

Material Imprimible

Curso Cómo iniciar un emprendimiento

Módulo La creatividad y el tiempo

Contenidos:

- Innovación y creatividad
- El desafío creativo y la creatividad como habilidad
- Técnicas y reglas para la generación de ideas
- La gestión del tiempo y los hábitos inteligentes de trabajo

Innovación y creatividad

Históricamente, la creatividad y la innovación se han vinculado para poder generar estrategias efectivas en un negocio. Por este motivo, se asume que cuando un emprendedor ofrece una propuesta de valor única al mercado y resulta ser eficaz, es porque tiene cualidades tanto creativas como innovadoras.

En general muchas personas creen que estos dos términos son sinónimos, pero las diferencias entre ellos existen, aunque sean sutiles. Para comprender qué es lo que distancia a uno del otro, es necesario conocer las características que definen tanto las nociones de creatividad, como de innovación.

La **creatividad** se define como el proceso que realizamos al usar la imaginación para crear. Es una habilidad mental que sirve para imaginar y crear nuevas ideas, es decir, provocar el nacimiento de algo novedoso. Todos los seres humanos tenemos potencial creativo, e incentivarlo hará que se desarrolle.

Esa relación estrecha entre creatividad e imaginación es la que hace que surjan las conexiones que dan lugar a nuevas ideas, aunque éstas también se pueden relacionar con las ya existentes, para mejorarlas.

Provenientes de artistas, escritores, psicólogos, filósofos y una gran variedad de profesionales, podemos encontrar distintas definiciones sobre este término. No obstante, la mayoría afirma que la creatividad es la capacidad del ser humano para expresar, o crear, algo único, bello y valioso.

La creatividad no es un talento, es una habilidad que puede ser adquirida, usada y practicada. Esto quiere decir que está relacionada con habilidades que se pueden desarrollar.

El psicólogo norteamericano Ellis Paul Torrance postuló en 1965 que la creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos, y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar esas hipótesis, modificarlas si es necesario y, por último, comunicar los resultados obtenidos.

Respecto a las habilidades que son parte fundamental de la creatividad, Torrance menciona en sus trabajos:

- Sensibilidad por los problemas
- Fluidez

- Flexibilidad
- Originalidad
- Redefinición
- Análisis
- Síntesis
- Penetración

Por su parte, la **innovación** es un proceso por el que se crea algo nuevo.

Innovar es el acto de aplicar nuevas ideas para potenciar el valor de una empresa, de una organización, o de la sociedad de forma general. En el contexto empresarial, la innovación es un producto, servicio, o proceso nuevo o mejorado.

Pero la innovación no es solo un proceso productivo puntual que se implementa para resolver un problema o necesidad mediante ideas creativas, es una solución que debe ser sostenible en el tiempo y generar resultados.

Muchas veces hemos escuchado que un proyecto es innovador, es decir, que rompe con algo que estaba preestablecido, o que nadie se ha planteado hacer de otra manera. Esto es así porque la innovación se basa en el hecho de realizar algo diferente que tenga impacto, para lo que ese algo debe ser implementado teniendo en cuenta que el receptor de la mencionada innovación deberá ser el que juzgue su condición de diferente.

En definitiva, la innovación, en su acepción moderna, es un concepto relacionado con la producción de bienes y servicios para el consumo.

En 1935 el economista austriaco Joseph Schumpeter, a quien ya nombramos en el primer módulo, definió la innovación como la entrada al mercado de un producto o servicio que se distingue por aportar un elemento diferenciador.

Entre los emprendedores, la innovación es vista como una disciplina, algo que se puede practicar con esfuerzo constante a través de la educación, del estudio y del trabajo. En consecuencia, es un proceso que se puede aprender y repetir tantas veces como sea necesario hasta encontrar una solución novedosa a un problema que quizá, hasta hace poco, no se veía como tal. La cuestión no radica entonces en qué es la innovación, sino en cómo se puede ser innovador a lo largo del tiempo.

Al respecto, Michael J. Gelb ha desarrollado una metodología, luego de haber estudiado en profundidad la obra de Leonardo Da Vinci, para intentar que el resto de los mortales podamos pensar como él, uno de los grandes innovadores de la historia.

De su libro, que es sumamente interesante, se desprenden siete aspectos cruciales que a continuación resumiremos, y que tienen algunos puntos en común con los pasos de Santiago Bilinkis que enumeramos en el primer módulo. Dichos aspectos son:

- Curiosidad, puesto que el ingrediente principal para innovar es la búsqueda y el estudio permanentes
- Demostración, que es una de las etapas cruciales del método científico, a través de la que nuestra hipótesis tiene que demostrarse para que tenga validez
- Sensaciones, ya que para innovar hay que estar abierto al mundo sensible, no solo a las abstracciones y las ideas
- Capacidad de aprehender la ambigüedad, dado que la incertidumbre, las paradojas y la ambigüedad son parte del mundo; y, por lo tanto, hay que saber lidiar con ellas constantemente
- Arte y ciencia, que se refiere al equilibrio que debe existir entre el pensamiento creativo y el pensamiento científico.
- Corporalidad, puesto que cuerpo y mente son una misma cosa para Leonardo, y uno no puede existir sin la otra. Por eso recomienda el equilibrio y la vida sana.
- Conexión de las partes con el todo, es decir, la búsqueda de la conexión de todos los fenómenos observables, ya que, a veces, la clave para innovar es encontrar una relación que antes no habíamos visto.

