

El Emprendedor de éxito

Rafael Alcaráz Rodríguez

McGrawHill
Cuarta edición
México, 2011.

Capítulo 1

Espíritu emprendedor

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1.- Conocerá la definición de la palabra emprendedor.
- 2.- Enumerará las características de las personas emprendedoras.
- 3.- Diferenciará los tipos de emprendedores existentes.
- 4.- Identificará sugerencias para emprender con éxito.

I.I. Empezar

Empezar es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) - citado por Drcker (1989) - lo clasifica como un "buen administrador".

En cambio, para el académico, *empezar* es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstandt (1985).

Asimismo, Shefky (1997) y Baumol (1993) - citado este último por Ibáñez (2001) - señalan que el término describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría.

Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para *crear e innovar*, es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que "hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado".

Otros le confieren la capacidad para dar un uso adecuado a los recursos disponibles. Tanto Herbert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e instituciones; es decir, un "ágil

captador y aprovechador de información y recursos" con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Morris y Kuratko (2002) dicen que, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, "agrega valor" a cualquier proceso o actividad en la que interviene.

Otros autores señalan que el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma su sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene "dinamismo creativo".

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su *autoconfianza*.

Joseph Schumpeter (1934) - citado por Jennings (1994) - afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, *innovar* con ellos.

Entonces existen diversas formas de definir y entender el término *emprendedor*; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que significa "encargarse de" tal como lo señala Jennings (1994) en su libro *Múltiple perspectives of entrepreneurship*.

1.2. Características del emprendedor

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. En el cuadro 1.1, elaborado por Sánchez Almargo (2003), se aprecia con claridad cuáles son:

De acuerdo con John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

Compromiso total, determinación y perseverancia.

Capacidad para alcanzar metas.

Orientación a las metas y oportunidades.

Iniciativa y responsabilidad.

Persistencia en la solución de problemas.

Realismo.

Autoconfianza.

Altos niveles de energía.

Busca de realimentación.

Control interno alto.

Toma de riesgos calculados.

Baja necesidad de estatus y poder.

Integridad y confiabilidad.

Tolerancia al cambio.

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata sólo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho (ver figura 1.1).

Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrán

que tomarse en consideración, como lo señalan VanderWerf y Brush (1989) al revisar 25 definiciones de emprender, afirman que emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones:

- Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.
- Administración general: dirección apropiada para una utilización de recursos.
- Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etcétera.
- Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- Mejor desempeño: el intento por lograr altos niveles de desempeño o de crecimiento.

Cuadro 1.1
Característica de los emprendedores

1.- Factores motivacionales	Necesidad de logro
	Necesidad de reconocimiento
	Necesidad de desarrollo personal
	Percepción del beneficio económico
	Baja necesidad de poder y estatus
	Necesidad de independencia
	Necesidad de afiliación o ayuda a los demás
2.- Características personales	Necesidad de escape, refugio o subsistencia
	Iniciativa personal
	Capacidad de decisión
	Aceptación de riesgos moderados
	Orientación hacia la oportunidad
	Estabilidad emocional/autocontrol
	Orientación hacia metas específicas
	Locus de control interno (atribuye a si mismo sus éxitos o fracasos)
	Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbres
	Es receptivo en sus relaciones sociales
	Posee sentido de urgencia/tiempo valioso
	Honestidad/integridad y confianza
	Perseverancia/constancia
	Responsabilidad personal
	Es individualista
Es optimista	
3.- Características físicas	Energía
	Trabajo con ahínco
4.- Características intelectuales	Versatilidad/flexibilidad
	Creatividad/imaginación/innovación
	Búsqueda de la verdad e información
	Planificación y seguimiento sistemático de resultados
	Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)
	Visión comprensiva de los problemas
	Capacidad para solucionar problemas
5.- Competencias generales	Planificación con límites de tiempo
	Liderazgo
	Orientación al cliente
	Capacidad para conseguir recursos
	Gerente/administrador de recursos
	Patrón de factores de producción
	Exige eficiencia y calidad
	Dirección y gestión de la empresa
Red de contacto	
Comunicación	

Burch (1986) agrega a la lista de características del emprendedor las siguientes:

- Trabajadores: son adictos al trabajo que se enfocan en sus metas y se afanan incansablemente para alcanzarlas.
- Optimistas: consideran que cualquier cosa es posible y todo momento es inmejorable para alcanzar metas y logros.
- Orientación a la excelencia: su deseo de logro los lleva a hacer las cosas al mejor grado posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos de lo alcanzado.

