

## H2 BRAINSTORMING

### ***PROPÓSITO***

El brainstorming es una técnica divergente concebida para generar grandes cantidades de ideas a partir de un grupo de individuos. A menudo se emplea para identificar las posibles causas de un efecto o posibles soluciones. En ambientes que no sean represivos, fomenta el pensamiento creativo.

### ***PRINCIPIOS***

Se ha demostrado a través de experimentos que el brainstorming genera por lo habitual una cantidad de ideas tres veces superior a la que generarían los mismos individuos trabajando por separado. En una buena puesta en común, cada miembro del equipo estimula las ideas de los demás con las suyas propias y los resultados frecuentemente son híbridos de muchas contribuciones.

Hay muchos métodos para los brainstorming, cada uno con sus puntos fuertes y débiles. Todos ellos giran en torno a unos cuantos principios básicos:

- ☐ Los participantes deben sentir que por participar no existe peligro.
- ☐ Durante el brainstorming no se permiten juicios ni críticas.
- ☐ Los participantes deberán esforzarse por generar cuantas más ideas les sea posible.
- ☐ Se animará a los participantes a ser lo más creativos posible.
- ☐ Se animará a los participantes a retomar y reelaborar las ideas de los demás.
- ☐ La persona encargada de tomar nota escribirá exactamente lo que se diga.

Para que sea formal, el brainstorming requiere que alguien recorra el grupo tomando nota de las ideas, una por vez. Quienes no tengan ninguna idea deben decir 'paso' y la puesta en común seguirá su curso. Las ventajas son que todo el mundo tiene las mismas oportunidades de contribuir. Sin embargo, puede hacerse lenta, carecer de espontaneidad y para algunas personas, resultar estresante. Los métodos formales no funcionan bien con grupos de más de 12 personas.

Un brainstorming informal consiste en decir en voz alta ideas tal como vengan a la cabeza. Es posible que se necesite a varias personas tomando notas dada la rapidez del proceso. La principal ventaja es su espontaneidad, aunque quizá acabe dominando el más extrovertido y se malogren algunas buenas ideas. Además, el método hace difícil la escucha, con lo que es probable que las ideas no lleguen a desarrollarse.

En ocasiones se usan métodos silenciosos de brainstorming en los cuales cada individuo consigna por escrito sus propias ideas. Es posible que esto garantice un mayor compromiso, aunque aumenta la duplicidad y no da lugar al desarrollo de ideas.

#### LA ELECCIÓN DEL MÉTODO DEPENDERÁ DE:

- ☐ el tamaño del grupo;
- ☐ si el grupo es o no es un equipo ejecutivo;
- ☐ cuestiones sociales y culturales.

Cuando finalice el brainstorming, es aconsejable emplear algún tiempo para discutir y analizar lo que se haya generado. Emplear técnicas como los Diagramas de árbol (H26) o los Diagramas en espina (H21) permite hacerlo estando aún en fase.

El método que se describe a continuación es un híbrido cuyo propósito es reunir lo mejor de cada método. Las sesiones de brainstorming por lo general no duran más de 10 ó 15 minutos.

**MÉTODO**

1. El coordinador recuerda al grupo los principios del brainstorming.
2. El coordinador se asegura de que todo el mundo en el grupo entiende el tema acerca del cual se va a hacer la puesta en común.
3. Se deja un minuto para que los asistentes consignent sus primeros pensamientos en silencio.
4. Se empieza por una persona del grupo y se toma nota de su primera contribución.
5. Se procede con la siguiente persona, bien en el sentido de las agujas del reloj o en el contrario, tomando nota de su idea.
6. Se prosigue con el grupo en el mismo sentido, tomando nota de una idea por vez.
7. Si varias personas en el grupo dicen 'paso' o si se pone de manifiesto que está habiendo una gran cantidad de duplicaciones, se detiene la operación para abrir el brainstorming a cualquier otra idea.
8. El brainstorming debe finalizar cuando ya no haya contribuciones.

**DIRECTRICES**

Para ayudar a procesar el brainstorming, es aconsejable escribir las contribuciones en tarjetas o en notas adhesivas. Sin embargo, ello implica que las personas que están en la puesta en común no puedan ver sus contribuciones a medida que proceden con la misma. Una forma de resolverlo es poner a otra persona a escribir al mismo tiempo en un cuaderno.

