

Cómo aplicar la “Tormenta de ideas” para estimular la creatividad

La “tormenta de ideas o **brainstorming**” es el método creativo por excelencia. Sin embargo, se puede decir que es tan famoso como mal conocido. Muchas veces, por no conocerse bien sus principios, se usa de manera inadecuada y las ideas generadas a través de su empleo son escasas o no llegan a permitir la solución del problema. Aquí se presentan algunas claves y sugerencias para abordar un problema con mayores garantías de éxito a través de este método.

El objetivo del “**brainstorming**” es la producción de ideas para la resolución de un problema concreto.

Principios que rigen su funcionamiento

Para estimular a las personas a que aporten sus ideas hay que seguir varios principios:

a) Aplazamiento del juicio o suspensión de la crítica: No se puede enjuiciar o criticar ninguna de las ideas que se aporten hasta que finalice la fase de producción de ideas.

b) Cuantas más ideas, mejores resultados: En el periodo de producción de ideas, las ideas que se producen más tarde son mejores que las primeras.

c) La producción de ideas en grupos es más efectiva que la individual: Es conveniente alternar entre la producción de ideas en grupos y la individual.

Composición del grupo

El número de miembros ideal es el de 12: un director, un director asociado, cinco miembros regulares y cinco invitados. Los miembros invitados son distintos en cada sesión en función del tipo de problema que se quiera solucionar.

El número mínimo debe ser 4 miembros y el máximo 10. Por debajo surgen polémicas y por encima de 10 no da tiempo a que todos participen.

Funciones de los miembros del grupo

El Director: Se encarga de seleccionar a los miembros del grupo y de guiar la sesión. Al comienzo de la reunión deberá explicar los principios del “brainstorming” y dirigir la sesión de calentamiento.

Entre sus funciones está la de formular claramente el problema. En las reuniones donde nadie dé el paso para aportar ideas, él deberá sugerir algunas primero para romper el hielo.

Deberá mantenerse callado mientras el grupo participa e intervenir cuando no hay una buena afluencia de ideas o cuando no se cumplan las normas. También deberá guiar la sesión: conceder la palabra, indicar qué hacer en cada momento o qué técnicas emplear, reclamar sugerencias y evitar que se formen subgrupos. Aconsejará que en cada intervención sólo se aporte una idea.

El director no debe organizar las intervenciones por turnos, ni dirigir demasiado el proceso ni cortar la manifestación de otro.

Después de la sesión, deberá clasificar las ideas partiendo de la lista definitiva elaborada por el secretario.

El secretario: Su función es la de registrar las ideas por escrito a medida que van surgiendo. Es preferible recurrir a una pizarra o bloc gigante para la anotación. Numerará las ideas y las escribirá reflejando de manera fiel el contenido, asegurándose de que quien las ha emitido esté de acuerdo con lo escrito.

Las ideas se anotan sin poner el nombre de quien las haya aportado. AL final de la sesión, elaborará una lista con las ideas producidas.

Los participantes: Conviene que no haya diferencias jerárquicas. No es necesario que tengan experiencia previa en el problema (esto no afecta a los resultados).

Fases del “Brainstorming”

1. Al menos con un día de antelación, el director comunica por escrito a los participantes el problema que van a trabajar.
2. El director explica los principios del método y manifiesta la necesidad de que se sigan, insistiendo en el aplazamiento de críticas.
3. Precalentamiento. Conviene empezar la sesión con una ambientación de 10 minutos donde los miembros aportarán ideas a un problema sencillo y no comprometido. Es necesario cuando las personas no tienen mucha experiencia.
4. Cuando es complejo, conviene subdividirlo en partes y afrontar por separado la resolución de cada una de ellas.
5. Producción de ideas. Es la etapa de “brainstorming” propiamente dicha. Suelen bastar 20 minutos y nunca superar los 40 minutos.
6. Clausura de la reunión. Al final, el director da las gracias a los asistentes y les pide que permanezcan con el problema en sus mentes hasta el siguiente día, ya que les pedirá una lista de los pensamientos surgidos después de la reunión.
7. Incorporación de las ideas surgidas después de la reunión. Al día siguiente, el director llamará a todos los participantes para preguntarles por las ideas que han surgido desde el final de la reunión.
8. . El secretario elaborará una lista con todo el conjunto de ideas (las aportadas durante y después de la reunión).
9. Clasificación de las ideas por categorías (es responsabilidad del director)
10. Selección de las ideas. Se dedica una sesión a revisar la lista de ideas, para seleccionar aquellas mejores. Es mejor que los miembros del grupo que haga esta selección no coincidan con los que aportaron las ideas. También conviene que sea número impar para facilitar las decisiones.
11. Presentación de las ideas seleccionadas. Es útil el emplear soportes visuales.