El *riesgo* es un elemento que, para algunos autores constituye una característica fundamental del acto de emprender, pues consideran que el emprendedor es un "tomador de riesgos" que pondera los beneficios y asume los peligros que son inherentes a su consecución (Baty, 1990).

Por su parte, Halloran (1992) señala que los emprendedores son individuos dispuestos a tomar el riesgo y a asumir sus propias ganancias y pérdidas..

De la misma manera, Gray y Cyr (1994) establecen que el término emprendedor es sinónimo de empresario. Pero, sobre todo, es "alguien que organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso por cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas".

Por otro lado, Hiam y Olander (1996) definen al emprendedor como un individuo que "inicia, administra y asume los riesgos y recompensas de un nuevo negocio" mientras que Longenecker, Moore y Petty (1994) lo definen como una persona con "aptitud para innovar y *disposición para asumir el riesgo*".

Stacey (1980) agrega otro elemento interesante en el perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo: *la capacidad para aprender de los errores o fracasos*. Señala que el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de las cosas y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño (con perseverancia para el logro de sus metas y objetivos).

En resumen, el emprendedor posee características que le facilitan no sólo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en él mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.
- Aceptación del riesgo.

1.3. Tipos de emprendedores

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- *El emprendedor administrativo*. Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- *El emprendedor oportunista*. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- *El emprendedor adquisitivo*. Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- *El emprendedor incubador*. En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- *El emprendedor imitador*. Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

McClelland (1971) - citado por Kuriloff y Hemphill (1983), así como por Desarrollo Empresarial de Monterrey A.C. (DEMAC, 1991) - señala que el emprendedor es una persona que posee necesidades psicológicas básicas, las cuales, como en todo ser humano, son tres: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder, pero en él la primera parte es la más importante, la que determina sus actitudes y actuaciones.

Además, estos autores mencionan algunas más que podrían estar consideradas en las anteriores: necesidad de independencia y autonomía, necesidad de dominio de su medio y necesidad de crear.

Existen otras formas de clasificar a los emprendedores:

- Según la razón por la que emprenden:
 - Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
 - Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.
- Según el tipo de empresa que desarrollan:
 - El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.

- El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.
- Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama emprendedor interno (intrapreneur) y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo (entrepreneur), puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comercializar de forma diferente a la tradicional un producto que ya existe.

1.4. Evaluación de la capacidad para emprender

A pesar de los inconvenientes a los que se exponen los emprendedores, la búsqueda de los sueños personales y el logro del éxito valen la pena. Es por ello que muchas personas se hacen la pregunta siguiente: ¿soy un emprendedor? Para averiguarlo resuelva el siguiente examen que aparece en el cuadro 1.2:

Cuadro 1.2

Examen de evaluación de las características del emprendedor.

