



CICLO DE IN-FORMACIÓN
PARA EMPRENDEDORES 2017

ITINERARIO 1

GUIA DIDÁCTICA

HABILIDADES EMPRENDEDORAS



INTRODUCCIÓN

El Estudio publicado por Iniciador y Sage, el Observatorio del Clima Emprendedor, revela que no en todos los casos la decisión de emprender ha sido por vocación, la situación actual y la falta de oportunidades en el mercado laboral español, muchas veces, ha acelerado o impulsado esta decisión. Es así en el 37% de los casos de los nuevos autónomos y en el 39% de las nuevas pymes.

Si a esta información añadimos que los empresarios consolidados (aquellos que mantienen la actividad empresarial al menos 3 años) se encuentra mayoritariamente entre los que emprendieron por "oportunidad" (6% de la población encuestada) y no por "necesidad" (1,7% de los casos), todo apunta a que las *motivaciones, aptitudes, percepciones y valores* de la población emprendedora son variables relevantes a tener en cuenta en el desarrollo de la cultura emprendedora y del "ecosistema del emprendedor" en nuestro país.

La apreciación de la existencia de buenas oportunidades de negocio está vinculada a factores dependientes del individuo como: el "miedo al fracaso", como obstáculo al emprendimiento (53,3% lo percibe así) y como potenciador "la existencia de modelos de referencia emprendedores", es decir, tener contacto o conocer emprendedores ayuda a la persona a emprender (30,8% de los casos), por lo que la creación de redes o espacios colaborativos puede ser una ayuda en el desarrollo del ecosistema del emprendedor. El Libro Blanco sobre Iniciativa Emprendedora en España, incluye también un grupo de preguntas específicas al respecto y de ellas se deduce que: el 77% de la juventud considera que existen distintos obstáculos que les plantean problemas y les preocupan a la hora de emprender un negocio señalando como obstáculo la falta de ayudas económicas, seguido por la inseguridad y el miedo al fracaso (65%), la falta de formación y educación (41%), la falta de información (40%), la comodidad (30%), la falta de creatividad (28%), el escaso apoyo de la familia (14%), etc.

La falta de formación y competencias implicadas en el proceso emprendedor lleva a un mal planteamiento de la iniciativa empresarial de base y a una mala gestión de los recursos cuando ya está en marcha, de ahí la importancia de la formación como factor clave a la hora de emprender.

Por este motivo en este itinerario abordamos las habilidades del emprendedor como un elemento clave del éxito de cualquier iniciativa emprendedora o para su mantenimiento una vez puesta en marcha.

OBJETIVOS

- 1- Dar a conocer a las personas participantes nuevas formas de diseñar, producir y acercarse al mercado de trabajo y de aprender haciendo.
- 2- Que las personas participantes identifiquen los rasgos y competencias vinculadas al emprendimiento.
- 3- Qué las personas participantes reconozcan sus competencias personales claves en el éxito de su proceso emprendedor.

- 4- Que las personas participantes identifiquen los recursos que poseen, las capacidades y habilidades vinculadas a la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora.
- 5- Que las personas participantes conozcan las estrategias para la gestión del riesgo, el afrontamiento del miedo al fracaso y el abordaje de la incertidumbre implicadas en el proceso de toma de decisiones emprendedoras.
- 6- Que las personas participantes trabajen sus creencias en relación a su proyecto emprendedor.
- 7- Que las personas participantes conozcan estrategias para superar el miedo a emprender mediante un plan de acción.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

MÓDULO 1: HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR EN EL MERCADO DE TRABAJO ACTUAL:

- 1- Generar autoempleo utilizando todas las cualidades personales.
- 2- El cambio del mercado de trabajo.
- 3- Ventajas e inconvenientes de emprender.
- 4- Razones del fracaso y razones del éxito.
- 5- Oportunidades y casos de éxito.
- 6- Requisitos para emprender.
 - Cualidades personales y sociales de la persona emprendedora: autonomía, liderazgo, innovación y gestión emocional.
 - Conocimientos profesionales y de gestión de proyectos empresariales.
 - Una idea válida.
 - Un capital inicial.

Prácticas:

- Análisis de los vídeos presentados y coloquio para extraer finalmente conclusiones.
- Autoevaluación de habilidades emprendedoras para detectar sus necesidades y fortalezas.

MÓDULO 2: IDENTIFICACIÓN DE METAS Y TOMA DE DECISIONES EMPRENDEDORAS.