Técnicas para favorecer la producción de ideas

La ausencia de crítica y autocrítica obliga a no utilizar determinadas expresiones inadecuadas. Hay dos tipos de frases que no cumplen con ese principio:

a) “Las frases asesinas”: Son frases que por su contenido negativo coartan la aportación de ideas. Estas frases aplastan las ideas de los demás. Algunos ejemplos son: “Nunca lo hemos hecho así”, “No va a funcionar”, “No tenemos tiempo, personal, presupuesto...”, “No va a dar buenos resultados”, “Va a significar más trabajo”, etc.

b) “Las frases suicidas”: Son frases que conllevan la idea de que los demás no nos van a escuchar o de que no van a valorar suficientemente nuestras aportaciones. Estas frases aplastan las propias ideas. Algunos ejemplos son: “Esto puede no funcionar, pero...”, “¿Les parece que sería posible...?”, “No lo he analizado bien, pero...”, “Si estoy equivocado corregidme, pero...”, “Puede no ser importante, pero...”, etc.

Una de las técnicas que pueden ayudar a estimular ideas positivas es recurrir a un sumario de preguntas estimulantes. Se conoce con el nombre de Lista de Control. En ellas no hay ninguna limitación. Algunas de estas preguntas pueden ser: “¿Qué más?”, “¿Qué podría hacerse con esto?”, “¿Cómo podríamos aplicar esto?”, “¿Qué podríamos eliminar?”, “¿Qué debería hacerse después de esto?”, etc.

Intervenciones del director

Algunas de las intervenciones que puede hacer el director son:

- “¿Puedes expresarlo más brevemente?”: Supone intervenir para hacer que una idea sea lo más simple posible y poder anotarla.
- “No es necesario que expliques tu idea, sólo dila”: Con ello se evitan las especulaciones y ayuda a que la persona cuente su idea.
- “¿Cómo lo anotamos?”: Es una sugerencia ante una idea no suficientemente clara o demasiado larga.
- “Me parece que esa idea ya ha sido dicha”: Para evitar repetir ideas que ya han sido anotadas.
- “Eso es valorar”: Esta observación es necesaria cuando alguien critica o valora la idea de otro.
- “Aceptemos la idea, ya habrá tiempo de valorarla después”: Es conveniente cuando alguien del grupo aboga por desechar una idea.
- “Cada cosa a su tiempo; ahora nos tenemos que limitar a aportar ideas”: Intervención oportuna cuando los participantes, en vez de generar ideas, especulan, critican o dan explicaciones innecesarias.

La evaluación de las ideas

Es la etapa que sigue a la generación de ideas. En ella se desechan las que carezcan de valor y se analizan las más interesantes. Es conveniente que no se realice en la misma sesión ni en el mismo día que la de creación de ideas.

La evaluación puede hacerla el mismo grupo que generó las ideas, aunque es preferible nombrar a otro.

Los pasos son:

1. Fijar los criterios que servirán para seleccionar las ideas. Si es necesario también se ponderan esos criterios.
2. Se seleccionan las ideas que pueden tener utilidad práctica.
3. Se seleccionan las que puedan tener alguna utilidad, aunque ellas por sí mismas no sean una solución al problema.
4. Se seleccionan las ideas con cierta utilidad práctica, aunque puedan no parecer factibles.
5. Se seleccionan las ideas que sugieran la necesidad de contar con más información en alguna faceta del problema.
6. Se seleccionan las ideas más interesantes que ya hayan sido probadas.

Al final se tienen que tener 4 listas de ideas:

- Ideas de utilidad inmediata.
- Ideas que requieren mayor exploración.
- Ideas que suponen nuevos enfoques al problema.
- Ideas desechadas.

La decisión final supone la aceptación de la idea que cumpla con los criterios establecidos previamente, una vez que se han seleccionado las mejores mediante el tratamiento de las que figuran en las tres primeras listas.

HIPOTESIS:

a) El aplazamiento de la crítica, característica fundamental del "brainstorming", está justificado en la medida de que si se emplea demasiado pronto inhibe la producción de ideas. Así, el aplazamiento del juicio produce significativamente más respuestas de calidad que si ese aplazamiento no se da.

b) La cantidad produce calidad. Esta hipótesis se confirma en el "brainstorming". Determinados estudios demuestran que, dividiendo el tiempo de aplicación de este método en dos partes, durante la segunda mitad se generan ideas de mejor calidad que durante la primera fase.

c) Respecto al número de componentes del grupo, parece ser que por encima de 8 miembros, se corre el riesgo de que se formen subgrupos y que la participación sea desigual, sobre todo cuando la sesión es muy corta. Además, hay muchas personas que si el grupo es relativamente grande, se ven inhibidas a la hora de aportar sus ideas. Por el contrario, por debajo de 6 miembros es más fácil que surjan polémicas.

d) Asimismo, este método favorece la creación de un buen ambiente de grupo y facilita la integración de las personas en el grupo. También evita conflictos entre los miembros, estimulando la participación.