Este examen tiene la finalidad de orientarlo sobre sus características emprendedoras					
Para realizarlo adecuadamente, deberá obtener de uno a cinco puntos en cada una de las frases. La puntuación 5 significa que la frase describe con exactitud su personalidad y la 1 que no corresponde con sus características. La escala de puntuaciones está representada por las siguientes categorías:					
5.- Definitivamente sí 4.- Probablemente sí 3.- Indeciso 2.- Probablemente no 1.- Definitivamente no					
Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.					
Nombre:					
	5	4	3	2	1
1.- A menudo tengo ideas originales y las pongo en práctica.					
2.- Cometo errores y me equivoco, pero sé que puedo hacer las cosas bien.					
3.- Cuando quiero algo, insisto hasta que lo consigo.					
4.- Cuando invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganancias que en un depósito a plazo fijo.					
5.- No me resulta difícil encontrar varias soluciones a un mismo problema.					
6.- Puedo resolver problemas con rapidez, incluso bajo presión.					
7.- Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que hago.					
8.- Creo con firmeza que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer.					
9.- Creo con firmeza que si la primera vez no lo logro, debo de intentarlo una y otra vez.					
10.- Cuando pienso emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido.					
11.- Cuando enfrento un problema, me gusta encontrar nuevas maneras para resolverlo.					
12.- Me considero una persona ingeniosa, en especial cuando se presentan situaciones difíciles.					
13.- Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas.					
14.- No me desaliento si encuentro obstáculos para alcanzar mis metas.					
15.- Considero que a veces el riesgo es estimulante.					
16.- Estoy convencido de mis capacidades y sé muy bien cómo explotarlas.					
17.- Creo en el refrán: “quien no arriesga no gana”.					
18.- Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades.					
19.- Aunque no alcance mis objetivos en poco tiempo, no pierdo el interés.					
20.- Me entusiasma realizar cosas nuevas e inusuales.					
21.- Creo que en la vida hay que tomar riesgos para ganar más o alcanzar metas más altas.					
22.- Con frecuencia encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas.					
23.- Soy bueno para enfrentar una cantidad de problemas al mismo tiempo.					
24.- Considero que la perseverancia es importante para llegar al éxito.					
25.- Me siento seguro, incluso cuando alguien critica lo que he hecho.					

1.4.1. Interpretación

Si la puntuación que obtuvo en cada una de las características evaluadas suma de cero a ocho puntos acumulados, su nivel es bajo y posee un área de oportunidad para desarrollar. Si acumula entre nueve y 15 puntos, su nivel es medio y posee un área fuerte, aunque sea susceptible de ser mejorada.

Y si los puntos acumulados son 16 o más, su nivel es elevado y posee una fortaleza que deberá aprovechar para el desarrollo de su actividad emprendedora.

De la misma manera, si el puntaje total (de las cinco características evaluadas) es menor o igual que 40 puntos, su perfil total es bajo, mientras si el puntaje acumulado es mayor que 40, pero menor que 80, es un perfil medio. Con más de 80 puntos tiene un nivel elevado en cuanto a las características evaluadas del perfil emprendedor.

Es importante considerar que el test no es predictivo, aunque sí ofrece una visión general de algunas de las características más señaladas por los autores cruciales - así como en las investigaciones consultadas - y que, por lo tanto, dan una mejor apreciación de las posibles áreas de mejora o complementación para el desarrollo del emprendedor.

La evaluación del examen que hizo con personas destacadas por su perfil emprendedor y su desempeño en el desarrollo de proyectos de empresa. Los promedios resultan de los perfiles observados en estas personas y del perfil de "no emprendedor" que se encontró en otros sujetos.

Por su parte, al analizar sus respuestas a la tabla, puede identificar las áreas de personalidad que debe reforzar pues, aunque algunos digan lo contrario, "todos somos emprendedores".

De hecho, emprende en muchos aspectos de la vida, pero no siempre se encuentra uno en el momento adecuado para iniciar un proyecto y si está en esa etapa (de preparación antes de iniciar un plan), puede aprovechar para fortalecer las áreas en que es deficiente, para capacitarse o iniciar con el proceso de planeación de esa gran idea hasta encontrar el momento conveniente para realizarla. ¿Y cuál es ese momento adecuado) Bueno... ésa es una pregunta que cada quien debe responder; pero si hay dudas todavía, quizás el momento todavía no llega.

1.5. Cómo emprender con éxito

De acuerdo con todo lo anterior, para emprender con éxito le recomendamos seguir estos pasos:

1. Responda a las siguientes preguntas para identificar sus gustos y preferencias, está demostrado que tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada:
 - ¿Qué me gusta hacer?
 - ¿Qué estudios o capacitación tengo?
 - ¿Qué sé hacer?
 - ¿Qué habilidades poseo?
 - ¿Qué experiencia tengo?
 - ¿Qué planes tengo para el futuro?