- 1- Diferenciando ideas y conceptos. La idea emprendedora. El empresario y el emprendedor.
- 2- ¿Qué es liderar?
- 3- La visión emprendedora; ¿Qué quiero hacer en mi trayectoria profesional? ¿Para qué quiero emprender? Diseño de visión emprendedora.
- 4- Evaluando mi perfil como emprendedor: ¿qué significa montar una empresa?, ¿qué significa ser un emprendedor? Mis recursos para alcanzar mi visión.
- 5- Rompiendo la zona de Confort. Gestión emocional del proceso emprendedor; ¿Cómo me relaciono con el riesgo?
- 6- La toma de decisiones. El modelo racional y el modelo intuitivo. Las trampas en el proceso de toma de decisiones.

Prácticas:

Ejercicios individuales de 20 minutos contestando a preguntas como ¿Qué es lo que te apasiona de tu proyecto empresarial?, ¿Qué estás dispuesto hacer por lograr tu proyecto?. Se exponen tres casos de las personas con sus conclusiones.

Ejercicio sobre la visión emprendedora. Se proyecta un vídeo del discurso de Martin Luther King "I have a dream" para abrir el debate sobre la visión. Se detallan los aspectos concretos de pasión y la declaración de visión.

Ejercicio sobre las creencias personales vinculadas a la idea de emprendimiento. Que se les entrega en una ficha. Trabajo individual de 20 minutos. Tras la reflexión individual se abre un debate en grupo.

MÓDULO 3: DESARROLLO DEL TALENTO EMPRENDEDOR

1. ¿Qué es el talento?
2. Elementos del talento emprendedor y cómo desarrollarlo.
3. ¿Qué nos impide desarrollar el talento? El miedo y las creencias.
4. Estrategias para la gestión del estado de ánimo.
5. Pasar a la acción. Diseñando un plan de cambio y desarrollo personal dirigido al emprendimiento.

Prácticas:

Debate sobre: ¿Qué es el talento? Para ello se realizarán grupos pequeños donde se debe contestar a una serie de preguntas como ¿qué es el talento? ¿es un rasgo con el que se nace o se adquiere? y deberán mostrar ejemplos.

Ejercicio individual sobre el diseño de la visión y el plan de acción. Tras el trabajo realizado se abre el debate y se sacan conclusiones sobre ¿qué sensación os proporciona vuestra visión?, ¿qué supone alcanzarla? ¿Qué implica?.

CONTENIDOS

1. HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR EN EL MERCADO DE TRABAJO ACTUAL:

Durante este módulo nos adentraremos en los cambios generacionales y del Mercado de Trabajo actual para entender el engranaje de las habilidades del emprendedor a la hora de desarrollar su proyecto.

1.1 Generar autoempleo utilizando todas las cualidades personales.

En el entorno actual, como veremos en el apartado siguiente, encontramos el emprendimiento, y más concretamente el autoempleo, como uno de los principales motores de generación de empleo. Esto implica la necesidad de utilizar todas nuestras cualidades personales para llevar adelante nuestros proyectos.

Debemos trabajar todas nuestras cualidades, aptitudes y habilidades para asemejarlas al mejor **espíritu y cultura emprendedores** posibles. Mediante el entrenamiento, el prototipado, la acción, la evaluación y la toma de decisiones, iremos utilizando y mejorando:

- Asunción de riesgos
- Competencias personales
- Competencias sociales
- Creatividad
- Responsabilidad

1.2 El cambio del mercado de trabajo.

Los mercados de trabajo actuales y los sistemas de relaciones laborales y modelos de empleo se han transformado muy rápido en estas dos últimas décadas como consecuencia de los cambios económicos, sociales y tecnológicos.

La UE, al igual que otros países, ya detectó la necesidad de impulsar la cultura y espíritu emprendedor mediante cambios en el sistema educativo, impulsando la autonomía e iniciativa en los ciudadanos para reducir la distancia con los nuevos escenarios y conseguir una mayor adaptación.

Podemos identificar los siguientes **factores de cambio**:

- Cambio generacionales que influyen en los esquemas de valor frente al trabajo.

- Globalización de la Economía y de las migraciones.
- Internacionalización de la innovación tecnológica: Sociedad de la Información
- Nueva organización del trabajo y aumento de la subcontratación
- Descenso del empleo público.
- Desempleo y exclusión social vinculada a sectores que habían sido muy empleadores anteriormente.