Si bien la creatividad se relaciona con la concepción de algo único, bello y valioso para la sociedad, y la innovación es un proceso de búsqueda de soluciones enfocadas en el mercado y el consumo, la innovación también es una actividad creativa, y la creatividad, en ocasiones, consiste en innovar en un campo del conocimiento humano.

La realidad es que sin creatividad no hay innovación. Es imposible tener una idea revolucionaria sin un rastro de creatividad, ya que toda idea innovadora se cocina entre la imaginación y el pensamiento creativo, que es el núcleo de las ideas originales. Por esto podemos decir que la imaginación es el punto en común entre la creatividad y la innovación.

La **imaginación** representa el eje central del que parten ambos términos, puesto que una buena idea no puede concebirse si no se puede imaginar.

Como vemos, no hay una diferencia tajante entre estos conceptos que son adyacentes, presentan muy leves diferencias, se interrelacionan entre sí, y suelen confundirse. Además, ambos son expresiones de la condición humana en un contexto específico, y en una época concreta.

No obstante, la creatividad puede definirse como una cualidad del ser humano, mientras que la innovación como un proceso o una habilidad adquirida y puesta en práctica para renovar algo ya existente, por lo que no son sinónimos.

Veremos ahora entonces en qué se diferencian:

- La creatividad pone el foco en dar lugar a nuevas ideas, y la innovación se encarga de la ejecución de dichas ideas para generar valor
- La creatividad es un proceso imaginativo, y la innovación es un proceso productivo
- La creatividad usa la imaginación para la creación de una metodología, producto o servicio, mientras que la innovación es la que implementa dichos procesos en un modelo de negocio o proyecto emprendedor.
- La creatividad es algo subjetivo y, por lo tanto, no se puede medir. La innovación, por su parte, es completamente medible según los objetivos previamente definidos
- La creatividad no requiere inversión monetaria, es un proceso que se lleva a cabo dentro de nuestra mente y, por ende, no implica un gasto económico, en tanto que la innovación sí.
- La creatividad no tiene plazos establecidos. La innovación, en cambio, está sujeta al tiempo en el cual se desarrolle el producto o el modelo de negocio.
- El riesgo que presenta la creatividad es prácticamente inexistente, ya que, al proponer una idea, o sugerir un cambio de tendencia, desde una óptica diferente, no hay un gran inconveniente si no resulta de la forma en la que previamente se había visualizado. La innovación, en cambio, involucra cierto riesgo en caso de que el proyecto o idea que se decida implementar no dé resultado.

El desafío creativo y la creatividad como habilidad

Una persona creativa e innovadora debe poseer y desarrollar las denominadas habilidades de explorador, que son las que la van a diferenciar de las personas no innovadoras o creativas; y las llamadas habilidades de desempeño, porque por ser

creativo e innovador no me puedo olvidar de organizar mi trabajo y ejecutarlo de manera lógica, consciente, detallada y siguiendo un plan de acción o estrategia.

También debe apoyarse en cuatro pilares fundamentales, a saber:

- Confiar, en sí mismo y en su habilidad creativa, pero también en el aporte que puedan realizar sus socios y empleados.
- Aceptar, tanto los aportes de los demás como las situaciones que nos plantea el contexto y la realidad en la que intentamos crear.
- Hacer, ya que para crear es fundamental accionar en tiempo presente. No podemos crear en el pasado o en el futuro, solo en el aquí y ahora.
- Fracasar, porque es elemento fundamental de la creación y es lógico que de 3000 ideas, se generen 100 planes, queden 10 proyectos, se logren 2 lanzamientos, y uno solo tenga éxito.

En el ADN de toda persona creativa o innovadora hay cinco habilidades prácticas infaltables. Analicemos cada una de ellas comenzando por la observación. Cuando un innovador observa lo que sucede en el mundo, lo hace con un alto nivel de foco, concentración, y conciencia, para poder imaginar de qué manera ese mundo podría ser diferente.

Para lograr tal nivel de información hay que convertirse en una especie de antropólogo que analiza gente real en situaciones reales. Como nos decía Bilinkis en el primer módulo, lo peor que un innovador puede hacer es quedarse con sus propias teorías o creencias, por más convencido que se esté de las mismas, sin ir al mundo real para comprobarlas.

Otra habilidad práctica importante es la de cuestionar, porque preguntarse las cosas una y otra vez es una práctica que permite llegar al corazón de la creatividad.

Una buena pregunta desafía nuestra forma de pensar y nos posibilita definir, y redefinir, un desafío o un problema. Una buena pregunta nos da la posibilidad de romper con límites o supuestos que tomamos como dados ciertos y que jamás desafiamos, por lo que nos habilita a poder dejar atrás nuestros pensamientos tradicionales.

Hay un ejercicio muy interesante que nos puede ayudar a comenzar a cuestionar, y que podemos realizar solos o junto a nuestros socios o equipo de trabajo. Se llama lluvia de preguntas, y se parece un poco a la famosa tormenta de ideas.

En 2 minutos cronometrados debemos poder plantear nuestro desafío o problema. Luego, en 5 minutos también medidos por reloj, nos deberemos hacer, y anotar, 50 preguntas en relación a ese desafío o problema planteado, sin tentarnos de responderlas a medida que las vamos formulando. Por último, durante otros cinco o diez minutos como máximo, tendremos que discutir y sacar conclusiones solo de las preguntas más intrigantes y creativas que seguramente se encuentran entre las 50 que formulamos.

