

## LA GESTIÓN DEL TALENTO EMPRENDEDOR

La esencia del talento emprendedor se construye como un puzzle, colocando pieza a pieza y en el orden adecuado. Y como en todo rompecabezas, también en éste contamos con algunas piezas que nos dan la clave para colocar otras, a saber: la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la perseverancia, la flexibilidad y el equilibrio.

**Iñaki Pérez,**

Socio-Director de BCD.  
[iperez@bcddev.es](mailto:iperez@bcddev.es)



En la base del talento emprendedor se encuentra el talento innovador. Y éste, a su vez, descansa en dos características: la creatividad y la actitud )

**L**a base del presente artículo se encuentra en la ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Gestión del Talento (Pérez Molero y Greciano, 2009) y en una breve reseña publicada por la Extremadura Business School (Pérez Molero, 2009) en las que se esbozaban algunas claves de lo que se ha dado en llamar talento emprendedor. El presente artículo profundiza en dichas claves y propone un modelo integrador de los componentes de dicho Talento de cara a plantear un modelo de gestión que, como veremos, se encuentra aún en sus inicios.

Lo primero que podemos observar es que la mayor parte de las referencias que se hacen en la literatura especializada se centran en el “talento para trabajar por cuenta ajena”. La mayor parte de la bibliografía especializada se refiere, casi exclusivamente, al “Talento Directivo” (Jericó, 2001; Pérez Molero, 2002). Nuevas aportaciones fueron mostrando la multiplicidad de talentos existentes

(Pérez Molero, 2006; Gallego, 2009) aunque desde el punto de vista de la consultoría de Recursos Humanos la prioridad se estableciese en el desarrollo del “Talento Profesional o Directivo” (Pérez Molero, 2007a).

La Declaración de Navarra sobre Talento (2009) describe los siguientes talentos como necesarios para el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento en los próximos años:

- Talento técnico.
- Talento innovador.
- Talento emprendedor.
- Talento cívico y ético.
- Talento social.
- Talento emocional.

Nos sentimos cómodos en esta categorización ya que es una de las escasas ocasiones en que encontramos descripciones de talento no vinculadas al trabajo por cuenta ajena. De hecho, las aportaciones de talento emprendedor y talento innovador suponen la base del modelo que hemos estructurado.

## TALENTO EMPRENDEDOR

En nuestro país, el talento emprendedor ha sido, o bien ignorado, o bien dificultado con enormes trabas burocráticas de cara a la formalización de la creación de una empresa. Incluso cuando surgió el paradigma de la “Guerra por el Talento” se daba por supuesto que se refería al “talento que trabaja por cuenta ajena”.

Sin embargo, la existencia de dicho talento es la esencia sobre la que descansa la prosperidad económica de un país. No sólo en una situación de crisis como la actual, en la que el espíritu emprendedor puede ayudar a enjugar la pérdida de puestos de trabajo, sino también en épocas de crecimiento, ya que es dicho talento el que permite que existan cada vez más empresas que colaboran en la expansión de la economía. En un país como el nuestro, en el que un 80-90 por ciento de los empleos (según las estadísticas que se utilizan) se encuentran en la pequeña y mediana empresa, la capacidad de

## Lo característico del talento emprendedor es que su “componente proactivo” es más predominante que su “componente reactivo” )

emprender una aventura que genere entre uno (autoempleo) y cinco puestos de trabajo es relevante desde todo punto de vista para la supervivencia económica del país.

Con todo, hablar de talento emprendedor es complicado. No existe mucha literatura al respecto (Marina, 2006) pero en los distintos ámbitos que trabajan este talento sí parece que se dan por conocidas distintas cualidades. Así, el Club Excelencia en Gestión (CEG), en colaboración con el grupo Galgano y Make a Team, lanzó el primer programa formativo sobre Desarrollo del Talento Emprendedor en septiembre 2008 afirmando que “...mediante este ciclo formativo cada participante podrá desarrollar las competencias individuales clave relacionadas con el talento emprendedor como creatividad, innovación, dirección de proyectos emprendedores, gestión del cambio, diagnóstico y evaluación de proyectos, etc.”.