Como práctica visualizaremos un vídeo en inglés subtitulado al castellano sobre los cambios generacionales desde los años 50 hasta la actualidad y como la generación actual se enfrenta al trabajo y sus relaciones con el mismo.

- Baby boomers, Generacion X, Generacion Y y Millennials
<https://www.youtube.com/watch?v=GnzzwpWV1Fw>

1.3 Ventajas e inconvenientes de emprender.

El emprendimiento y actualmente el autoempleo, como forma de incorporación al Mercado de trabajo, vienen trabajándose desde la orientación laboral y las escuelas de negocio desde hace más de tres décadas, lo que nos permiten delimitar claramente las ventajas e inconveniente como opción frente al empleo por cuenta ajena o el empleo público principalmente.

VENTAJAS

- Desarrollo de la autonomía
- Satisfacción de logro
- Control financiero y posibilidad de progreso económico.
- Creación de empleo y riqueza
- Generación de impacto social

INCONVENIENTES

- Sacrificios personales y familiares
- Responsabilidades a diferentes niveles
- Margen pequeño de beneficios inicialmente
- Necesidad de inversión
- Alta dedicación de tiempo, mínimo en fases iniciales de tiempo.

1.4 Razones del fracaso y razones del éxito

RAZONES DEL FRACASO

- Desconocimiento del mercado. Resulta absurdo embarcarse en una aventura en un mercado que se desconoce y el creer que se conoce un mercado por el mero hecho de haber trabajado en él varios años.
- Producto o servicio inadecuado. Hay que adaptar el producto o servicio que se quiere ofrecer a lo que el mercado está pidiendo.
- Errores de comercialización. Se tienen que estudiar y ver las técnicas necesarias para la correcta comercialización del producto.

- Desconocimiento de la gestión de un negocio. Como mínimo para entenderse con los expertos que nos deban ayudar (asesoría, gestores...)
- Falta de planificación. Para sobrevivir hoy en día en el mundo de los negocios hay que tener claro donde se quiere ir y como se va a llegar.
- Momento inadecuado. Debemos preguntarnos antes del inicio si estamos preparados a nivel personal, social, familiar, profesional y también económico.
- Previsiones desajustadas. Previsiones de futuro exageradas o hinchadas, en definitiva, no realistas.

RAZONES DEL ÉXITO

- Claridad de objetivos. Tener claro a qué se dedica el negocio y a donde se quiere llegar con él es fundamental. Lo importante es tener los objetivos bien definidos y trabajar para cumplirlos.
- Conocimiento del negocio. Adentrarse en un negocio desconocido y pretender desarrollar una empresa a la vez es una apuesta arriesgada que no suele garantizar el éxito de la aventura.
- Diferenciación. Montar un negocio para hacer lo mismo que hacen los demás de la misma manera es la mejor forma de hundirse en la mediocridad.
- Orientación al mercado. El emprendedor debe tener constantemente los ojos bien abiertos para detectar necesidades o cambios en el mercado en el que trabaja.
- Planificación. No sólo desde el punto de vista de hacer planes que luego resulten más o menos reales y exactos, sino por todo el proceso sistemático de reflexión sobre el negocio que se realiza.
- Momento adecuado. Tenemos que tener las competencias personales y profesionales imprescindibles para el arranque, situación económica prevista y posibilidad de una alta dedicación de tiempo y esfuerzo.

1.5 Oportunidades y casos de éxito

Las oportunidades las encontraremos donde podamos cubrir necesidades y solucionar problemas reales de un cliente. Debemos tener presente que no siempre el cliente será una persona como tal, sino que podrá ser otra empresa, una organización de personas, tanto públicas como privadas, administraciones... También encontraremos oportunidades en los valores de las personas y las mejoras y demandas sociales, medioambientales o de otro tipo.

En nuestra realidad diaria encontramos innumerables casos de éxito emprendedores, de mujeres y hombres con “éxito”, felicidad profesional y como no, también muchos altibajos. Les tenemos en nuestros barrios: peluquerías, panaderías, papelerías, taxistas, trabajadores de oficios, hosteleros, pymes... Pero precisamente no son los más conocidos, pero son realidades muy cercanas donde realizar aprendizajes.

Sin embargo, nuestro entorno actual nos lleva a estar en permanente alerta para mantener la viabilidad y la adaptación del modelo de negocio a los cambios que

acontecen. Es aquí donde veremos oportunidades y casos de éxito tanto al inicio como durante la vida del proyecto, organización, empresa o modalidad de emprendimiento que terminemos desarrollando.