2. Identifique con claridad lo que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.

3. Elimine los mitos y las barreras para emprender.
 - Obstáculos económicos, por ejemplo: pensar que si no tiene dinero, lo más probable es que fracase.
 - Barreras psicológicas, por ejemplo: tenerle miedo al fracaso.

- Obstáculos culturales, por ejemplo: los relacionados con la edad y el género o los patrones familiares esperados ("padre carpintero, hijo carpintero").
4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos esperados.
 5. Por último, debe hacer todo lo que requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

Así, tal como se desprende de esta revisión de autores y definiciones, el emprendedor es una persona que posee un alto grado de confianza en sí mismo y una serie de características que le permiten detectar oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de los recursos para alcanzar objetivos.

En este contexto, asume el riesgo inherente a su toma de decisiones y persevera en la puesta en marcha de su proyecto.

Capítulo 2

Creatividad

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1.- Conocerá la definición de creatividad.
- 2.- Señalará cuáles son los diferentes tipos de creatividad.
- 3.- Describirá técnicas para incrementar la creatividad.
- 4.- Enumerará las características de las personas creativas.
- 5.- Identificará las barreras que limitan la creatividad.

2.2. Creatividad y términos afines

La palabra *creatividad* deriva del latín *creare*, que significa “dar origen a algo nuevo”, es decir, hacer algo que no había, ya que un invento o una obra de arte. Incluso el término aplica a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añade particularidades que no tenía o que mejore sus características de funcionamiento o eficiencia, a esto último le llamamos comúnmente innovación.

Entonces, la creatividad es un proceso mental que consiste en la capacidad para dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y de pensar que tiene nuestro cerebro para procesar la información y manifestarse mediante la producción de situaciones, ideas u objetivos innovadores que puedan, de alguna manera, trascender o transformar la realidad presente del individuo (López y Recio, 1998; Liberal, 1998).

Algunos autores, como Eduardo Kastika (1999), consideran que la creatividad no se debe definir de modo teórico, porque en el afán de buscar una definición única se limita el potencial del concepto y, por lo tanto, no se le precisa correctamente. No obstante, al consensuar y definir la creatividad, podemos decir que es la capacidad para ver nuevas posibilidades en todo lo que está alrededor; observar las cosas de manera diferente a su apariencia, visualizar lo no existente, pero que pudiera ser. La persona creativa sobrepasa el análisis de un problema e intenta poner en práctica un cambio (agregar novedades y las formas de hacerlas y verlas).

De modo que entendemos a la creatividad de acuerdo con la siguiente secuencia: ver un problema, tener una idea, hacer algo con ella, analizar los resultados y aplicar posibles mejoras. Esto es, realizar cosas diferentes en situaciones distintas, con la mente abierta al potencial del entorno, sin perder de vista u olvidar lo evidente.

Otros autores explican la creatividad como una actividad intelectual que forma parte de lo que se denomina “pensamiento divergente”, el tipo de pensamiento que, ante un problema específico, formula varias opciones, en oposición al “pensamiento convergente” que ocurre cuando sólo es posible una solución.

Un problema típico del pensamiento convergente es encontrar el resultado de una operación algebraica, la cual sólo puede tener como resultado un número preciso, mientras que una respuesta que implica al pensamiento divergente es, por ejemplo: sugerir diversos usos para un clip de oficina o un lápiz, lo cual propiciaría una forma más abierta e imprecisa del pensamiento y la posibilidad de obtener un número ilimitado de respuestas.

Por lo tanto, la creatividad no tiene una definición única, ya que es interpretable de acuerdo con el contexto en que se aplique; sin embargo, para entender mejor el concepto, he aquí algunas definiciones asociadas:

- Facultad de crear.
- Capacidad de creación.

Al observar el párrafo anterior y asociarlo con el acto de emprender, nos damos cuenta clara de que el emprendedor tiene que usar la creatividad para dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como para hacerla crecer y perdurar.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que todas las personas tienen la facultad para crear ideas u objetos nuevos y socialmente valiosos, lo hacen cada vez que transforman ideas e imágenes mentales en hechos concretos.