La buena noticia de la falta de literatura empírica es que supone una excelente oportunidad para el planteamiento de modelos basados en experiencia prácticas, tal como hace el Club Excelencia en Gestión, lo que permite diseñar trabajos o iniciativas de desarrollo de dicho talento con una gran flexibilidad y, sobre todo, con un marcado sentido práctico. En realidad, no estamos tan interesados en conocer los componentes esenciales del talento emprendedor como de fomentar, generar y cultivar dicho talento.

Con esta pragmática idea en mente nos atrevemos a proponer un modelo propio de talento. La finalidad última es la de ayudar a fomentar, generar y cultivar dicho talento

para lo cual el modelo debe seguir los siguientes criterios:

- Sencillo, claro y comprensible, con pocas variables.
- Basado en habilidades y capacidades conocidas o suficientemente estudiadas en el ámbito del *management*.
- Que dichas habilidades se puedan identificar, formar, desarrollar o entrenar sin excesivas dificultades.
- Flexible, moldeable y adaptable a la múltiple casuística que se da en el ámbito empresarial.
- Que compagine el rigor metodológico y la precisión con el sentido común y la experiencia empresarial.
- Que suponga un avance en el conocimiento del estado de la cuestión.
- Que tenga un sentido práctico, es decir, que suponga una ayuda de cara a su fomento y desarrollo.

De este modo, desde nuestro punto de vista consideramos que en la base del talento emprendedor se encuentran cualidades como la innovación (talento innovador), la proactividad, la sujeción de riesgos, y la perseverancia y la flexibilidad (Gráfico 1).

De la propuesta del Club Excelencia en Gestión resaltamos que una de las cualidades del talento emprendedor es la creatividad. Consideramos que es una propuesta acertada pero desde nuestro punto de vista el talento emprendedor descansa sobre algo más que la creatividad y sugerimos hablar de innovación.

La Declaración de Navarra habla de dos talentos distintos: el talento innovador y el talento emprendedor. Esta diferenciación nos lleva a plantearnos una de las primeras preguntas del modelo: las diferencias y similitudes entre ambos conceptos. De hecho, formulamos esta

GRÁFICO 1. MODELO DE TALENTO EMPRENDEDOR



Fuente: Elaboración propia, 2010.

pregunta en dos vertientes: ¿hace falta talento innovador para tener talento emprendedor? ¿Hace falta talento emprendedor para tener talento innovador?

Desde nuestro punto de vista, en base a las investigaciones que hemos realizado, la respuesta es un rotundo sí. A ambas. El talento innovador conlleva el prurito de querer cambiar algo que está presente y que puede ser más eficaz, rentable, estético... en definitiva, un cambio a mejor.

En el talento emprendedor se encuentra, como germen, una idea novedosa que quiere ser llevada a la práctica: implantarse. En los estudios sobre talento innovador la literatura especializada se centra demasiado en los aspectos psicológicos o sociológicos de la creatividad. Entre los primeros abundan los estudios sobre la inteligencia o las aptitudes, los rasgos de personalidad, los estilos cognitivos o de aprendizaje (Novaes, 1971), y entre los segundos el liderazgo (Goñi Zabala, 2005), la cultura (Morcillo, 2007), el clima (Pérez Molero, 2008) o las ya clásicas barreras (Amabile, 1996). Es decir, se ha tratado el fundamento de creatividad que debe tener todo talento innovador, pero nosotros consideramos que este talento es algo más que

únicamente creatividad. Supone un afán de transformación y este aspecto de la innovación no parece estar tan estudiado. Precisamente es este afán una de las características predominantes en el talento emprendedor, aspecto que tampoco parece haberse tratado con la misma extensión y profundidad que la creatividad en los estudios realizados.

Desde nuestro punto de vista la cuestión es básicamente la siguiente: para que exista talento emprendedor debe darse la inquietud, impulso o motivación de querer cambiar algo, de querer renovar o innovar una situación existente. Entendemos, por tanto, que en la base del talento emprendedor se encuentra el talento innovador. Y éste, a su vez, descansa en dos características: la creatividad y la actitud.