Es fundamental para tener las oportunidades identificadas, tener presentes los cambios que acontecen en el mercado de trabajo y en la ciudadanía, y como no toda la innovación tecnológica como posibilidad de desarrollo y adaptación de nuestro modelo de negocio. Es recomendable revisar la prensa económica, las recomendaciones y retos globales del Foro Económico Mundial, las tendencias tecnológicas y los procesos constantes de transformación digital entre otros.

Visualizaremos algunos enlaces y vídeos de oportunidades y casos de éxito. Ver apartado de Información Complementaria.

- Escalada Top 30 Rocódromos SL
<https://www.youtube.com/watch?v=bXNn0sLXYRU>
- Un regalo para todos – EL Rubius
<https://www.youtube.com/watch?v=7HFS1TfAJTI>
- La Fageda
<https://www.youtube.com/watch?v=Dyz9K-x-v-k>

1.6 Requisitos para emprender

Veremos al menos cuatro requisitos para emprender, los dos primeros centrados en la persona:

- Cualidades personales y sociales de la persona emprendedora: autonomía, liderazgo, innovación y gestión emocional.
- Conocimientos profesionales y de gestión de proyectos empresariales.
- Una idea válida.
- Un capital inicial.

La pregunta clave para debate que lanzaremos es, ¿cuál de los tres requisitos (persona, idea y capital) es más importante?

Realización Práctica 1- Autoevaluación de habilidades emprendedoras

2. IDENTIFICACIÓN DE METAS Y TOMA DE DECISIONES EMPRENDEDORAS.

2.1. Diferenciando ideas y conceptos. La idea emprendedora. El empresario y el 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 difíciles. 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.

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)¹, 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.

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 es aspectos esenciales a la hora de centrar y localizar los ejes de un programa de promoción del emprendimiento empresarial.

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

2.2. ¿Qué es liderar?

2.3. La visión emprendedora; ¿Qué quiero hacer en mi trayectoria profesional? ¿Para qué quiero emprender? Diseño de 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.



<https://www.youtube.com/watch?v=ekr5UaXFBj8>
MARTIN LUTHER KING DISCURSO "I HAVE A DREAM"

Para ampliar
información

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 comportamientos 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 quieras 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.

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:

- 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.
- 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 formulárselas 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.

2.4. Evaluando mi perfil como emprendedor: ¿Qué significa montar una empresa?, ¿qué significa ser un emprendedor? Mis recursos para alcanzar mi visión.

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:



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.

2.5. Rompiendo la zona de Confort. Gestión emocional del proceso emprendedor. ¿Cómo me relaciono con el riesgo?

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.



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:

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.

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.

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.

Competencia inconsciente. No sabemos que sabemos. Es el último nivel de un proceso para el desarrollo del talento. Integraremos 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.
Describeme 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?

2.6. La toma de decisiones. El modelo racional y el modelo intuitivo. Las trampas en el proceso de toma de decisiones.

Hablando de tipo de decisiones podemos encontrar una gran variedad. Pueden ser categorizados fácilmente en los siguientes 4 grupos:

- Racional
- Intuitivo
- Combinaciones
- Sistemas de Soporte a las Decisiones (DSS)
- Toma de Decisiones de Reconocimiento Preparado

(¡Bien observado! Dije que había 4 y he señalado 5 - lee la razón por lo que lo he hecho.) Vamos a considerar los tipos de decisiones con más detalle.

RACIONAL

La toma de decisiones racional es el tipo de decisiones más común que la gente enseña y aprende cuando deciden que quieren mejorar su proceso para tomar decisiones. Los tipos racionales son modelos **lógicos y secuenciales** donde el énfasis se pone en hacer un listado de las muchas opciones potenciales y definir y averiguar cuál es la mejor. A menudo los pros y los contras de cada opción también se enumeran y son puntuados en orden de importancia.

El aspecto racional indica que existe una cantidad de pensamiento y razonamiento considerable que hacemos para seleccionar la opción óptima. Porque ponemos tanto énfasis en el pensamiento y en hacerlo bien en nuestra sociedad, muchos de estos modelos son muy populares. A la gente le gusta saber cuáles son los pasos y muchos de estos modelos tienen pasos que se realizan en un orden concreto.

