

## BRAINSTORMING O TORMENTA DE IDEAS

*"Tormenta de ideas - Brainstorming - es, sobre todas las cosas, una forma de dinámica grupal. Constituye una forma de conseguir que un grupo genere un gran número de ideas en un tiempo no demasiado prolongado. Brainstorming es, fundamentalmente, divergencia" - Eduardo Kastika.*

Es una reunión o dinámica de grupo que emplea un moderador y un procedimiento para favorecer la generación de ideas. La producción de ideas en grupo es, por lo general, más efectiva que individualmente.

El fundamento del método es que muchas ideas mueren por la crítica destructiva a que se ven sometidas antes de que maduren o se perfeccionen. En la práctica del brainstorming además de estar prohibida la crítica también están excluidas la autocrítica y la autocensura.

Mediante este sistema se trata primero de generar las ideas y luego de evaluarlas. La reunión trata de crear un clima distendido que favorezca la comunicación y la participación de los asistentes. Es muy importante a fin de estimular la libre imaginación, crear un ambiente que favorezca la comunicación y la motivación de los miembros del grupo, para, de esa forma, conseguir una libre exposición de las ideas. Se debe intentar mantener un clima ameno, relajado, e incluso divertido. Se debe estimular la participación de todos los miembros del equipo y ninguna idea debe ser criticada por muy descabellada o extravagante que pueda parecer.

Se trata de poner en juego la imaginación y la memoria de forma que una idea lleve a otra. El método trata de fomentar las asociaciones de ideas por semejanzas o por oposición. Todos deben estar relajados y motivados para exponer sus ideas sin temores ni prejuicios. Se debe generar una cultura de innovación que no se limite a las ideas preconcebidas. La técnica se basa en juicio diferido, su regla básica es evitar todo clase de crítica y evaluación hasta haber terminado el tiempo preestablecido de "producción" de ideas. Pero así como el Brainstorming fomenta el pensamiento no convencional buscando estimular la creatividad y la búsqueda de soluciones por caminos diferentes, también hay que tener muy en cuenta que con ello no se debe intentar o pretender conseguir todo. No solamente de divergencias se nutre el pensamiento creativo.

*"Pretender resolver un problema creativamente solo por medio de la divergencia es tan poco útil como pretender resolverlo solo por medio de la convergencia" - E. Kastika.*

Por lo tanto, en la empresa se debe buscar combinar ambas formas de pensar y actuar, convergencia y divergencia, a fin de conseguir el desarrollo de la creatividad como camino válido de la innovación dentro de ella. Ocurre que la forma convergente de pensar es lo tradicional, lo conocido, es lo que se aprende como única manera de pensar, pero que, llegado el momento de encontrar una salida a un problema a través de caminos alternativos, no convencionales, esa manera convergente se vuelve insuficiente y es allí que el pensamiento divergente aparece como la pieza que faltaba para estimular o fomentar la creatividad necesaria para encontrar ese camino paralelo, diferente, que lleve a la solución buscada. Y el Brainstorming sirve para esos fines.

Hay que seguir cuatro reglas básicas:

A) Ninguna crítica.

Es preciso evitar las ideas preconcebidas y las expresiones que puedan bloquear la generación y expresión libre de las ideas. Evitar los bloqueos que los hábitos, los procedimientos establecidos, la cultura, las normas, ponen (y oponen) a la generación de ideas. Además incluye las críticas positivas: no se deben elogiar o aplaudir ideas ya que esta actitud puede llevar a polarizar posiciones en busca de un determinado tipo de ideas para lograr una respuesta positiva del grupo.

B) No ser convencional.

No todo está inventado. Los estilos actuales se pueden cambiar por otros que requieran menos tiempo, menores gastos, menos recursos o que contaminen menos. No dar nada por sentado. No hay por qué mostrarse realista. Las ideas más alocadas y en teoría inaplicables pueden generar asociaciones que muestren un camino válido hacia la solución buscada.

C) Cuantas más ideas mejor

Cantidad, no calidad. Cuanto mayor sea el número de ideas que se expongan, mayor será la probabilidad de encontrar ideas útiles para el objetivo pretendido, para lo cual, debe entenderse que "cantidad" no significa expresar ideas sin ningún tipo de sentido, sino que debe hacerse con orientación al objetivo buscado.