De esta forma práctica, la creatividad es la habilidad para adaptar a cualquier situación lo que se tenga disponible (recursos), con el fin de alcanzar objetivos. Hay otro punto de vista, el empresarial, para el cual una compañía es creativa

cuando sus empleados realizan algo nuevo y potencialmente práctico sin necesidad de que se les muestre o enseñe de forma directa (Robinson, 1997).

2.2. El proceso de la creatividad

Es importante saber de dónde surge la creatividad. Es ampliamente conocido que en nuestro cerebro hay dos hemisferios: izquierdo y derecho (Pablo Cazau, 1999). Cada uno ayuda a desarrollar una cierta parte de la creatividad que el individuo necesita. Lo fundamental es contar con la habilidad necesaria para utilizar ambos hemisferios, ya que así se está en un completo balance y se logra una creatividad más efectiva.

Según Schnarch (2001), a cada hemisferio se le atribuyen algunas capacidades relacionadas entre sí, como lo muestra el cuadro 2.1, las cuales contribuyen a la aparición de la creatividad:

Cuadro 2.1

Los hemisferios cerebrales y sus capacidades

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Lógica	Ritmo
Razonamiento	Música
Lenguaje	Imaginación
Números	Imágenes
Análisis	Color
Pensamiento lineal	Reconocimiento de formas
Pensamiento digital	Ensoñaciones
Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto

Por lo anterior concluimos que, por ejemplo, los pintores o los músicos tienen más desarrollada la parte derecha del cerebro, mientras que en los científicos evoluciona más el hemisferio izquierdo y aunque esto puede ser verdad, también es cierto que mediante algunos ejercicios es posible fortalecer el hemisferio menos desarrollado y así lograr un equilibrio, mayor eficacia y

desempeño en todos los aspectos intelectuales deseados. Las personas capaces de usar alternadamente los dos lados del cerebro tienen una mayor posibilidad de realizar inventos creativos y de alto valor agregado (De Bono, 1989).

Si la creatividad no sólo es el producto de la herencia genética, entonces todas las personas pueden incrementarla. De modo que el emprendedor se debe capacitar para generar ideas que sean innovadoras y que le permitan encontrar opciones para realizar proyectos con éxito, a partir de lo siguiente:

- Las ideas surgen espontáneamente, pero no cuando se está cerrando a las posibilidades y necesidades del medio en el que se desenvuelve.
- De todas las ideas que vienen a la mente, deben descartarse las que no son fáciles de realizar o que son incosteables. Sin embargo, hay que estar conscientes de que a mayor número de ideas, mayor es la posibilidad de que alguna sea de gran potencial o represente la solución más adecuada para un problema determinado.
- Para iniciar un proyecto emprendedor no es suficiente una idea innovadora, se requiere integrar un plan para llevarla a la práctica. Aunque no es conveniente forjar muchas ideas al mismo tiempo, cabe recordar que las empresas deben mejorar en forma continua; es decir, no hay que descartar las ideas que no se apliquen, ya que es posible incluir innovaciones poco a poco, centrándose en una cada vez para controlar, facilitar y asegurar su aplicación.

2.3. Tipos de creatividad

Weisberg (1989) divide a la creatividad en dos tipos: *científica u artística*. En el primer caso es la que actúa en el proceso de reestructuración en el descubrimiento científico, se plasma en la genética, la psicología, la biología y la química, entre otras.

La creatividad artística se aplica en las artes, como la narrativa y la poesía, el teatro, la pintura y la escultura. El artista es el genuino creador, ya que posee capacidad para desarrollar procesos mentales y sensibilidad extraordinarios, así como una actitud abierta a nuevas experiencias.

Ahora bien, de acuerdo con la psicología, hay dos tipos de creatividad: la *ordinaria* y la *excepcional*. La ordinaria aparece en individuos comunes, en situaciones normales de la vida; la excepcional rompe paradigmas y genera cambios relevantes y trascendentes en la vida de los hombres.