A la gente le encantaría saber qué es lo que el futuro les depara, lo cuál hace a estos modelos populares. Porque el razonamiento y la lógica detrás de los diversos pasos es, "si tu haces X, entonces debería pasar Y". Sin embargo, la mayoría de las personas tienen la experiencia personal de que el mundo, por lo general, ¡no funciona de esta manera!

INTUITIVO

El segundo tipo de decisiones es el grupo de los modelos intuitivos. La idea aquí es que no habría absolutamente ninguna razón o lógica para tomar decisiones. En cambio, hay un conocimiento interno, o intuición, o alguna clase de sentido acerca de lo que hay que hacer.

Y es probable que haya tantos tipos de decisiones intuitivos como personas hay en el mundo. La gente puede sentirlo en sus corazones, en sus huesos, en sus tripas, en sus entrañas, en su piel, etc. Hay también diferentes maneras en las que la gente recibe la información, ya sean a través de imágenes, palabras o voces.

La gente habla sobre percepción extra sensorial también. Sin embargo, de hecho todavía están tomando la información de sus cinco sentidos. es dónde la gente siente cosas, es oír cosas y clarividencia es ver cosas.

Y por supuesto, tenemos frases como "Me huele mal", "Esto huele a podrido", "Me da en la nariz que esto no saldrá bien", "Puedo saborear las mieles del triunfo", etc.

Otro tipo de decisiones en la categoría de intuitivos podría incluir echar una moneda al aire, las cartas del tarot, las astrología, etc.

Ruedas de Decisión son modelos normalmente más divertidos que intuitivos pero tienen una aplicación seria.

COMBINACIONES

De hecho, muchas decisiones son el resultado de la combinación de procesos racionales e intuitivos. Esto puede ocurrir de forma deliberada porque la persona combina aspectos de ambos tipos, o puede ocurrir involuntariamente.

Por ejemplo, una persona ha enumerado los pros y los contras de las opciones, y ha asignados valores numéricos y los ha añadido a su análisis. (La parte racional). Pero el resultado final no es realmente satisfactorio, se siente de alguna manera inquieta o intranquila (la parte intuitiva), de manera que cambia los parámetros y los números se suman de una manera diferente. Este nuevo resultado es más "satisfactorio" y entonces eligen una opción y van a por ella.

Este tipo de decisiones es muy común.

3. DESARROLLO DEL TALENTO EMPRENDEDOR.

3.1. ¿Qué es 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*”².

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.

3.2. Elementos del talento emprendedor y cómo desarrollarlo.

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:

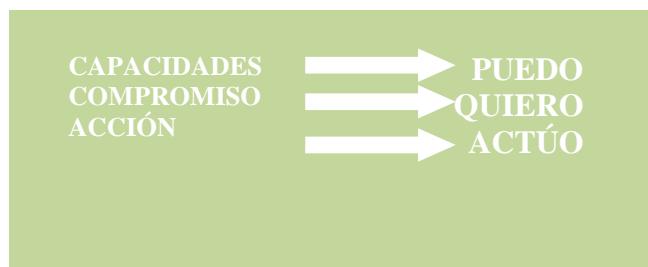
- Las capacidades
- El compromiso
- La acción

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 tremadamente clarificadora, podemos decir que **el talento es la suma de**:

² Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta editorial



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)³, 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.

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.

³ Marina, J.A. (2010).*La educación del talento*. Editorial Ariel.

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)⁴ 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.

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.

⁴ Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.

- 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 entrena, 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 Csikszentmihalyi⁵, el talento se puede aprender. A través de sus estudios de investigación llegó a la conclusión de que la adquisición del talento depende de una serie de requisitos:

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

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.

⁵ Citado en Myers, D.G. (1994) Psicología. Editorial Médica Panamericana.

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.

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.

Empleamos 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.

