

## RECOLECCIÓN, TRATAMIENTO Y VALORACIÓN DE IDEAS

Por **Ing. Oscar Isoba\***

[oisoba@fibertel.com.ar](mailto:oisoba@fibertel.com.ar)

El Tratamiento de las ideas creativas es la etapa tal vez más importante e incluye la recolección de las mismas y su elaboración para hacerlas factibles de implementarse. Es decir.

### **A- RECOLECCIÓN DE IDEAS**

No pensaríamos bien de un agricultor que a la hora de recolectar su siembra no lo hiciera en forma completa.

En nuestros Talleres vemos que enfocar un asunto y recolectar las ideas son siempre las partes débiles de la creatividad, tal vez porque resultan aburridas.

Normalmente al final de una sesión creativa solo recolectamos las ideas específicas porque parecen las más prácticas.

Pero el enfoque del asunto y las ideas y sus conceptos encubiertos resultan imprescindibles de ser considerados como prioritarios, por lo que hay que hacer un esfuerzo deliberado.

En general la recolección de ideas resulta de alguna de las siguientes clasificaciones:

- 1- **Ideas específicas:** donde reconocemos su potencial pero puede que haya que aun necesiten desarrollarse más.
- 2- **Enfoque:** una dirección ó un concepto sobre el asunto aunque en verdad a veces hay que extraer el concepto bajo la idea.
- 3- **Comienzo de ideas:** donde notamos algo interesante, valioso tal vez acerca del asunto tratado.
- 4- **Cambios:** pueden ser cambios de enfoque ó del concepto general sobre el asunto. Puede ser una forma de ver algo de manera distinta.
- 5- **Conceptos:** en la recolección es habitual seleccionar los distintos conceptos usados durante la sesión creativa. Debemos extraer los conceptos que puedan surgir ya que son importantes y nos pueden dar formas alternativas de soluciones.

Un ejemplo de lo dicho seria para el asunto de: ¿Cómo reducir la congestión de tráfico de mi ciudad? Concédase 5 minutos en cada clasificación.

1- Ideas específicas:

- cobrar un peaje para entrar a la ciudad (como ocurre en Londres)
- dar un subsidio para taxis múltiples
- no permitir estacionamientos
- dar servicio de buses gratis y estacionamientos en las afueras (como en Oxford)

2- Enfoque:

- desmotivar el uso de autos
- proporcionar transportes alternativos

- penalizar a los autos

3- Comienzo de ideas:

- taxis gratis
- bonos de buses gratis con la compra de productos de supermercados

4- Cambios:

- de transportes propios a taxis múltiples
- recompensar a los automovilistas que no usen sus autos con bonos

5- Conceptos:

- usar precios diferenciales según la calle usada (como en París)
- mejorar el transporte publico
- acceso a la ciudad según el uso declarado
- nafta mas cara si entra a la ciudad

Esta forma de recolectar ideas sirve mucho para el Tratamiento de las mismas, ya que se trata de tomar una idea naciente, ó prometedor y convertirla en una idea práctica o con mayor valor agregado ó sea más valiosa.

## **B- TRATAMIENTO DE LAS IDEAS**

Los seis tipos de Tratamiento de las ideas recolectadas son las siguientes:

- 1- **Dar forma:** hacemos un esfuerzo deliberado por hacer práctica y valiosa la idea con las restricciones de la vida real
- 2- **Encaje su idea con los recursos disponibles:** como cambiamos la idea para que encaje en nuestra empresa ó en nuestra forma de hacer las cosas?
- 3- **Extraer conceptos:** incluso si una idea se rechaza vea de extraer su concepto. En los Talleres notamos que se pierden conceptos valiosos cuando se rechazan ideas específicas por impracticables.
- 4- **Reforzar la idea:** tomamos los puntos fuertes de la idea y los reforzamos. Siempre debemos ser capaces de reforzar la idea primera.
- 5- **Corregir las fallas:** señalamos los puntos débiles y tratamos de eliminarlos.
- 6- **Centrarse en la diferencia:** intentamos entresacar los puntos de diferencia entre otras ideas y la primera obtenida, tratando de ofrecer mayores beneficios.