D) Apoyarse en otras ideas.

Aprender a partir de unas ideas para llegar a otras. Trabajar con ideas visuales. Copiar. Adaptar. Combinar. Servirse de las ideas de los otros para generar nuevas ideas.

## PRESENTACIONES

La tormenta de ideas requiere una preparación previa:

A) Se debe disponer de un lugar en el que se pueda dialogar sin interrupciones y de forma relajada. Una sala en la que los miembros puedan debatir sin distracciones. Lo ideal es contar con una pizarra a la vista de todos, (algunos expertos recomiendan munirse de un rotafolios) y elementos para escribir. También puede utilizarse un panel donde se vayan colocando a la vista de todos unos Post-it con las ideas que se van generando y las posteriores relaciones entre las mismas.

B) Se convoca a los miembros estableciendo la duración de la sesión (habitualmente 20 minutos), el problema que se tratará de solucionar (orientar hacia el objetivo buscado), la mecánica que se utilizará y la cuestión en la que se centrará la creatividad.

## LOS COMPONENTES DEL GRUPO

Un moderador: se trata de una dinámica de grupo efectuada en un ambiente relajado y propiciando la comunicación de todos pero es imprescindible la existencia de un moderador que motive y que encauce la sesión. El director o moderador tiene que mantener la fluidez de la reunión, evitar las críticas a las ideas en las primeras fases del proceso y favorecer la participación de todos.

El grupo: el grupo no debe ser muy amplio, se recomienda habitualmente entre 5 y 7 componentes y es aconsejable que sea interdisciplinar.

## LA REUNIÓN CONSTA DE DOS FASES BIEN DIFERENCIADAS

En la primera fase todos aportan ideas pero no se permite ninguna crítica o juicio sobre las ideas. A partir de las ideas iniciales propuestas por los distintos miembros del grupo se van generando nuevas rondas de ideas o ideas derivadas. En la primera fase se trata de producir un gran número de ideas aunque parezcan inútiles o descabelladas.

En la segunda fase y dirigidos por el moderador las ideas se seleccionan y se realiza un examen crítico. La selección de ideas puede dejarse para una segunda reunión o incluso es preferible que sea otro grupo el que seleccione y enjuicie de modo crítico las ideas.

## ETAPAS DEL BRAINSTORMING

- Precalentamiento. Se comienza por crear un clima relajado tratando durante unos minutos un tema sencillo y no comprometido con el objeto de ir fomentando el pensamiento divergente. Se puede pedir al grupo que enumere diferencias entre un avión y un violín, o usos no convencionales de un sombrero, o similitudes entre un caballo y una guitarra, o elementos que sean de un determinado color o forma, etc. Importante cuando existen miembros sin experiencia en la técnica con ciertas inhibiciones para expresarse.
- Posteriormente a ello el moderador plantea el problema. Utilizando preguntas del tipo de ¿por qué? ¿cómo? se determina el problema, precisándolo y delimitándolo. Brevemente se expone el punto de partida, la situación actual y las experiencias que se poseen.
- Los integrantes del grupo analizan la situación y exponen o escriben cada uno una amplia lista de soluciones o alternativas. Cada miembro expone sus soluciones en alto sin debatirlas. No se permite en esta fase rebatir o enjuiciar las alternativas de los demás.
- Una vez terminada la primera ronda de exposiciones, el grupo partiendo de las primeras ideas, de forma conjunta va proponiendo nuevas soluciones o alternativas. Las ideas se anotan en un lugar visible. Las imágenes y los gráficos visuales ayudan a fomentar la creatividad y a definir posteriormente las ideas.
- Se analiza la forma de combinar las distintas alternativas y se generan nuevas ideas. Se trata de analizar como pueden relacionarse las ideas anteriormente dispersas. Se agrupan las ideas y se relacionan.
- Se enumeran todas las ideas seleccionadas.
- En una etapa posterior que puede realizar el mismo grupo o un grupo distinto se realiza la evaluación de las ideas seleccionadas. Se trata de descubrir soluciones. Se seleccionan las ideas más útiles y si es necesario se ponderan.
- Se realiza el enriquecimiento de la idea definiendo en detalle la misma, mediante un esquema o dibujo.