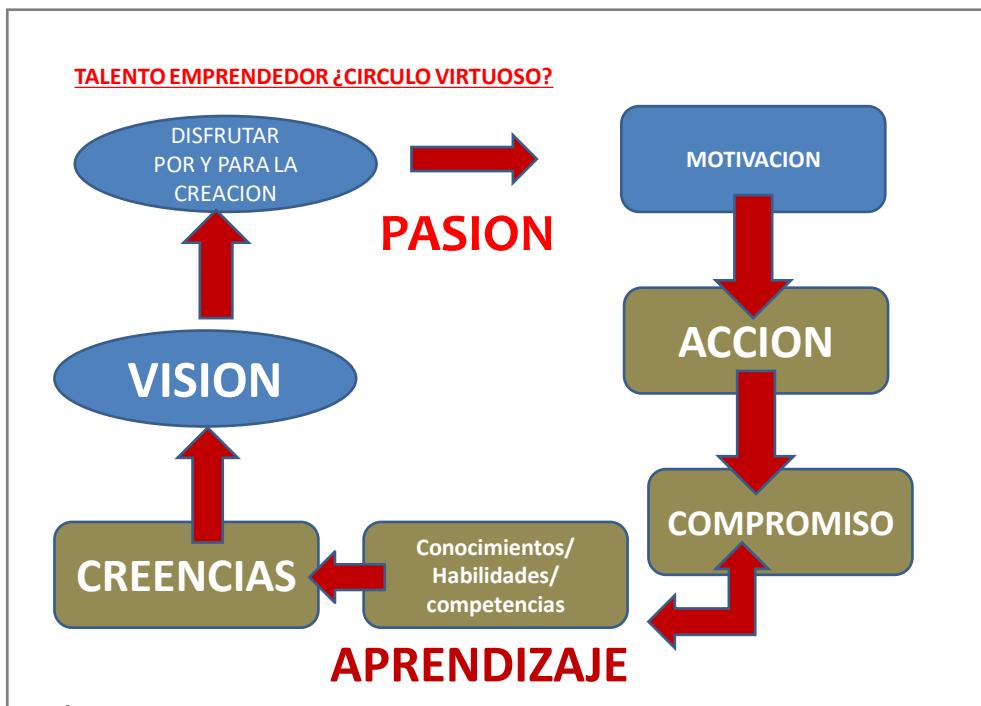
El **compromiso** no lo debemos entender como algo surgido del entorno, de la situación en la que se genera y desenvuelve la iniciativa emprendedora. El compromiso ha de ser un contrato interno, en el que la parte involucrada, la persona emprendedora, de manera doble, responde con acciones ante una demanda 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:



Elaboración propia

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 muestras 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.

3.3. ¿Qué nos impide desarrollar el talento? El miedo y las creencias.

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*⁶, nos propone una serie de reglas generales que nos permiten abordar el proceso de desarrollo del talento.

Regla 1: Agrupar

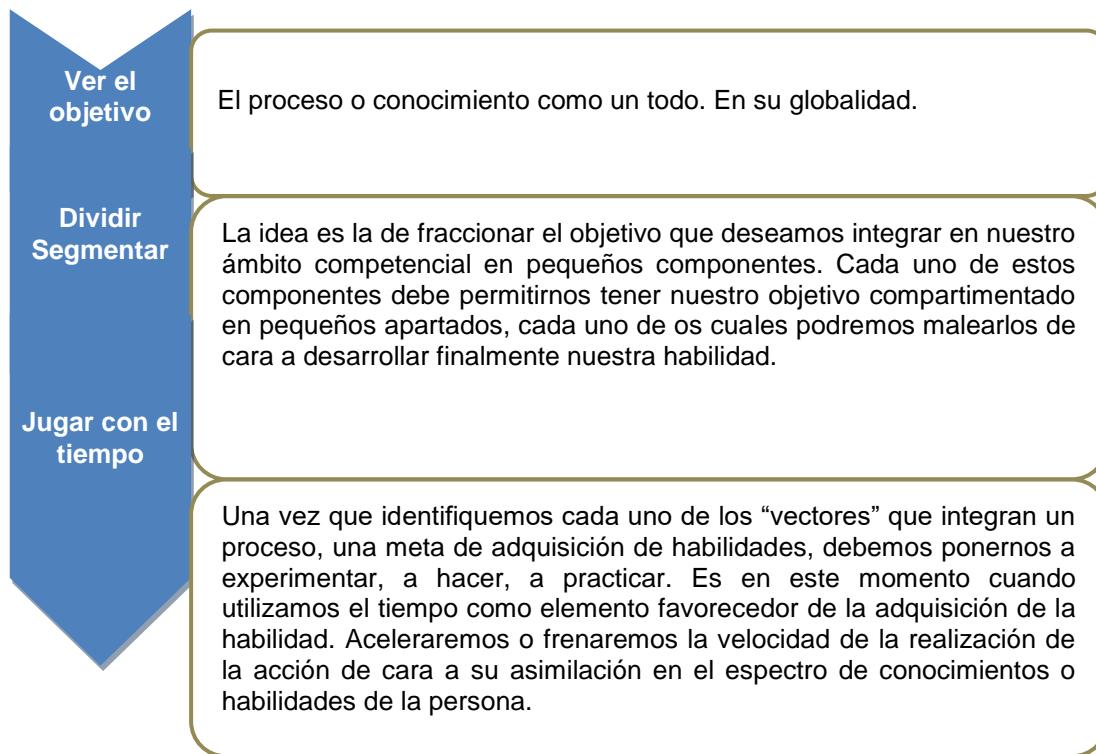
Nos guiamos bajo la formulación de una sencilla pregunta: ¿Cómo se hace eso?, ¿cómo logramos vender o negociar? Esta pregunta nos permite tener una imagen o visión del proceso, de la situación en su totalidad. Alcanzamos a tener una película, una fotografía de la acción, del objetivo perseguido.