Crear una red de contactos es otra de las habilidades prácticas infaltables, ya que cuando uno quiere desarrollar, e incluso explorar, la propia creatividad, también es bueno preguntarse con qué tipo de personas nos convendría hacerlo.

La realidad es que cuando se buscan y testean ideas en personas diversas, se gana una perspectiva radicalmente diferente. Muchos grandes creativos de la historia buscaron inspiración y nuevas ideas en personas muy diferentes a ellos, y en aquellos que tuvieran conocimientos y perspectivas que les pudieran aportar un valor diferencial a sus propios trabajos.

Un buen ejercicio en relación a esta habilidad es confeccionar una lista de diez personas a las que llamarías si necesitaras discutir una idea, sin caer en el error de forzarlas a escuchar, e interesarse sí o sí en tu plan de negocios.

Además tampoco se aconseja recurrir únicamente a los seres queridos más cercanos, porque pueden tener muy buenas intenciones, pero no estar lo suficientemente preparados en el tema.

Las dos últimas habilidades tienen que ver con la experimentación y la asociación. Con respecto a la primera es sabido que las personas creativas generan y testean hipótesis que se forman del contexto, explorándolo tanto intelectual como físicamente.

Hay que visitar nuevos lugares; probar cosas nuevas; vivenciar experiencias, tanto novedosas como más tradicionales; buscar información; y aprender del contexto de manera constante. Cuando nuestro cerebro se enfrenta a algo nuevo, genera redes neuronales nuevas, que son las que nos van a permitir, llegado el momento, tener múltiples fuentes de inspiración y de experiencias almacenadas, para crear cosas diferentes.

Con respecto a asociar, hay que tener en cuenta que la creatividad también puede definirse como la combinación y la conexión de diversos elementos. Para crear es

necesario partir de algún elemento o concepto conocido, y luego empezar a combinarlo de diversas maneras con otros elementos nuevos, o también conocidos, para poder producir algo novedoso y diferente.

Nadie crea desde una página completamente en blanco, y nadie nace sabiendo asociar, aunque algunas personas tienen una mayor predisposición a hacerlo. La habilidad de asociar se entrena y se desarrolla a medida que se fortalece el área del cerebro encargada de ejecutarla.

El ejercicio más simple para comenzar a poner la cabeza en modo asociación consta de solo dos pasos. En el primero se debe armar una lista con cinco palabras al azar, a las que se les sumará una palabra más también elegida al azar. En el segundo paso, en solo cinco minutos se debe intentar relacionar a esa sexta palabra aleatoria con cada una de las otras cinco, conformando una oración, un párrafo, o una pequeña historia.

Técnicas y reglas para la generación de ideas

Está muy extendida en la sociedad la creencia de que las ideas son solamente destellos de inspiración que aparecen de manera repentina e, incluso, inconsciente. ¿Por qué hay personas que tienen muchas ideas? ¿Cómo es posible que algunos días se tengan grandes ideas y otros no? ¿Se puede buscar generar ideas?

En su libro “La ciencia de las buenas ideas”, el investigador argentino Diego Golombek propone que es posible predecir y entrenar la generación de buenas ideas teniendo en cuenta que cuando resolvemos un problema creativo, en nuestro cerebro se genera una satisfacción mayor a la proporcionada por la resolución de un problema trivial, por lo que se encienden las áreas vinculadas al placer y la recompensa.

Golombek, en el prólogo de su libro, menciona que “no es obvio cómo podemos definir qué es una idea. Y mucho menos cómo nuestra mente se las arregla para generarlas de manera tan prolífica”.

Asimismo entiende que la creación de ideas es el resultado de hábitos secuenciales que sistemáticamente permiten tener más ideas: “las ideas las idealizamos como algo creativo, pero son rutinas, y se pueden promover”, asegura.

Mientras que la creencia en una musa inspiradora no es suficiente para impulsar las ideas, tampoco lo es la concentración exclusiva y forzada en generarlas. Para él, la generación de ideas transita por un camino distinto al de la inspiración.

La fórmula para la creación de ideas tiene un componente de trabajo y otro de disrupción, entendida como la interrupción o el rompimiento con la manera tradicional de ejecutar

algo. Ambos procesos en solitario no siempre son suficientes para generar asociaciones, es decir, creaciones. Por eso, para Golombek, la innovación llega a las mentes expertas en un tema, no a las obsesionadas con un problema.

Golombek nos cuenta que Graham Wallas, cofundador de la *London School of Economics*, sugirió en 1926 que las actividades comerciales debían ser creativas, y hasta propuso un método para lograrlo.

En su libro “El arte del pensamiento” delinea una teoría del proceso creativo basado en cuatro etapas, que se sigue enseñando hasta el día de hoy en las escuelas de publicidad y comunicación, pero que no debemos tomar como una receta mágica, ni ver como algo único, infalible y unidireccional. Analicémoslas una a una.

