

Es una técnica de trabajo en grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Fue creada por **Alex Osborne en 1941**, cuando se esforzaba por encontrar ideas creativas.

El método ha tenido gran éxito gracias a su eficacia y a la sencillez de su aplicación.

Actualmente es de uso casi obligado en los grupos de trabajo que se reúnen para resolver problemas de todo tipo.

El lema del Brainstorming es:

HAGAMOS HABLAR A NUESTRA IMAGINACION. TIENE MUCHO QUE DECIRNOS.

El propósito del Brainstorming es **conseguir el máximo número de ideas sobre un tema determinado, o de explicitar un gran número de posibles soluciones a un problema concreto en un corto lapso de tiempo**. Sin dudas, existen más probabilidades de lograr una buena solución sobre 50 ideas emitidas, que cuando no se tienen más que dos o tres.

La técnica del Brainstorming procura evitar los conflictos internos que genera el trabajo en equipo al discutir puntos de vista opuestos, para ello se apoya en el **principio del juicio diferido**. Como toda técnica establecida tiene un procedimiento para su desarrollo y reglas a seguir por quienes lo aplican.

¿Cuándo se usa el Brainstorming?

Si bien es la técnica normalmente usada para “ordenar” la discusión en las reuniones de trabajo, debe jerarquizarse como una herramienta prácticamente imprescindible cuando surge la necesidad de:

- » Liberar la creatividad de los equipos.
- » Generar un número extenso de ideas.
- » Involucrar a todos en un proceso o proyecto dado.
- » Identificar oportunidades para mejorar.

¿Cuál es el fundamento del método?

Como se menciona en la introducción, esta técnica se apoya en el **principio del juicio diferido**. Consiste en la búsqueda de soluciones a un problema en dos tiempos claramente separados que son:

Tiempo 1: Búsqueda de ideas.

En esta etapa los participantes deben abstenerse de efectuar o emitir juicios sobre las ideas emitidas. Las ideas se reciben con la mayor apertura mental posible.

Tiempo 2: Crítica y evaluación de ideas.

Se pasa a esta etapa sólo cuando las ideas han sido emitidas y anotadas. Es preciso ser particularmente cuidadoso en cuanto a la separación de los dos tiempos.

¿Cómo se desarrolla y aplica?

El desarrollo de un Brainstorming se hace bajo una rígida estructura de trabajo desarrollada en 3 fases; las dos primeras definen el Tiempo 1 y la tercera se desarrolla en el Tiempo 2. Así tenemos:

1. Fase introductoria: Presentación.

Es una exposición de apertura presentando los objetivos del trabajo y la naturaleza que tendrá la búsqueda de ideas para el caso. Tiene una duración de unos 10 a 15 minutos. Es realizada por el conductor o coordinador.

2. Fase productiva: Creación en equipo.

Corresponde al lanzamiento de ideas en forma rápida y continua. En esta fase se emplean de 30 a 60 minutos. El trabajo es desarrollado por todos los integrantes del grupo. El coordinador es responsable de moderar el trabajo que consiste en: recibir, registrar, clasificar y agrupar todas las ideas vertidas por el equipo.

Para llevar adelante esta fase de la técnica se pueden usar alguno de los siguientes tres procedimientos, o algún otro que el equipo considere apropiado y útil:

- » Tormenta de Ideas **no estructurada**: Todos los integrantes del equipo participan con flujo libre y sin orden, sólo levantando la mano para expresarse.
- » Tormenta de Ideas **estructurada**: En ésta, la participación se hace en círculos y el flujo de ideas surge "por turno" como en una mano de naipes.
- » Tormenta de Ideas **silenciosa**: Las ideas son escritas en silencio por los participantes en tarjetas individuales que luego se presentan al coordinador. Es la Técnica de comunicación visual "Metaplan" que consiste en utilizar tarjetas que el coordinador recibe, clasifica, y arupa en un panel vertical, generalmente fijándolas con alfileres.

3. Fase selectiva: Elección de una idea.

Es la parte en que se efectúa un examen detenido de las ideas expuestas y se hace la elección de la "**mejor**" idea a partir de considerarla **original, realista, eficaz y aplicable al problema**. Esta fase necesariamente debe ser diferida en el tiempo, generalmente realizada después de dos o tres días de terminada la segunda fase y no tiene una duración estipulada para su desarrollo.

El trabajo de selección y elección lo lleva adelante el mismo grupo o eventualmente un jurado de especialistas convocados para hacer su crítica y evaluación.

Los preceptos de funcionamiento de Osborne.

Para el correcto funcionamiento del Brainstorming es preciso **observar determinadas reglas** que su creador denominó "preceptos". Ellos son:

1. *La imaginación libre debe imponerse aun si las ideas parecen absurdas. La imaginación más loca debe ser bien recibida. Todas las ideas, incluso las más locas, las más extravagantes, las más chocantes, no solamente están permitidas sino que son esperadas.*

2. *Producir el máximo de ideas en el mínimo de tiempo sin prejuzgar la calidad. Recordar que el objeto de la técnica es producir un gran número de ideas.*

3. *La crítica y la autocrítica están proscriptas. Es decir que están totalmente prohibidas, la censura, que es la destrucción de ideas expuestas por otros, y la autocensura que es la anulación de ideas potenciales propias.*

4. *Escuchar las ideas de los otros y asociar libremente a partir de ellas. Esto es que se debe jugar con las ideas, por ej.: Una idea A es emitida. Cualquiera puede retomarla, deformarla, asociarla con otra, etc., para producir una idea B. A su vez otro miembro puede tomar las ideas A y B, combinarlas y producir una idea C. Así puede seguirse del modo que se nos ocurra.*

¿Cómo es el desarrollo típico de un Brainstorming?