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

⁶ Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.

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.

¿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. Por lo tanto, 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 pedírselos 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:

- Saber concertar encuentros con clientes.
- Elaborar y saber utilizar los materiales de apoyo para la presentación de productos.
- Saber construir y exponer un discurso pertinente de cara a la presentación de un producto y alcanzar una venta.
- 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:

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.

Divide cada uno de los aspectos y capacidades que deseas 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 desempeñas cada acción de manera favorable, une y comienza a actuar de manera integradora cada uno de los aspectos que has experimentado.

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 conciencia, 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 este material, me doy cuenta cómo a medida que avanza 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*⁷, 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.

3.4. Estrategias para la gestión del estado de ánimo.

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 miso 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

⁷ Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Editorial Zenith.

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, 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 infiunio 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 Jeffers⁸ 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 paso 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.

⁸ Jeffers, S. (2007). Aunque tenga miedo, hágalo igual. Editorial Swing

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?
- ¿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 André⁹. 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.

⁹ André, C. (2010). *Los estados de ánimo: el aprendizaje de la serenidad*. Editorial Kairós

- 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 qués” 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 problemón*”, “*no hay salida*”, “*no tiene solución*”, etc.

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.

3.5. Pasar a la acción. Diseñando un plan de cambio y desarrollo personal dirigido al emprendimiento.

Para 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 formulárselas 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.

PRÁCTICAS

Práctica 1. Autoevaluación de competencias emprendedoras.

Material Necesario

- Test de autoevaluación

Desarrollo de la Práctica

Cumplimentaremos el test para acercarnos a una evaluación de competencias emprendedoras

Puntos clave

Cumplimentar de manera directa y sencilla. Sólo es una aproximación para ver aspectos a destacar o a entrenar para mejorar nuestras competencias emprendedoras.

Test

¿Crees que eres una persona adaptable a los cambios? O A O B O C O D	¿Tiendes a ser una persona intuitiva? O A O B O C O D
¿Disfrutas descubriendo cosas nuevas para hacer no muy comunes? O A O B O C O D	¿Sientes tu espíritu aventurero? O A O B O C O D
¿Tienes confianza en tus posibilidades y capacidades? O A O B O C O D	Si existe algo que “no hay manera de hacer”, ¿encuentro esa manera? O A O B O C O D
¿Mantengo los compromisos? O A O B O C O D	¿Es importante para ti disponer de autonomía en el trabajo? O A O B O C O D
¿Te gusta tomar la iniciativa? O A O B O C O D	¿Te gusta la responsabilidad? O A O B O C O D

<p>¿Eres reticente a solicitar ayuda?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Tienes facilidad de comunicación?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Trabajas todo lo que haga falta para acabar los proyectos?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Te consideras una persona creativa?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Si tienes que hacer algo, lo haces aunque no le resulte agradable?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Afrontas los problemas con optimismo?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Tienes claros los objetivos en tu cabeza cuando quieres algo?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Tomas la iniciativa ante situaciones complejas nuevas?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Tienes predisposición para asumir riesgos?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Analizas tus errores para aprender de ellos?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Es fácil para ti encontrar múltiples decisiones a un mismo problema?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Tomas notas escritas sobre tus proyectos?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Consideras retos los problemas?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Arriesgarías recursos propios si pusieras en marcha un proyecto empresarial?</p> <p>O A O B O C O D</p>
<p>¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?</p> <p>O A O B O C O D</p>	<p>¿Escuchas a aquellos que te plantean nuevas ideas?</p> <p>O A O B O C O D</p>