- La preparación consiste en investigar, investigar, investigar; en otras palabras, entender de qué se trata el problema. Ir al mercado y ver cuáles son los productos de estación, antes de ponernos a cocinar. Planear, diseñar y también ponerse límites frente a la inmensidad de la naturaleza. Como dice Wallas: el hombre educado aprende, y en la fase de preparación diseña las reglas con las que dirigirá su atención en las etapas siguientes.
- La siguiente etapa es la de la incubación, y como buen hijo de su tiempo, Wallas dedica esta etapa al inconsciente. Los creativos deben incubar la idea y dejarla madurar, para lo que se recomiendan dos caminos: o bien nos dedicarnos conscientemente a otras cosas, como salir a pasear, ver una serie, etc., o bien nos relajarnos y evitamos todo pensamiento consciente. En otras palabras, nos olvidamos por completo del asunto. Realista, Wallas aclara que el primer camino es mucho más factible y práctico. Es más, nos insta a dejar los problemas en proceso, sin terminar, en el fondo de algún cajón, mientras nos dedicamos a otros
- Si la incubación es fructífera, nos lleva a la iluminación. Ya el científico Henri Poincaré había mencionado la “iluminación repentina”, esa idea que nos viene de pronto, vaya a saber de dónde, y que hoy muchos denominan *insight*. Pues bien, Wallas nos dice claramente de dónde aparece esa idea flash: de los pasos previos, la preparación y la incubación, o sea, que no posee nada de repentino ni de mágico. La iluminación es “la culminación de un tren de asociaciones, que seguramente llevaron mucho tiempo y seguramente fueron precedidos por otros trenes tentativos y fallidos”. Estos trenes de asociación requieren de la actividad cerebral de áreas específicas que, en efecto, asocian conceptos, ideas, e imágenes, antes de poder llegar al eureka de cada día. Crear es, de alguna manera, conectar

lo que estaba ahí, frente a nuestras narices, y combinarlo de una manera novedosa.

- Pero aunque haya aparecido en nuestra cabeza esa idea tan buscada, nada estará listo hasta que no llegue la verificación, porque ahora hay que asegurarse de que esa creatividad que supimos conseguir sirve para algo, y que la idea es válida, ya que muchas veces es solo el punto de partida para volver a fase uno.

En alguna de sus tantas entrevistas Golombek ha dicho que “las ideas son una forma de mirar el mundo. Como todos tenemos más o menos el mismo cerebro, miramos el mundo de una manera muy similar. Pero cada tanto se nos escapa una forma diferente, innovadora, divergente de mirar ese mundo. Esto nos pasa permanentemente a todos aunque no nos demos cuenta. Y esas ideas, esa manera diferente de mirar el mundo, es lo que lo mueve, es lo que produce cambios, es lo que hace que no estemos siempre igual. Por eso hay que fomentarlo, para no quedarnos siempre en lo mismo”.

La realidad es que cuando somos chicos tenemos una gran cantidad de pensamientos espontáneos creativos, porque nos ayudan a conocer el mundo que nos rodea y que de a poco se nos vuelve menos extraño. Los científicos aseguran que a los cinco años utilizamos el 80% de nuestro potencial creativo, y cuando terminamos la secundaria bajamos ese mismo potencial al 2%.

¿Por qué ocurre esto? Porque cuando nos educamos, nuestros pensamientos se congelan abrumados por un sistema educativo que nos lleva a etiquetar, segregar, definir y encasillar el mundo en diferentes categorías únicas e inamovibles. Por suerte, de a poco y con mucho esfuerzo, la educación está incorporando nuevas formas de acercar conocimientos sin freezar los cerebros de los alumnos.

Pero, ¿qué pasa si hemos sido educados hace 20 o 30 años atrás? Tendremos que romper con nuestros patrones habituales de pensamiento de manera intencional, teniendo en cuenta que para poder generar creativamente distintas asociaciones y conexiones entre temas diferentes se necesita mezclar conceptos y desinhibir el pensamiento. Esto quiere decir que antes de aplicar un método como el de Wallas, debemos sentar las condiciones necesarias para generar ideas.

En primer lugar hay que tener muy en claro que toda esa información almacenada en nuestra memoria, gracias a la educación, tiene que ser utilizada creativamente para generar combinaciones de elementos que nos permitan crear algo nuevo o diferente.

En segundo lugar, debemos proporcionarnos momentos de claridad mental, porque en esas circunstancias nuestro cerebro está más predispuesto a poder combinar y conectar información aparentemente desconectada. Es por ese motivo que muchos de nosotros tenemos gran cantidad de ideas cuando manejamos, nos bañamos, nos estamos por dormir, o estamos practicando algún deporte.

Cuando tenemos claridad mental facilitamos la aparición de *insights*, algo que no puede forzarse pero si fomentarse estando apasionados y no obsesionados por el desafío creativo a resolver, al absorber la mayor cantidad de información posible y al propiciar la búsqueda de una gran cantidad de ideas en lugar de empeñarse en encontrar la gran idea salvadora.

En tercer y último lugar, no hay que olvidarse de practicar la determinación. Nuestro cerebro está programado para evitar gastar energía innecesaria, es decir, en acciones o razonamiento que no se relacionen directamente con nuestra supervivencia, por lo que es fundamental la determinación de querer resolver el desafío, ya que nuestra mente nos va a intentar engañar para que lo abandonemos. La motivación intrínseca es un elemento fundamental para solucionar problemas de forma creativa.

Para Diego Golombek, una definición de innovación o de creatividad, involucra el hecho de juntar mundos dispersos, poniendo en el mismo lugar fenómenos o procesos que antes estaban alejados, para ver si de esa manera se logra algo que sea realmente novedoso.

Para este investigador el problema de las buenas ideas se podría ajustar a cuatro palabras, que son: trabajo, trabajo, trabajo, disrupción.