A veces aplicamos alguno de estos tipos en conjunto, lo que no tiene importancia siempre de lo hagamos a conciencia y en forma deliberada.

Veamos ejemplos de los tipos de Tratamiento:

1- Dar forma:

Hacemos una lista de las restricciones (costo, legalidad, factibilidad técnica, etc.) y seguidamente un

esfuerzo deliberado de darle forma. Aquí las preguntas son:

- ¿podemos hacerla más barata?
- ¿podemos cambiarla para hacerla aceptable?
- ¿podemos modificarla para hacerla legal?
- ¿podemos acelerar los pasos para hacerla?

Por ejemplo, esta la sugerencia de que los alumnos evalúen y califiquen a los profesores en cada año. Esta sugerencia no es aceptable para los directivos del colegio.

¿Cómo le damos forma? Veamos:

- Se hace una votación a cuarto oscuro por cada profesor por su desempeño solo.
- Encuesta anónima con preguntas
- Los alumnos evalúan y el director da la devolución con otras palabras a los profesores
- La evaluación es solo leída por cada profesor
- Auto evaluación de cada profesor
- Se evalúa con cámaras de TV ocultas
- Los alumnos premian a los mejores profesores
- Estudiantes y profesores completan el proceso
- Los alumnos deben corregir su evaluación con los padres y estos últimos firmarla

## 2- Encaje su idea con los recursos disponibles:

Esto se superpone con dar forma a la idea, pero aquí se enfatizan los recursos propios de una pyme contra los de una gran empresa. Así tenemos una buena idea pero:

- ¿es una idea para nosotros?
- ¿cómo hacemos esto con los recursos limitados que disponemos?
- ¿podemos modificarla para encajar con nuestra forma de hacer las cosas?
- ¿puede hacerse factible esto pero con menos personal?

Por ejemplo, está la idea que un pequeño restaurante regale bonos para sus comidas en un supermercado, si se llevan más de 20 artículos del mismo.

¿Cómo se ajusta esto a los escasos recursos del pequeño restaurante? Veamos como limitar los gastos:

- El bono tiene una raspadita eliminadora
- Sólo válido para el postre ó la entrada de la comida
- Sólo válido en el mes de tu cumpleaños
- Hacer que el dueño del supermercado sea el mismo que el del restaurante y que subvencione los precios de la mercadería
- El bono sólo es válido de lunes a jueves
- Elegir un supermercado de alto poder adquisitivo y cobrar los vinos más caros

### 3- Extraer un concepto:

Extraiga el concepto bajo la idea y vea sus alternativas para llevarlo a cabo. Siempre merece un esfuerzo deliberado para sacar el concepto implicado en la idea.

Por ejemplo, está la idea de que a los autos que no respeten los semáforos rojos se los pinte de ROJO.

El concepto oculto puede ser:

- identificar infractores
- poner en ridículo a los infractores
- vender mucha pintura roja

Veamos como llevar esto a la práctica:

- Poner un sticker en vez de pintarlos
- Sacar fotos digitales y enviar multas
- Aumentar el monto de las multas por repetición
- Hacerle hacer un curso de infracciones

### 4- Reforzar la idea:

Se hace un esfuerzo deliberado por mejorar la idea construyendo sobre la potencia y los beneficios de la misma. Aquí las preguntas son:

- ¿cómo podemos hacer la idea más potente?
- ¿qué otros beneficios le podemos añadir?
- ¿cuál es la potencia de esta idea?
- ¿cómo aumentar los beneficios de esta idea?