<p>¿Sabes trabajar en equipo?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Sabes administrar tus recursos económicos?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>
<p>¿Tienes facilidad para negociar con éxito?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Planificas de forma rigurosa acciones concretas para el desarrollo de un trabajo o un proyecto?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>
<p>¿Crees que las personas que se arriesgan tienen más probabilidades de salir adelante que las que no se arriesgan?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Estarías dispuesto/a a hacer frente al fracaso con tal de ampliar tus horizontes?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>
<p>¿Sacrificarías tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Te planteas los temas con visión de futuro?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>
<p>¿Sueles cumplir los plazos que te fijas para realizar un trabajo?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Sientes motivación por conseguir objetivos?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>
<p>¿Crees en tus posibilidades?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Te gustan los riesgos?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>
<p>¿Te consideras profesionalmente bueno o buena en aquello que sabes hacer?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>	<p>¿Eres persona decidida y determinante a la hora de conseguir tus objetivos?</p> <p><input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D</p>

Puntuación:

- A cada respuesta A le asignas 5 puntos.
- A cada respuesta B le asignas 4 puntos.
- A cada respuesta C le asignas 3 puntos.
- A cada respuesta D le asignas 2 puntos.

Solución:

Más de 190 puntos: Tu perfil se asemeja bastante al de un/a empresario/a . Tienes iniciativa y disciplina, eres independiente. Ello no quiere decir que ya tengas asegurado el éxito pero sin duda a nivel personal tienes los rasgos necesarios para triunfar. Cuando decides hacer algo, no te detienes hasta que lo consigues. Partes de una buena base. Continúa con esta actitud, no te pares el éxito estará a tu lado.

Entre 140 a 189 puntos: Reúnes bastantes características para ser un buen empresario/a. No obstante aunque tus aptitudes son buenas, no te relajes, hay ciertos puntos que debes perfeccionar para lograr el éxito. Analizar tus puntos débiles y fija una serie de acciones concretas para mejorarlo en un plazo determinado de tiempo.

Entre 91 a 139 puntos: Debes tener precaución, tómate el tiempo necesario para recapacitar sobre tu futura empresa, aún tu confianza, determinación y conocimientos empresariales están un poco flojos, pero no te preocupes, lo único que debes hacer es leer, hablar con otras personas emprendedoras con éxito para aprender sus trucos ,aprende de ellos/as introduciendo tu propio estilo. Tienes potencial empresarial pero te falta un empujón.

Menos de 90 puntos: Si realmente lo que quieras es crear tu propia empresa, aun te queda un camino por recorrer, aunque en tu perfil hay alguno de los caracteres de persona emprendedora, en la mayoría de aspectos las dudas y la inseguridad te acompañan. Intenta analizar las razones de todo eso y procura desarrollar tu creatividad, capacidad de asumir riesgos, confianza,...mientras las vas desarrollando, continua trabajando para terceras personas y aprende de lo mejor de ellos.

Fuente: Proyecto Himilce <http://www.equalhimilce.es>

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

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
- Salinas, J. M., Gándara J. y Aloso, A. (2015). *Empresa e Iniciativa Emprendedora.* Editorial McGraw Hill
- 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.

Enlaces

- <https://www.youtube.com/watch?v=GnzzwpWV1Fw> - Baby boomers, Generacion X, Generacion Y y Millennials
- <https://www.youtube.com/watch?v=ekr5UaXFBj8> - MARTIN LUTHER KING DISCURSO "I HAVE A DREAM"

ESPACIO PARA NOTAS

Ayuntamiento de Madrid
Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo
Dirección General de Comercio y Emprendimiento
Subdirección General de Emprendedores y PYMES.

Empresa adjudicataria del contrato:
Organización y realización de Itinerarios In-formativos para
emprender una actividad económica.

eslab-on

El propietario de esta publicación es el Ayuntamiento de Madrid. Se ha procurado que todo el material incluido o reseñado sea veraz y adecuado. No asume responsabilidad alguna por las eventuales pérdidas que pudieran ocasionarse a quienes actúen o dejen de actuar como consecuencia de alguna información contenida en esta publicación. El material entregado con esta publicación que pueda pertenecer a terceros se entrega solo en el contexto de una acción informativa/formativa y con una finalidad didáctica.

Ninguna parte de este publicación puede ser reproducida, grabada en sistema de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea eléctrico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito de la Subdirección de Emprendedores y PYMES.