En la primera podemos incluir, conceptual y metodológicamente, los distintos estudios realizados en este tema. Simplificando de una manera un tanto reduccionista, podemos decir que creatividad supone la capacidad de ver y de observar una situación desde varios puntos de vista y generar distintas soluciones o visiones de la situación. Fluidez, variedad (lateralidad) y originalidad de ideas son los tres parámetros básicos que se suelen utilizar para medir la creatividad. La segunda, más compleja, nos llevará al siguiente escalón del modelo. La actitud de innovación va más allá de la mera ocurrencia de ideas o conceptos más o menos novedosos; implica un deseo y una motivación de querer cambiar algo y de actuar sobre dicha situación. Esto implica a avanzar al siguiente escalón: la proactividad.

Entendemos por proactividad una tendencia, sobre todo, actitudinal; es decir, una predisposición a actuar con antelación a que sucedan las cosas. La proactividad considerada como rasgo de personalidad o actitudinal permite decir que las personas con esta "cualidad" no sólo

actúan operativamente y con agilidad ante las situaciones sino que buscan de manera activa crear las situaciones más favorables a sus intereses. Supone actuar con antelación. Conlleva la intención y motivación para actuar sin esperar instrucciones ni que se den las condiciones adecuadas. En este sentido hacemos una distinción con la capacidad de decidir operativa y rápidamente ante una situación. Este segundo aspecto supone una reacción: la proactividad indica, además, acción previa a la situación que genera la reacción. Todos somos proactivos y reactivos dependiendo de situaciones y momentos. Lo característico del talento emprendedor es que su "componente proactivo" es más predominante que su "componente reactivo" (en más situaciones, en más momentos). La proactividad, el querer actuar sin esperar "condiciones favorables", no sería suficiente si no existiera la capacidad para asumir riesgos.

La asunción de riesgos implica la capacidad para valorar las posibles consecuencias de una decisión y adoptarla. En este sentido, es diferente de la valentía y la osadía, aunque tenga algo de ambas. En la asunción de riesgos tan importante es dar el paso adelante como la reflexión previa y la prudencia. La imprudencia no es asumir riesgos. Es una temeridad suicida. A veces sale bien pero lo importante es, previamente, valorar las probabilidades y, sobre todo, estimar y asumir las posibles consecuencias positivas y negativas. Es decir, una valoración de la rentabilidad, practicidad o aplicabilidad traducida en probabilidades y cursos de acción ante cada suceso posible en función de su probabilidad.

Cuando se adopta una decisión con riesgo y los resultados no acompañan, surgen dos posibilidades: mantener la decisión o revocarla. Ambas alternativas implican, nuevamente, una decisión a tomar y las dos requieren una cualidad especial.

En la asunción de riesgos tan importante es dar el paso adelante como la reflexión previa y la prudencia. La imprudencia no es asumir riesgos. Es una temeridad suicida )

La primera es la perseverancia; para el talento emprendedor es esencial creer que, aunque los resultados no acompañen al principio, es necesario perseverar para que los esfuerzos den su fruto. Un emprendedor que se rinde ante las primeras dificultades no tiene talento. Una característica esencial de los emprendedores de éxito es el mantenimiento continuado del esfuerzo a lo largo del tiempo. No rendirse y no desesperar. Los resultados llegarán tarde o temprano. Sin esta cualidad el talento emprendedor no es tal.

La segunda característica es paradójica y completamente contradictoria con lo que acabamos de decir. Si un curso de acción no funciona, se hace preciso variarlo y probar e intentar nuevas vías. Mantenerse en el error sólo conduce al desastre. La historia de las empresas están plagadas de situaciones de fracaso porque el fundador (el emprendedor) mantuvo los parámetros iniciales (el servicio, el producto, el método de producción o de ventas...) y no supo adaptarse a los nuevos tiempos: los relojes suizos, las motos europeas, los discos de vinilo... son productos que desaparecen y mantenerlos más allá de su tiempo es una decisión errónea.

¿Cuántas empresas pequeñas quebraron por querer mantener estos tipos de productos?

El talento emprendedor cambia de línea de trabajo cuando los resultados no acompañan, de la misma forma que persevera aunque los resultados no acompañen. En esta paradoja radica una de las facetas más difíciles de este talento ya que ambas posiciones son contradictorias entre sí.