Guilfors (1978), por otra parte, propone un modelo de inteligencia en el que llama creatividad al pensamiento divergente (el que puede dar muchas respuestas a una sola pregunta) y lo distingue del convergente (el que se mueve hacia una sola respuesta), como ya se dijo. La generación de nuevas ideas, el pensamiento divergente, es una condición necesaria, pero no suficiente para la creatividad, ésta depende de un amplio conocimiento del área de interés.

Como se puede ver, existen diversas clasificaciones, algunas de ellas muy arbitrarias, ya que están fundadas en las observaciones de cada experto; no obstante, todos coinciden en que la *creatividad* es la capacidad para dar existencia o generar algo nuevo, y se clasifica de acuerdo con el contexto en que se aplica.

2.4. Cómo incrementar la creatividad

El proceso creativo es una herramienta excelente para buscar solución a los problemas cotidianos o específicos, e incluye los siguientes pasos:

1. Determinar el problema.
2. Buscar opciones alternas de solución.
3. Evaluar las diferentes opciones.
4. Elegir la mejor opción.
5. Aplicar la solución elegida.

Cabe señalar que, muchas veces, este proceso se lleva a cabo durante el día, incluso sin que se medite en él, para resolver situaciones cotidianas; sin embargo, cuando se buscan oportunidades de negocios o de proyectos emprendedores, es indispensable que el emprendedor se dé tiempo y elija el lugar adecuado para realizar este proceso y repetirlo cuantas veces sea necesario (Couger, 1994).

Algunos estudios de la materia (Lumsdaine, 1990; De Bono, 1991; Amestoy, 1993; Rodríguez, 1989 y otros) han diseñado algunas técnicas para desarrollar la creatividad. Entre las cuales mencionamos las siguientes:

- El uso de analogías, que consiste en buscar parecido a una cosa con otra; por ejemplo, una letra 'e' puede convertirse en una cobra, en una escuadra, en una pistola, etcétera.
- Usar los seis sombreros para pensar de Edward de Bono, que consisten en un método de solución de problemas en el que, según el sombrero en turno, se toma una postura diferente para visualizar y evaluar el caso, lo cual genera diversas soluciones posibles.

- Dibujar e inventar historias a partir de una palabra, un conjunto de ellas o un contexto dado.
- Realizar una lluvia de ideas acerca de un tema particular.
- Llevar a cabo ejercicios de flexibilidad y fluidez. Por ejemplo, relacionar palabras o enumerar lo más rápido posible todas las que inicien con la letra eme o generar otras a partir de un vocablo dado o de las características particulares de un objeto.

La creatividad no es un don que sólo algunos posean, es una facultad que los seres humanos pueden desarrollar a coincidencia y que deben conocer y practicar para explotarla a su máximo.

La creatividad se ha estudiado con amplitud en los campos fisiológico y psicológico, de modo que existe la clara percepción de que puede desarrollarse. No obstante, es innegable que ciertas situaciones la limitan o no facilitan su expresión, por lo que a continuación ofrecemos algunos consejos que auxilian al emprendedor a aprovecharla y desarrollarla:

1. Arriesgarse, sin temer al ridículo o fracaso.
2. Buscar siempre la excelencia en lo que se hace.
3. Encontrar soluciones diferentes a un mismo problema.
4. Tener la costumbre de buscar información cuando haga falta.
5. No descartar ideas sin haberlas analizado con detenimiento.
6. No criticar las ideas de los demás.
7. Cuando se falle en una primera ocasión, volver a intentarlo.
8. No esperar a que los demás actúen.
9. Interesarse por diversos temas, aunque estén fuera de nuestra especialidad.

10. Rodearse de personas optimistas y creativas.
11. Permitirse soñar. Los minutos previos a la hora de dormir son un buen momento para explorar posibilidades.
12. Dejar de depender de la estructura extrema, en especial cuando se buscan opciones de solución a problemas determinados.
13. Divertirse lo más que pueda durante el proceso, así dará libertad al pensamiento.
14. Mantener una elevada autoestima.
15. Utilizar rutinas diferentes; romper paradigmas.