Tiempo 1 - Primera Reunión:

1. Reunir un grupo de trabajo que puede llegar a tener hasta 10 personas, tan diferentes como sea posible, motivadas y capaces de expresarse en un grupo de trabajo.

2. El líder o coordinador debe plantear el problema. El mismo debe estar perfectamente definido con una especificación clara y precisa. Todos deben entenderlo y el conductor debe asegurarse de que los participantes comprendieron exactamente de que se trata.

3. Se deben recordar rápidamente las reglas de juego y estipular el tiempo a usar.

4. Se comienza la fase creativa o productiva, esto es, a trabajar en el aporte de ideas. Como se dijo la mejor forma de proceder y de lograr rapidez es usar tarjetas y tableros Metaplan con el coordinador trabajando del siguiente modo:

» Los participantes anotan en las tarjetas las ideas producidas, en la forma exacta en que se les ocurren. Cada cual expresa su opinión por escrito en forma simple y breve.

» A medida que se van haciendo las tarjetas, se entregan al coordinador que las va fijando a los paneles (y si no los hay, a las paredes de la sala) a fin de que los participantes tengan ante sus ojos el conjunto de ideas emitidas.

» El coordinador debe lograr que todos los miembros tengan iguales oportunidades para hablar y expresarse. Además todos deben recibir unas palabras de agradecimiento y aliento al participar para seguir motivados.

» El que conduce, debe alentar a los participantes a jugar con las ideas, a combinarlas, a "delirar". No debe callarse ninguna idea por absurda, incoherente o irrealizable que parezca. No hay que encerrarse en viejos paradigmas.

» Si no se tuviera la posibilidad de usar tarjetas Metaplan, se puede trabajar sobre un pizarrón grande y los participantes van "dictando" sus ideas al coordinador que debe escribirlas a todas sin omitir ninguna. Para lograr orden conviene levantar la mano antes de emitir una idea nueva y chasquear los dedos cuando se trata de una combinación o asociación de las ideas ya vertidas (el conductor dará preponderancia al chasquido de dedos sobre la mano levantada).

5. Se da por terminada la fase creativa o productiva, una vez que se cumplió el tiempo establecido o se agotó el tema.

6. Se pasa a un "cuarto intermedio" en que los participantes deben tomar una actitud reflexiva sobre su propio trabajo.

» Durante el tiempo que pasa de una reunión a la otra, es conveniente que las tarjetas queden expuestas en un lugar en que las vean los miembros del equipo para reflexionar sobre ellas e ir madurando individualmente puntos de vista para la selección de las que merecen ser desarrolladas y profundizadas.

» En la nueva reunión, todos deberán aportar su opinión sobre las ideas mejores anotadas en la primera reunión. Es un hecho demostrado por la psicología que la diferencia de tiempo entre una reunión y otra hace que sea más fácil aceptar la idea de un compañero como más conveniente que la propia.

Tiempo 2 - Segunda Reunión:

7. Se desarrolla la **fase selectiva**, pero la crítica y selección de ideas o soluciones, como ya se ha expresado, debe ser realizada en una segunda sesión unos 2 ó 3 días después y teniendo en cuenta que:

» Si es posible conviene utilizar cuadros de decisión de criterios ponderados para elegir las soluciones más adecuadas.

» Si se trabaja con un jurado o grupo de crítica y evaluación distinto al que produjo las ideas, lo que se hace es recoger las tarjetas y fotocopiarlas (o copiar las ideas escritas en los pizarrones en hojas adecuadas), y luego remitírselas para que las analicen, trabajen y desarrollen lo antes posible.

Aspecto posterior - Explotación de ideas:

8. Las ideas o soluciones seleccionadas son luego retomadas para su explotación. En esta parte, el grupo se esfuerza en enriquecerlas y desarrollarlas conservando inalterada su originalidad.

» *Es muy importante que al explotar una propuesta se busque con cuidado y profundamente lo que ella tiene de interesante, incluso cuando se presente bajo una forma insólita o hasta "irracional".*

» *El resultado de la "explotación de ideas" debe dar lugar a una "ficha de idea" que resumirá el resultado de la investigación realizada. Al explotar ideas se debe desterrar el NO PUEDO que generalmente aparece frente a los nuevos desafíos; vale la pena tener siempre presente que:*

"NO PUEDO" por lo general significa "NO QUIERO"

» *Cuando se enfrente a una idea innovadora o una solución inédita, que siempre nos conducen a un nuevo paradigma no diga jamás: "¡ES IMPOSIBLE!", simplemente haga un esfuerzo y apele a su creatividad pensando: "¿COMO PODRIA HACERSE POSIBLE?"*

Conclusión

El Brainstorming es una herramienta tradicional, muy conocida para el trabajo en equipo, pero generalmente "mal aplicada". Debe remarcarse que su eficacia depende de la precisión con que se aplique, y en tal sentido **las dos reuniones** y el "**juicio diferido**" en que se apoya la técnica, constituyen sus puntos más fuertes. Solamente cuando se lo aplica de este modo, se gana tiempo en el trabajo de equipo y se evitan innecesarios deterioros del clima interno, generados en desgastantes e interminables discusiones. Por lo tanto, vale la pena respetar las reglas de juego establecidas, tal cual fueron concebidas por su creador para que no pierda su gran eficacia.