No hay una receta mágica para las ideas, pero sin duda su génesis está en trabajar arduamente detrás de un problema hasta volverse un experto. Sin eso no hay posibilidad de nuevas ideas.

No existe la inspiración de la nada que proviene de esa musa que te sopla al oído una idea fantástica. Existe el trabajo, aunque el trabajo solo tampoco asegura que aparezcan ideas nuevas. Por eso justamente la cuarta palabra es disrupción, que significa darse el permiso para correrse de ese trabajo perseverante. Salir a dar una vuelta, darse un baño, ir a tomar algo con los amigos, o simplemente aburrirse, efectivamente hacen que todos esos conceptos que se acumularon durante el trabajo previo, sin ninguna garantía, se asocien en una nueva idea.

Por esto, claramente uno tiene que especializarse para lograr desarrollar un fenómeno disruptivo e innovador en una disciplina, o en un problema en particular. Pero también tiene que mirar a las otras disciplinas, como las humanidades o las artes, porque no sabe de dónde va a venir ese complemento necesario y esencial.

En relación al pensamiento creativo también hay que evaluar el manejo del tiempo, algo de lo que hablaremos más en profundidad prontamente. ¿Cómo se conjugan el descanso y la interrupción con las metas temporales? Explica Golombek que existen muchos ejemplos en los que el proceso creativo tardó muchísimo, gente que dejó un manuscrito en un cajón por mucho tiempo y cuando lo recuperó logró terminar una obra extraordinaria.

No obstante, él cree que debemos ponernos un plazo que sea razonable, ambicioso, pero cumplible, porque lograr cosas, por mínimas que sean, activa áreas de placer en el cerebro, lo que permite vencer un poco esa reticencia que posee a gastar energía en otra cosa que no sea nuestra supervivencia.

Cuando armamos un cronograma donde dice, por ejemplo, terminar el análisis del público objetivo esta semana, y al cumplirlo, lo tildamos como realizado, en nuestro cerebro se activan áreas de recompensa o satisfacción que nos permiten seguir adelante con las demás tareas programadas. Si los plazos se extienden, o son incumplibles, esa posibilidad de recompensa se pierde, junto con el incentivo para continuar moviéndonos.

Según Golombek hay dos cuestiones a tener en cuenta con respecto al descanso. Por un lado, es importante entender que el sueño promueve la creatividad, y no solamente el sueño ya conciliado, sino los dos momentos de duermevela, que es cuando uno se está por dormir y cuando se acaba de despertar. En esos momentos la actividad censora del cerebro, esa que para ahorrar energía nos dice no vayas por este camino, está un poquito inhibida, por lo que hay un estado de conciencia que permite identificar problemas.

Muchas veces, esas ideas que suelen ser maravillosas se olvidan porque son efímeras, pero su recuperación se puede entrenar y volver un hábito, por ejemplo al empezar a anotarlas. Siempre hay que tener a mano papel y lápiz en la mesita de luz, o en estos tiempos tecnológicos, el celular. Al principio lo más probable es que uno anote cosas ilógicas o muy incompletas porque apenas las pudo recordar, pero con el tiempo se puede ir perfeccionando el arte de rescatar lo que nuestro cerebro genera en esos momentos en los que es un poco más libre.

La segunda cuestión tiene que ver con aprender a parar a tiempo, dejando de lado el trabajo sobre el problema antes de agotarse y padecer una situación de ansiedad.

Cuando uno ya trabajó mucho y no llegó a generar esa idea maravillosa, lo mejor es detenerse y permitirle al cerebro alcanzar esa claridad mental de la que hablamos anteriormente, olvidándose por completo del problema que debía resolver, al menos por algunas horas.

Algunos autores también proponen que la resolución creativa de problemas tiene que ver con encontrar el equilibrio entre nuestro pensamiento convergente y divergente.

En nuestra mente conviven ambos sistemas de pensamiento. El convergente se centra en encontrar una solución bien definida para un problema dado, ya que se basa en el juicio y la clasificación. Por su parte, el divergente se centra en el problema, y se basa en la fluidez, la flexibilidad y la originalidad, siendo mucho más creativo.

Como el objetivo del proceso creativo es el de generar una gran cantidad de ideas como potenciales soluciones a un desafío planteado, para lograrlo debemos buscar múltiples perspectivas, evitar los patrones habituales de pensamiento y, por ende, no permitir nunca que nuestros sistemas convergente y divergente se superpongan en el proceso, sino más bien que se complementen.

El psicólogo estadounidense Joy Paul Guilford acuñó los términos pensamiento convergente y divergente en 1956.

El pensamiento convergente, como ya vimos, se centra en llegar a una solución bien definida para un problema dado, por lo que es más adecuado para tareas que involucran la lógica en lugar de la creatividad, como responder pruebas de opción múltiple o resolver un problema en el que se sabe de antemano que solo hay una solución posible.

Contrariamente, el pensamiento divergente, que posee menos ataduras y más creatividad, permite generar ideas y desarrollar diferentes soluciones para un mismo problema.

Si bien este sistema a menudo implica realizar una lluvia de ideas para obtener esas muchas posibles respuestas para la misma pregunta, su objetivo, en definitiva, es el mismo que el del pensamiento convergente: llegar a la mejor solución.

