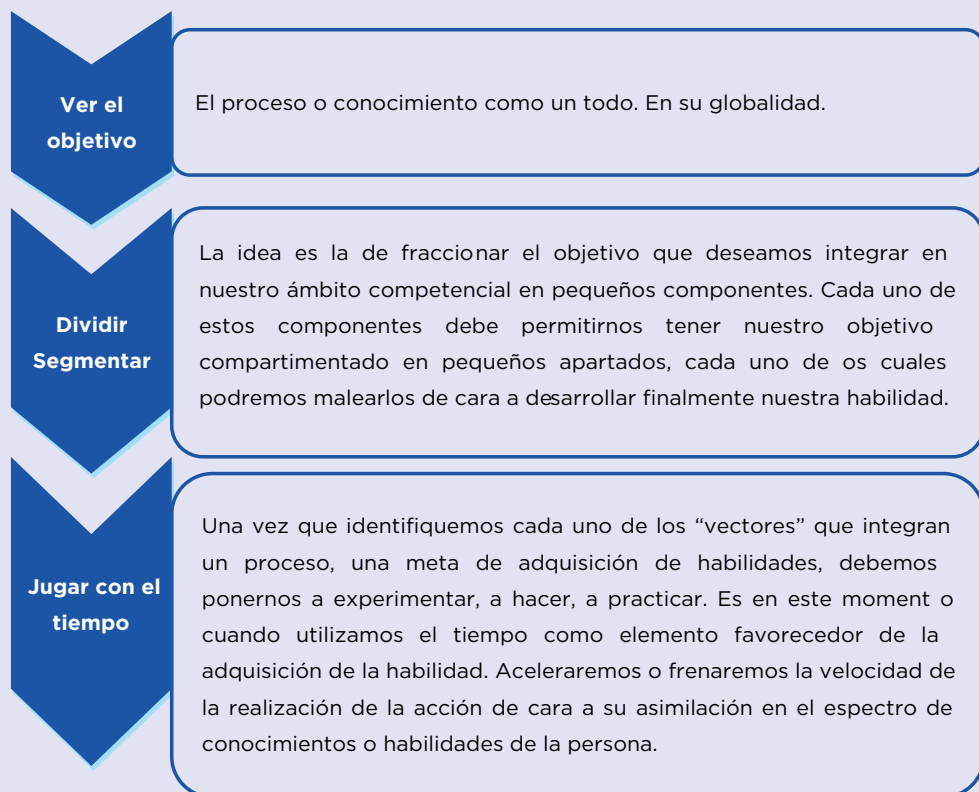
Nos guiamos bajo la formulación de una sencilla pregunta: ¿Cómo se hace eso?, ¿cómo logramos vender o negociar? Esta pregunta nos permite tener una imagen o visión del proceso, de la situación en su totalidad. Alcanzamos a tener una película, una fotografía de la acción, del objetivo perseguido.

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.