Por ejemplo está la idea de un restaurante sin comida. ¿Cómo podemos reforzar esta idea? Veamos:

- Uno lleva sus alimentos y allí se los preparan (existen en Dubai y Japón lugares así)
- Se anexa un mini parque para los chicos
- Se anexan camas solares para los concurrentes
- Se establece un lugar para solos y solas
- Se anexan juegos y videos
- Con talleres para chicos y adultos
- Con Internet

### 5- Corregir las fallas:

Se hace un esfuerzo deliberado en corregir los puntos débiles, deficiencias ó fallas contra trampas y abusos. Esto es parte de la cautela mostrada por el sombrero negro en la herramienta de los seis sombreros, que ya vimos. Las preguntas aquí son:

- ¿se puede abusar de esta idea?
- ¿hay una falla en su practicidad, cómo la modificamos?

Por ejemplo se tiene la idea de un restaurante donde la gente paga lo que cree que vale su comida. Las posibles fallas serían:

- El abuso de algunos
- Lleno siempre de gente de pocos recursos
- No da beneficios

Los remedios para corregir esos fallos podrían ser:

- Limitar a una vez al mes por cada persona
- Se cobra más las bebidas si quiere pagar poco la comida
- Sólo válido en ciertos platos y si no debe pedir otro plato de la carta
- Se juega al bingo u otro juego para sacar dinero por otro lado
- Los platos de comida son escasos y la repetición se cobra aparte

## 6- Centrarse en la diferencia:

La forma fácil de descartar una idea es decir que es lo mismo que algo ya dicho. Hemos visto muchas excelentes ideas ser rechazadas por esto ó porque parece que ya se está haciendo.

Podríamos decir que las tarjetas de crédito, ó de débito ó de millaje son equivalentes pero en la realidad no lo son. Por esto es que es útil centrarse en la diferencia en cada uno de estos casos.

Por ejemplo en la idea de entrenar a una empresa externa a los operarios nuevos en reducir los costos, se puede hacer que personal propio capacite, asista y haga de tutores a los operarios nuevos.

Aquí hay una diferencia esencial en la participación y compromiso de la gente de tu misma empresa.

## **C- VALORIZACIÓN DE LAS DISTINTAS IDEAS**

Aquí la creatividad ya ha hecho su trabajo de entregar muchas ideas y sus alternativas prácticas y comienza el juicio. Hay varios métodos formales para tomar decisiones y opciones.

Una forma simple y preliminar de valorar ideas es usar la herramienta de Puntos Positivos, Negativos, Interesantes, ó la herramienta de los Seis sombreros que es muy flexible y práctica ó como una tercera opción los aspectos de valoración abajo enumerados.

Dichos aspectos de Valoración en base a nuestra experiencia son:

### 1- Necesidad:

La pregunta es: ¿si hay necesidad de una nueva idea?

Normalmente la mejora continua exige ideas nuevas pero a veces no hay una necesidad urgente, por lo cual sólo si esa idea ofrece ventajas evidentes y enormes será considerada.

### 2- Beneficios:

Las preguntas son:

- ¿cuáles son los beneficios y quién los tendrá?
- ¿de qué dependen?

- ¿cuán duraderos son?
- ¿cómo se producen?

Por ejemplo un nuevo producto puede beneficiar al fabricante y al usuario, pero, ¿hay beneficios para el minorista vendedor?

La combinación de Necesidad y de Beneficio es lo que hace que las ideas se pongan en acción

### 3- Factibilidad:

Las preguntas son:

- ¿es factible y puede hacerse?
- ¿hay otros haciéndolo?

Esto puede requerir de investigación pero debe cubrir desde lo técnico, a los recursos humanos, a lo legal y en particular, a los mecanismos que haya dentro de tu organización.

Siempre hay que efectuar una evaluación preliminar y de ser posible el retorno de la inversión del proyecto, es decir, la relación entre los beneficios económicos y el costo de desarrollo.

### 4- Aceptabilidad:

Aquí se deberá preguntar: ¿qué haría que esta nueva idea sea aceptable para todos los enunciados más abajo?

Pueden cumplirse otros requisitos pero aun así la idea no ser aceptable para los trabajadores, los gerentes, los sindicatos, los analistas financieros, los accionistas, los ecologistas, etc.