Veamos en un ejemplo práctico cómo funcionan ambos tipos de pensamiento. Si en una oficina se rompe la fotocopidora, un pensador convergente llamaría a un técnico de inmediato para que la repare. Un pensador divergente, en cambio, intentaría determinar la causa de la falla y evaluaría varias formas o alternativas de solucionar el problema de manera más conveniente. Una opción podría ser llamar a un técnico, pero otras opciones podrían incluir buscar un video tutorial de reparación en YouTube para tratar de repararla

por sí mismo, o enviar un email al resto de los empleados para ver si algún miembro del equipo de trabajo tiene experiencia en reparación de fotocopiadoras.

En general, cuando uno está gestionando un proyecto o buscando la respuesta a un problema a través de la generación de una idea innovadora y creativa, utiliza el pensamiento convergente sin siquiera darse cuenta, porque el mismo provee estructura y soluciones claras: es una forma más rápida de llegar a una solución, no deja lugar a la ambigüedad y fomenta la organización y los procesos lineales.

No hay nada de malo en utilizar el pensamiento convergente para alinear equipos, crear flujos de trabajo y planificar proyectos, sobre todo cuando hay situaciones de gestión en las que se deben encontrar soluciones rápidamente. Sin embargo, si se evita sistemáticamente utilizar el pensamiento divergente por completo, nos será muy difícil poder generar soluciones innovadoras para los problemas.

A veces puede resultarnos difícil tomarnos un momento para relajarnos y pensar de manera divergente, sobre todo cuando se acercan las fechas límite. Es muy común no permitirse darse un tiempo para madurar esa idea latente, porque pensamos que si no encontramos la solución de inmediato, nos vamos a frustrar y a decepcionar a una gran cantidad de personas. Hay que tener en cuenta que, además, cuando uno trabaja de manera acelerada y automática, en general toma decisiones sin salir de su zona de confort, en lugar de animarse a correr riesgos.

La realidad es que el pensamiento divergente puede beneficiarnos porque nos ayuda a adoptar una mentalidad de aprendizaje que nos permita identificar nuevas oportunidades, encontrar formas creativas de resolver problemas, evaluar ideas desde diferentes perspectivas, comprender y aprender de los demás.

Los resultados rápidos y la previsibilidad pueden funcionar algunas veces, pero esa única forma de pensar no nos ayudará a diferenciarnos de la competencia, por lo que se aconseja utilizar una combinación de ambos tipos de pensamiento para resolver problemas en procesos creativos o proyectos varios, generando una especie de ciclo que los alterne e involucre por partes iguales en cuatro pasos.

Veamos cada uno de ellos:

- En primer lugar, descubrir utilizando el pensamiento divergente, es decir, descubrir la causa de los problemas considerando todas las posibilidades de resolución. Por ejemplo, es posible que varios de nuestros modelos posibles de proyectos de emprendimiento hayan superado el presupuesto inicial del que

disponemos. Esto nos generará la siguiente pregunta, ¿por qué nos pasa siempre? Si usáramos el pensamiento convergente para responder a esta pregunta, podríamos llegar directamente a una única y justificada conclusión. Pero gracias al pensamiento divergente podríamos considerar todas las posibles causas del problema: inadecuada asignación de los recursos, deficiente planificación del modelo, gastos fantasmas que son tenidos en cuenta, etcétera.

- El segundo caso consiste en definir usando el pensamiento convergente para filtrar las posibles causas del problema que descubrimos en el paso uno y centrarnos en la más problemática. De esta manera logramos darnos un tiempo previo antes de decir convergentemente y al instante quizás para descubrir causas que de otra manera no se hubieran ocurrido nunca. Además, como en general las causas de un problema están interrelacionadas, al abrir el abanico de posibilidades, aunque en este segundo paso terminemos eligiendo a una en concreto, indirectamente estaremos planteando también una solución para las demás.
- El tercer paso es deducir retomando el pensamiento divergente, es decir, volvemos a ampliar el panorama para poder trabajar en la solución a la causa de nuestro problema que hemos definido en la etapa dos considerando todas las posibles soluciones, hasta las más descabelladas. Por ejemplo, si la causa de que se supere el presupuesto es una mala planificación del proyecto, estas pueden ser algunas soluciones a tener en cuenta: Mejorar la comunicación con las partes interesadas; Realizar una investigación más exhaustiva de los requisitos del proyecto; Implementar métodos de control de costos; Aprender a realizar alguna tarea muy específica para dejar de tercerizarla
- El cuarto paso es determinar volviendo al pensamiento convergente, o sea, volvemos a focalizarnos para poder determinar qué solución, de las múltiples planteadas en el paso tres, será la que eliminará nuestro problema de manera más efectiva. Si bien en este punto no necesitamos filtrar tanto como en el punto dos, ya que seguramente muchas de las soluciones que se nos ocurrieron en la etapa anterior pueden resolver nuestro problema hasta cierto punto, la realidad es que hay que comenzar implementando una acción concreta que funcione rápidamente. Igualmente, en algunos casos, y dependiendo del problema, podemos centrarnos en llevar adelante más de una acción, pero solo si están relacionadas entre sí.

La gestión del tiempo y los hábitos inteligentes de trabajo

La **gestión del tiempo**, una cuestión quizás aún más fundamental para un emprendedor que para un empleado, tiene que ver con trabajar de forma más inteligente en lugar de trabajar más duro o durante más tiempo, ya que se trata de crear un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada, sin permitir que uno invada a la otra y viceversa.