Por ello entendemos que la cima del talento es el equilibrio. Entendemos por equilibrio la capacidad para saber o intuir cuando hay que cambiar y cuando hay que perseverar y, lo más importante, la capacidad para decidir en consecuencia a dicho cono-

La actitud de innovación va más allá de la mera ocurrencia de ideas o conceptos más o menos novedosos; implica un deseo y una motivación de querer cambiar algo y de actuar sobre dicha situación )

cimiento intuitivo, asumir el riesgo y mantener la decisión adoptada. Saber cuándo hay que cambiar, cuándo desistir de una postura o línea de trabajo es tan importante como saber cuándo hay persistir porque la perseverancia es la clave del éxito.

Resumiendo, describimos talento emprendedor como la capacidad

para generar una idea (innovación) y llevarla a la práctica (proactividad) aunque no se den las condiciones más favorables (asunción de riesgos), manteniendo el esfuerzo en el tiempo (perseverancia) aunque dispuesto a cambiar el planteamiento (flexibilidad) y adoptando esta decisión con valentía (equilibrio.)

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- AMABILE, T.M. (1996). *Creativity in context*. Oxford, USA: Westview Press.
- GALLEGO, D.J. (2009). *Inteligencias y Talento*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Gestión del Talento. Lanzarote 3-5 de Diciembre de 2009.
- GOÑI ZABALA, J.J. (2005). Detrás del Cambio siempre hay un líder. *Portal Gestión del Conocimiento*. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). Con acceso en Febrero 2005)
- JERICÓ, P. (2001). *Gestión del Talento*. Madrid, Prentice Hall.
- MARINA, J.A., Educación y Talento Emprendedor. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, ISSN 1886-1709, N° 209, 2006, pags. 32-35
- MORCILLO, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial*. Madrid, Thomson Editores, Paraninfo.
- NOVAES, M.H. (1971). *Psicología de la aptitud creadora*. Buenos Aires, Kapelusz.
- PÉREZ MOLERO, J.I. (2002). Técnicas de Evaluación del Talento Directivo. En FERNANDEZ DÁVILA, G. (Coordinadora): *Talento Directivo, Cómo medirlo y desarrollarlo*. Madrid, Prentice Hall.
- PEREZ MOLERO, J.I. (2005). Dos desafíos de los RR HH en el siglo XXI: Gestión del talento y conocimiento. *Training & development digest*, N° 55, pags. 30-37
- PEREZ MOLERO, J.I. (2006). Gestionar el Talento sin Morir en el Intento. *Observatorio de Recursos Humanos*, n° 7, Noviembre, pp. 46-48
- PEREZ MOLERO, J.I. (2008). Perfil del Directivo, Clima Laboral e Innovación en las Organizaciones. Memoria DEA, pendiente de publicación, dirigida por Domingo J. Gallego.
- PEREZ MOLERO, J.I. (2009). Talento Emprendedor e Innovación. En Ongallo, C. (coordinador), *EBS Trends. Tendencias en Management*. Cáceres, Extremadura Business School, 2009.
- PEREZ MOLERO, J.I. y GRECIANO BALSALOBRE, R. (2009). *Fomentando el Talento Emprendedor en los Jóvenes. Un Caso Práctico*. Ponencia presentada en el I Congreso Internacional de Gestión del Talento. Lanzarote 3-5 de Diciembre de 2009.
- VARIOS *Declaración Internacional de Navarra sobre el Talento. I Foro Mundial sobre Talento en la Era del Conocimiento*. Pamplona, 11-12 de Febrero de 2009. En [www.agoratalentia.es](http://www.agoratalentia.es) Con acceso en Diciembre de 2009.
- VIGUER, J.M. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/Interamericana de España.

# OBSERVATORIO

## de recursos humanos

### y relaciones laborales

**15%**

de descuento

2 años  
de suscripción

**10%**

de descuento

1 año  
de suscripción

Consultar condiciones especiales a colectivos

**PROMOCIÓN PARA NUEVOS  
SUSCRIPTORES A NUESTRA REVISTA**

11 Números al año - Publicación Mensual



Suscríbase ahora  
llamando al **902 88 31 56**  
y acceda en internet  
a la **COLECCIÓN COMPLETA**  
de artículos publicados



La revista más completa  
de información laboral y de  
gestión en Recursos Humanos