2.5. Características de las personas creativas

Según Guilford, para ser creativo es necesario contar con una sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos). También hay que tener fluidez de pensamiento o ideas fértiles, así como la capacidad para integrarlas y aplicarlas en la situación o el problema analizado. Esta flexibilidad puede ser espontánea, cuando es una disposición para proponer una gran variedad de ideas, o adaptativa cuando la enfocamos en la solución de un problema específico.

Según ciertos autores, las personas creativas poseen varias características básicas: son observadoras; ven las cosas en forma diferente a los demás; son independientes; están motivadas por sus talentos y valores; son capaces de visualizar al mismo tiempo muchas ideas y compararlas, para integrarlas en una síntesis; además, son muy sensibles y tienen un amplio sentido de libertad.

Tal como lo afirman Murad y West (2004), durante los últimos 15 años en las empresas, la política, las ciencias y el arte, ha crecido el interés por distinguir a las personas que piensan creativamente de las que no lo hacen, con la finalidad de localizar y captar a quienes tienen la capacidad para cambiar positivamente el camino de la institución, organismo, grupo o sociedad en que se desenvuelven.

Tal interés ha impulsado innumerables investigaciones para establecer criterios que permitan medir la capacidad creativa de cada individuo, a partir de las características de la personalidad (como sucede con el perfil emprendedor), que favorecen la capacidad para actuar creativamente en la cotidianidad.

En conclusión, tras estudiar las opiniones y las investigaciones de autores como Guilford, Perkins, López, Schnarch, Keil, Grossman y otros, las personas con pensamiento creativo tienen algunas de las siguientes características, además de las ya mencionadas:

- Fluidez de ideas y capacidad para jugar con ellas.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Capacidad de juicio y de adaptación ante cualquier situación.
- Originalidad e imaginación.
- Sensibilidad hacia los problemas.
- Espíritu de investigación.
- Uso adecuado y provechoso de los errores.
- Disposición para tomar riesgos.
- Altas autoestima y autosuficiencia.
- Alto grado de curiosidad.
- Su conocimiento es base de ideas nuevas.
- Disposición para el uso de metáforas y analogías en la solución de problemas.
- Se rigen por criterios estrictos y exigentes.
- Procuran lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad.
- Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre.
- Pueden dejar a un lado los compromisos emocionales.
- Son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
- No se apresuran para conducir una obra determinada.
- Están orientados a la autocrítica y aceptan con facilidad las observaciones de los demás.

Csikszentmihalyi (2001), psicólogo estadounidense, encontró en un estudio que las personas creativas presentan rasgos de personalidad opuestos en diferentes momentos. Este especialista señala que los creativos son individuos agudos e ingenuos; extrovertidos e introvertidos; humildes y orgullosos; agresivos y protectores; realistas y fantasiosos; rebeldes y conservadores; energéticos y pausados; integrados y diferenciados. Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo, sino también el porqué de las cosas.

Los individuos creativos se caracterizan porque son reservados, industriosos y escrupulosos; tienen una imagen propia de personas responsables. Según Richards (2001), la creatividad implica también una gran sensibilidad hacia los problemas, originalidad, ingenio y resolución de los conflictos en forma inusitada. Estos aspectos integran la personalidad creativa que, aunada a la fuerza motivacional, conforma el potencial del ser humano para convertir sus ideas o pensamientos en hechos reales.

De acuerdo con lo anterior, la creatividad es un conjunto de cualidades no sólo de carácter intelectual o cognoscitivo, sino también emocional y social. Como se puede observar, hay diferentes variables involucradas en el estudio de los rasgos de la persona creativa, los principales son la inteligencia, la motivación y la conducta situacional. En este punto afirmamos que la creatividad no es tan sólo una característica de la personalidad, sino que también puede ser vista como un proceso, un producto, incluso como una construcción social (López, 2000).

Por otra parte, cabe preguntar: ¿por qué hay personas menos creativas que otras, o qué les ha impedido desarrollar esta cualidad? En la respuesta aparecen factores genéticos, pero también barreras ambientales que limitan el desarrollo de la creatividad (Schnarch, 2001), como las emociones que surgen de la soledad y el sentimiento de hostilidad, resultante del rechazo de los padres o del aislamiento social de los amigos; de la falta de previsión y autodisciplina; de personas dudosas de conducta conformista y de aquellos que exhiben prejuicios o actúan por hábitos, en vez de pensar y actuar por sí mismos.