A veces la ventaja de ser nuestro propio jefe se transforma en una desventaja. Las estadísticas muestran que la productividad no tiene tanto que ver con la cantidad de tiempo que se pasa trabajando, sino con cómo se pasa ese tiempo trabajando: la gestión adecuada del tiempo nos ayuda a sacar lo mejor de nuestra capacidad laboral y nos permite disfrutar de otros aspectos de nuestra vida, como el personal y familiar.

Cuando manejamos bien nuestro tiempo, obtenemos beneficios tales como los expuestos a continuación:

- Eliminamos o reducimos la tendencia a procrastinar, que es la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras más irrelevantes o agradables, por miedo a afrontarlas o pereza a realizarlas
- Sentimos que tenemos controladas las situaciones que hemos resuelto y, por ende, reducimos nuestros niveles de estrés.
- Cumplimos con los plazos estipulados para con nosotros mismos y para con nuestros clientes
- Reforzamos la percepción positiva de nuestra reputación como personas que hacemos nuestro trabajo a tiempo, y con un alto nivel de calidad
- Disponemos de más tiempo libre y de ocio

Analicemos algunos consejos prácticos para empezar a gestionar mejor nuestro tiempo, a la vez que comenzamos a implementar hábitos de trabajo más inteligentes.

- El primero es realizar en primer lugar los trabajos importantes. A algunas personas les gusta tachar primero de la lista la tarea más desagradable o aburrida, sólo para terminarla de una vez y olvidarse de ella. A otras les gusta resolver primero las tareas rápidas y fáciles, sólo para sentir que están logrando cosas. No podemos decir que estas opciones estén mal, pero sería mucho más eficaz priorizar nuestras tareas por orden de importancia, independientemente de si son difíciles o no.
- El segundo consejo es clasificar las tareas diarias. Algunos expertos aconsejan el uso del método ABC para planificar la jornada laboral, priorizando las tareas a

realizar por orden de importancia. Una tarea “A” es lo más importante que se debe hacer en el día. Si hay más de una tarea que podamos denominar como A se las puede etiquetar creando un suborden: A1, A2, etc. Las tareas “B” son aquellas labores secundarias, menos importantes que las “A”. Y las “C” son las que deben realizarse pero sin urgencia, ya que no representan un gran problema sino se resuelven ese mismo día. Se puede realizar esta clasificación cada mañana al comenzar la jornada laboral del día, o dejarla ya preparada al final de la que está culminando. Una vez que se ha hecho la lista de tareas para resolver en el día, hay que establecer un límite de tiempo de resolución para cada una de ellas. De esta manera nos aseguramos de que toda nuestra planificación no quede desvirtuada porque nos hemos extendido ocupando más tiempo del que mis tareas necesitan para ser resueltas. Salvo que haya que solucionar una catástrofe, mi día debe mantenerse ordenado y manejable, partiendo de la base de establecer qué puedo lograr hoy de forma realista

- Otro consejo es poder identificar nuestras horas más productivas, y acá diremos que las personas productivas no llenan con cuestiones laborales menores todas las horas de su jornada, porque han aprendido a detectar cuándo trabajan y rinden mejor, asegurándose de resolver las cuestiones importantes durante esas horas. Hay que bloquear de todo tipo de distracciones nuestras horas más productivas, ya sea que se encuentren en la mañana o en la tarde, evitando utilizar ese precioso tiempo en reuniones poco productivas, o trabajos menos importantes, que pueden ser más adecuados para otros momentos del día de trabajo. Cuando se aconseja eliminar las distracciones, ya sea trabajando fuera de casa o realizando *home office*, se refiere a cortarlas de raíz, aunque cueste. Hay que apagar las notificaciones del teléfono o activar el modo no molestar, y establecer límites para cualquier otra persona que comparta nuestro espacio laboral u hogareño.
- No practicar el *multitasking* es otra recomendación. Muy de moda por estos días, y aunque parezca que no es así, la realidad es que realizar múltiples tareas al mismo tiempo, abriendo varios frentes de conflictos, puede llegar a ser el enemigo número uno de la productividad, porque uno termina sin hacer nada bien, o lo que es peor, resolviendo varias cosas pero a medias. Está comprobado que se puede ganar mucho más tiempo y efectividad si dedicamos toda nuestra atención a terminar una única tarea antes de pasar a la siguiente.

- Aprender a decir que no también es aconsejable. Decir que no, con educación pero con firmeza, es todo un arte, y cuando consigue dominarlo, se siente mucho más dueño de su tiempo. Muchas veces ni siquiera se trata de decir que no, sino de establecer plazos de entrega o resolución que sean realistas, alcanzables y que cumplan con el cliente, pero no se enganchen con expectativas imposibles de manejar.
- La siguiente indicación consiste en evaluar las consecuencias de hacer algo o no hacerlo, y diremos que por más que nos esforcemos por no hacerlo, a veces la locura del día a día nos lleva a empezar a procrastinar algunas tareas de manera inconsciente.

Cuando nos damos cuenta de que esto nos está ocurriendo, o alguien nos lo hace notar, debemos preguntarnos: ¿qué pasaría si sigo posponiendo estas tareas? Si la respuesta es nada catastrófico, probablemente no sean tan importantes, o tengan que ver con una acción rutinaria que nos aburre, y en el fondo nos hace sentir que nos está quitando el tiempo para lo importante. Pero si en la respuesta aparecen indicios de que pueden generarse consecuencias graves, esa sola contestación nos dará el empujón motivacional que quizás estemos necesitando.