A veces las actividades de registro ralentizan el brainstorming. La presencia de dos personas tomando notas puede ayudar a mantener el ritmo.



Surgen dificultades cuando los participantes en un brainstorming no son todo lo sucintas que debieran. Es permisible que el coordinador ayude a la persona a ser más precisa respecto de sus pensamientos, aunque debe tener cuidado con las interpretaciones erróneas. En potencia eso es fácil de hacer, pues es posible que la persona que esté contribuyendo, sintiéndose presionada para dejar que el brainstorming siga su curso, acepte una interpretación del coordinador que no refleje exactamente su idea.

Para cuando un equipo, por ejemplo del Círculo de la Calidad, esté seleccionando las cuestiones que va a abordar, más basadas en la habilidad del equipo para influir que en la importancia de las cuestiones para la organización, la siguiente clasificación puede ser de utilidad. Se debe revisar cada elemento que se ha puesto en común, lograr el acuerdo de todos y clasificar cada elemento en una de las siguientes posibilidades:

T	total	La cuestión y su resolución entran completamente dentro de la influencia del equipo.
P	parcial	La cuestión y su resolución entran parcialmente dentro de la influencia del equipo.
N	no	La cuestión y su resolución no entran dentro de la influencia del equipo.

Podría ser adecuado que el equipo comenzase en primer lugar a resolver las cuestiones clasificadas como completamente dentro de su influencia. A continuación, podrían abordarse las cuestiones parciales. Quizá convenga que el equipo incorpore a representantes de otras áreas para ampliar su influencia. Por último, las cuestiones que no están dentro de la influencia del equipo, las 'N', deberían ser transferidas a otros con mejor posición para que las resuelvan. Muchas veces son las 'P' y las 'N' las que podrían tener el mayor impacto para la organización en su conjunto, pero lo aconsejable para el equipo es que en cualquier caso resuelva las 'T' para servir de ejemplo.

El humor, usado correctamente, puede fomentar la creatividad y el pensamiento lateral, y también hacer que la gente se sienta a gusto, permitiéndoles en muchas ocasiones vencer sus inhibiciones. Si los individuos se sienten seguros dentro del grupo, entonces son aceptables ciertas dosis de risa, que pueden mejorar la eficacia del brainstorming. Sin embargo, la línea divisoria es muy sutil, y si el coordinador percibe que los chistes son a costa de alguien o están socavando las ideas, en tal caso es necesario ponerles fin.

El coordinador precisa desarrollar métodos para cubrir las carencias en las reglas del brainstorming. Siempre recuérdale a los grupos las reglas antes de comenzar la puesta en común. Otro sistema es hacer que el equipo elabore un código de cooperación. Cuando se forme el equipo, que identifique la manera ideal en que quiere trabajar y los principios en que se asienta esa manera de trabajar. Cuestiones como ganar confianza, escuchar, respetar, confidencialidad, igualdad, etc., tienden a ser asumidas por la mayoría de los grupos. Esta lista puede ser estructurada y convertida en las directrices del equipo. Si en lo sucesivo se quebranta el código, como ocurrirá en algún momento, el coordinador se verá revestido de mucha más autoridad para hacerlo cumplir dado que ha sido elaborado por el equipo. Es importante tener el código a mano, y muchas veces una advertencia a tiempo resuelve muchos posibles problemas. El humor puede ser de lo más eficaz para hacer ver rápidamente a alguien que está violando el código.

Si el conflicto es más serio, el coordinador quizá tenga que hacer más investigaciones y resolver cuestiones con individuos fuera de la reunión con el equipo. Puede que para hacer esto sea mejor tomarse un descanso y no seguir adelante a riesgo de la química del equipo.

El coordinador debería permitir al equipo ampliar la lista del brainstorming en cualquier momento en el futuro si a éste se le ocurren ideas. Que se escriban en notas adhesivas adicionales. Que haya acabado la puesta en común formal no implica que no se puedan añadir ideas extra.



El tamaño ideal para un grupo de puesta en común es de entre seis y diez personas.

### EJEMPLO DE BRAINSTORMING

Éste es el resultado de una puesta en común que contemplaba las causas de descontento de unos estudiantes de enfermería con las prácticas clínicas en un hospital.

**Nota:** Por razones de comprensión, el resultado se presenta en forma de Diagrama de espina.