Sin embargo, para analizar mejor los factores que repercuten negativamente en la creatividad de la persona, se debe revisar las barreras (tal como las han descrito los investigadores del tema) que impiden o limitan la manifestación de esta cualidad.

2.6 Barreras de la creatividad

Tal como señala Rodríguez (1989): “[...] aunque todos somos potencialmente creativos, la creatividad es una facultad que algunos han sabido educar y otros han dejado atrofiar”. A veces son los propios individuos quienes frenan o desaprovechan su potencial debido a las restricciones auto impuestas; pero en otras ocasiones es el medio el que determina la presencia de obstáculos o barreras que inhiben o evitan su empleo.

De acuerdo con Simberg (1980), citado por Schnarch (2001), existen diversos bloqueos que inhiben la creatividad, entre otros:

Bloqueos personales:

- De índole mental, cuando no se tiene la capacidad para ver los problemas y, en consecuencia, no se les busca solución.
- De tipo emocional, que incluyen miedo a las burlas, fracaso, flojera, conformismo, pensar que todo ya está inventado, prisas, creer que se requieren muchos recursos, etcétera.

Bloqueos sociales:

- Cuando el círculo en el que desenvuelve esa persona no permite espontaneidad, ni que se expresen las ideas –aunque sean valiosas- y, mucho menos, llevarlas a cabo. Esto se da, por ejemplo, en regímenes autoritarios de trabajo (organizacionales).
- Cuando existen maestros que no dan la oportunidad a los alumnos de efectuar cambio, lo cual transforma a las personas en seres que siempre actúan igual o que sólo esperan indicaciones.

Csickszentmihalyi (1997) señala que cuatro tipos principales de obstáculos que impiden alcanzar el máximo potencial de las personas (no sólo desde el punto de vista creativo, sino en general): el agotamiento por las exigencias del medio, el cual evita el aprovechamiento de la energía (dispersión); la dificultad para proteger y canalizar la energía que se tiene; la pereza o falta de disciplina para controlar el flujo de energía y, por último, no saber qué hacer con la energía que la persona tiene. Pero, ¿cómo liberar y aprovechar la energía y aumentar la creatividad?

El primer paso hacia una vida más creativa es el cultivo de la curiosidad y el interés; es decir, poner atención a las cosas que en el entorno, por ejemplo, tratar de hacer algo diferente que despierte interés.

Como segundo punto, hay que cultivar la búsqueda de nuevas experiencias y conocimientos, como despertar por la mañana con una meta concreta para el día. El siguiente paso es controlar el tiempo, el espacio y las actividades para enfocar el esfuerzo en acciones productivas concretas.

Entre los elementos que entorpecen (obstruyen) la creatividad (Schnarch, 2001), en especial en las organizaciones empresariales, se encuentran:

- Miedo al equívoco (temor al ridículo).
- Miedo al cambio (a lo desconocido).
- Querer mantener una imagen y no arriesgarse a perderla.
- Presión de tiempo para obtener resultados.
- Falta de estímulo para aplicar la creatividad.
- Tendencia a la rutina.

- Pereza, falta de energía (quizá producto de la falta de estímulo o de la rutina).
- Experiencia (seguir con lo que antes ha funcionado, aunque no se haga más; ir “a lo seguro”).
- Cultura y educación. Crecer en un ambiente que no fomente ni aprecie la creatividad.
- Apego a los convencionalismos (paradigmas establecidos).

Cuando logre remover – o al menos reconocer – que estos elementos (barreras) existen, comenzará a hacer algo para eliminarlos o minimizarlos, a fin de poner en práctica la creatividad.

Al hacerlo, sus procesos mentales se configurarán para dar apertura a la creatividad, la cual se desarrolla con base en la práctica continua e intencional, hasta el punto de que su uso se vuelve totalmente inconsciente y fluye de manera natural en todos los ámbitos de la vida humana.