Esto puede evitarse clasificando las tareas según su importancia, como ya hemos visto; aprendiendo a delegar, en otros o en la inteligencia artificial, aquellas labores que nos hastían; o entendiendo que a veces, sólo a veces, procrastinar puede ser algo bueno.

El impulso de procrastinar hasta lo importante, a veces nos puede estar diciendo que estamos agotados y necesitamos esa pausa de la que hablábamos anteriormente en relación a la generación de ideas. A veces, la mente sólo necesita un poco de tiempo para divagar, imaginar y ser creativa, y eso también es bueno.

Administrar nuestro tiempo de manera que resultemos productivos y eficaces es clave en nuestra vida laboral, por lo que debemos examinar aquellos hábitos que nos hacen perder el tiempo y buscar las posibles causas de nuestra ineficiencia, sin olvidarnos que este recurso tan valioso del que disponemos los humanos también es fundamental en nuestra vida personal.

Organizarse debería ser uno de los objetivos claves de todo emprendedor, sobre todo cuando en sus comienzos su proyecto quizás se está manejando y desarrollando dentro del ámbito familiar.

Ayuda mucho preguntarse de qué manera el trabajo está afectando nuestra vida familiar y cómo podemos hacer para que las fronteras entre el tiempo de ocio y el momento laboral no se difuminen.

Además, si trabajamos durante mucho tiempo bajo relación de dependencia, también deberemos empezar a cuestionarnos en qué medida estamos preparados para tomar decisiones sobre nuestro propio tiempo, ya que, por varios años, alguien lo ha hecho por nosotros.

Uno de los errores más frecuentes cuando queremos mejorar nuestra organización personal es hablar únicamente de la gestión del tiempo. La planificación de un proyecto, o una jornada de trabajo, posee dos dimensiones: el tiempo y la energía. En mi vida personal puedo destinar dos horas a mi hijo, con un alto nivel de atención, o solamente permanecer junto a él mientras estoy chequeando los mails o programando una reunión para el día siguiente. En ambos casos debería preguntarme cuál es la calidad del tiempo que le estoy dedicando para aprender que puedo encontrar la respuesta en la planificación.

Cuando uno planifica, incorpora una cierta perspectiva de la cantidad de energía que va a consumir en una actividad determinada, por lo que está siendo más realista con el resultado que espera obtener. Por ejemplo, destinar media hora en explicarle a un cliente que no vamos a poder proveerle su producto en el tiempo convenido por problemas de abastecimiento, no requiere más que el tiempo que insume realizar una llamada o enviar un mensaje de audio. Pero conlleva, en cambio, una enorme cantidad de energía destinada a llevar adelante una conversación que puede resolverse rápidamente, o complicarse, según la reacción del cliente.

Hay que pensar en la energía y el tiempo en términos de gasto e inversión. La energía que utilizamos en una acción puede ser un gasto recurrente o una inversión. Lo ideal es, tanto en el ámbito personal como en el laboral, comenzar a diferenciar las actividades por el tipo de energía invertida, para luego de configurar nuestra agenda en función de ellas, descubrir en cuáles además invertimos o gastamos más o menos tiempo.

Por ejemplo:

- actividades que consumen energía física, y que requieren actividades corporales
- actividades mentales, vinculadas a las tareas intelectuales
- actividades que consumen energía emocional, y se encuentran relacionadas con nuestras interacciones con los demás

- actividades que consumen energía más espiritual porque están conectadas con nuestros propósitos personales

Si configuráramos nuestra agenda en función de este tipo de actividades, ¿cuáles serían las más frecuentes?

El 95% de nuestro comportamiento se relaciona con hábitos que nuestro cerebro implementa en forma automática en respuesta a las demandas externas para gastar la menor cantidad posible de energía. Por esto, cada vez que una persona está en una situación conocida, tiende a repetir esos mismos hábitos de conducta. El secreto, aunque a nuestro cerebro no le guste, es obligarlo a cambiar este tipo de comportamientos que muchas veces nos terminan metiendo en círculos viciosos.

Veamos algunos de ellos:

- Podemos mencionar el hábito de la sobre activación. “Hago muchas cosas para ser productivo”. En ocasiones, el hábito de estar ocupado con actividades de bajo impacto es una excusa para no centrarse en el problema, evitando así tomar contacto con él. Aquí se confunde la acción con el objetivo, ya que, a pesar de que uno siente que está haciendo un gran esfuerzo, nunca lo alcanza. En este caso hay que preguntarse: ¿en qué me tengo que centrar?
- También podemos nombrar el hábito de tenerlo todo controlado. En ocasiones, la efectividad disminuye ante la dificultad para transitar de una posición técnica, donde se puede tener casi todo controlado, a una posición de gestión. En todo emprendimiento hay cuestiones que es mejor tercerizar para poder disponer de todo el tiempo y de toda la energía posible para planificar, desarrollar y promover nuestro proyecto.
- Asimismo, el hábito de no poner límites. Hay hábitos que se construyen en base a falsas creencias: “si pongo límites, entro en conflicto con los otros”. Si no ponemos límites podemos vernos secuestrados por tareas que no deberíamos estar realizando, ya que consumen nuestra energía y nuestro tiempo. Cuando nos vamos de eje, algo muy común en un emprendimiento, y nos vemos sobrepasados ocupándonos de absolutamente todo, tenemos que redefinir nuestras funciones y disponer del tiempo para ocuparnos de ellas, sin dejar de supervisar las tareas que realizan los demás desde un segundo plano.