Es decir que esta relacionado con lo local y lo humano.

### 5- Costo:

Es un factor clave que incluye desde el dinero, la energía, tiempo, recursos, gente, imagen, etc., etc. Habrá que considerar que alguna idea puede ser aceptable por factibilidad en un nivel de costo pero no en otro.

Los costos deben mantenerse separados de los beneficios, ya que estos últimos conviene que tengan derecho propio.

Un alto costo puede significar rechazar la idea pero eso no disminuye los beneficios.

### 6- Riesgos:

Las preguntas son muchas:

- ¿cuál es el riesgo?
- ¿qué puede ir mal?
- ¿qué puede interferir con el plan trazado?
- ¿qué cambios en el contexto puede dañar o limitar la idea?
- ¿cuáles son las posibilidades de quedarnos cortos respecto del objetivo?

De modo que habrá que valorar todo tipo de riesgos, diseñar algún sistema de protección, minimizarlos, tener planes de contingencia y control de daños, y valorar la relación riesgo versus recompensa.

Hay muchas veces que debemos usar ideas nuevas porque el costo de no hacerlo es mucho mayor, ó porque el potencial de la recompensa es grande, ó porque debemos invertir parte de nuestros recursos en áreas de altísimo riesgo que en caso de no hacerlo afectarán negativamente a nuestro futuro.

## 7- Encaje:

Esta valoración es muy subjetiva y la pregunta es: ¿si esta idea se adapta a nosotros?

Es decir se toma en cuenta la historia, la cultura, la gente, la forma de hacer las cosas, etc. ya que la cultura es muy difícil de cambiar y si debemos hacerlo hay que hacer grandes preparativos y considerar tiempos mayores.

## 8- Comprobar y probar:

Las preguntas son:

- ¿podemos probar esto?
- ¿es posible probar esta idea en forma piloto?
- ¿es posible comprobar esta idea con más investigación?
- ¿podemos ver como otras gentes han probado esta idea?

Esto reduce mucho el factor de riesgo.

Al comprobar la idea se la puede mejorar prácticamente por la experiencia directa. Si es fácil de comprobar es mejor que una que no lo es.

## 9- Puesta en marcha:

La pregunta es: ¿cuál es el plan de acción para poner en marcha esta idea?

Merece pensarse esto dentro de la valorización de las distintas ideas ya que se superpone con el encaje, el costo, la factibilidad y la aceptabilidad.

Determinar los pasos de la puesta en marcha, quien será responsable, cuales los procedimientos de monitoreo, la asignación de recursos, el presupuesto, etc.

## 10- Otros proyectos en competencia:

La pregunta es: ¿hay algún otro proyecto que nos afecte?

Puede haber otros proyectos que pidan recursos ó dinero y debe evaluarse si su valorización da una ventaja a cual de ellos.

Una idea débil puede verse reforzada porque otros proyectos son aún más débiles y una idea fuerte puede verse debilitada por otros proyectos que son más viables.

## 11- Gente y política:

Esta valoración es en parte subjetiva y las preguntas son:

- ¿quiénes son las personas que toman las decisiones implicadas?
- ¿cómo reaccionarán frente a esta idea en particular?
- ¿va a tener apoyo ó resistencia?
- ¿esta idea es ventajosa ó desventajosa para la política de quién?

Demasiadas veces una nueva idea debe ser "muy bien vendida" porque las personas son humanas y debe hacerse que varias personas con distintas creencias se comprometan con algo nuevo.

### \* **SOBRE EL AUTOR**

Oscar Isoba es Ingeniero Químico de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, actualmente es coordinador de proyectos de una empresa de Ingeniería y Obras Industriales de Argentina.

Ha dictado Seminarios sobre Pensamiento Lateral en empresas locales y del exterior desde el año 2000. Realizó entrenamiento en el CPS Creative Problem Solving de Cañada, en 1995 y en el Instituto Politécnico de Monterrey, México, en 1999.