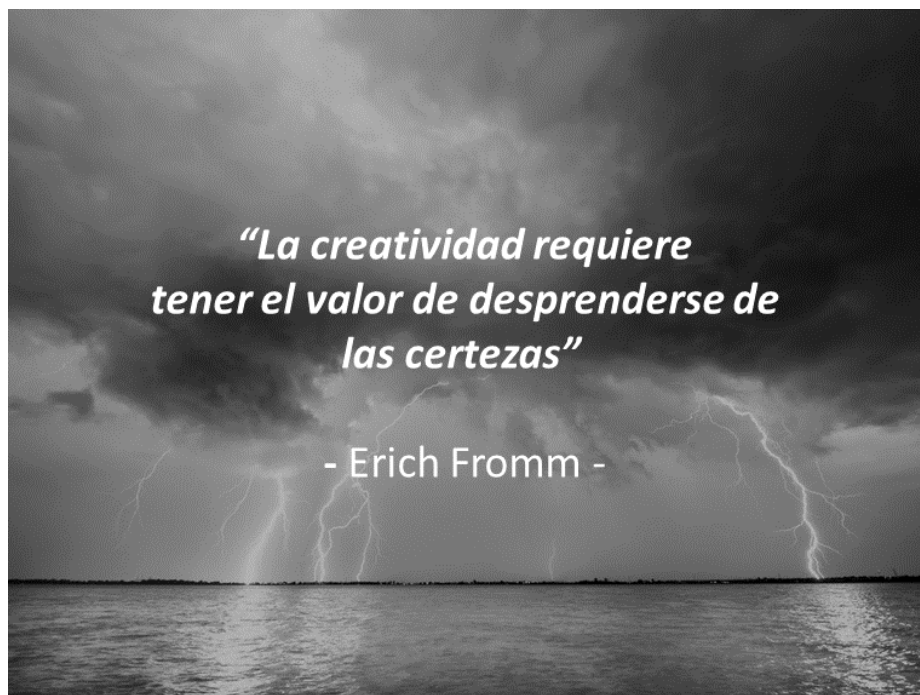


TORMENTA DE IDEAS ESTRUCTURADA



Pedro Luis García Cianca

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
1. Introducción a la tormenta de ideas	3
1.1. Origen.-	3
1.2. Concepto.-	3
2. Tormenta de ideas estructurada.-	4
2.1. Definición:-	4
2.2. Cuándo y para qué se debe utilizar.-	4
2.3. Fundamentos previos.-	5
A. DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO CONCRETO.....	5
B. ELECCIÓN DE UN CONDUCTOR DE LA SESIÓN.	5
C. ELECCIÓN DE UN NÚMERO LIMITADO DE PARTICIPANTES	5
D. ELECCIÓN DE AL MENOS UN PARTICIPANTE AJENO AL EQUIPO.	5
F. ELECCIÓN DE UN LOCAL AMPLIO, LUMINOSO Y AIREADO	6
G. PREPARACIÓN DEL MATERIAL.....	6
H. LIMITACIÓN DE TIEMPO	6
2.4. Desarrollo.-	7
A. PRESENTACIÓN DE OBJETIVO.....	7
B. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
C. LOCALIZACIÓN DE FACTORES CONDUCTORES Y STAKEHOLDERS. .	7
D. ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS.....	7
E. REDACCIÓN DOCUMENTO FINAL	8
3. BIBLIOGRAFÍA	9

RESUMEN EJECUTIVO

El Brainstorming o Tormenta de ideas fue creado a principios del siglo XX por el publicista norteamericano de Alex Osborn. Su objetivo consiste en estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo de personas sobre un tema o problema común.

La Tormenta de ideas estructurada

Definición.

El proceso de un grupo que sigue reglas y procedimientos para obtener una productividad máxima.

Esta técnica es una más de las que han ido apareciendo con el objetivo de sistematizar original de Alex Osborn.

Fundamentos previos.

Sin una buena preparación de estos elementos nuestro trabajo estará abocado al fracaso o proporcionará unos resultados deficientes:

- A. Definición de un objetivo concreto
- B. Elección de un conductor de la sesión
- C. Elección de un número limitado de participantes nunca más de 7.
- D. Elección de al menos un participante ajeno al equipo
- E. Libertad de ideas.
- F. Elección de un local amplio, luminoso y aireado
- G. Preparación del material
- H. Limitación de tiempo.

Desarrollo.

El desarrollo debe de estar basada en estos hitos, pero dada la naturaleza de la técnica, cada sesión tendrá una evolución propia.

- A. Presentación de objetivo.
- B. Presentación de la situación actual
- C. Localización de factores conductores y stakeholders
- D. Estudio y definición de hipótesis
- E. Redacción documento final

1. INTRODUCCIÓN A LA TORMENTA DE IDEAS

1.1. Origen.-

La tormenta de ideas (Brainstorming) fue descrita por el publicista norteamericano Alex Osborn en su libro APPLIED IMAGINATION; PRINCIPLES AND PROCEDURES OF CREATIVE THINKING¹ publicado en 1954, aunque su autor venía utilizando esta técnica en su agencia publicitaria desde 1939.

En 1957 Charles H. Clark publicó la obra BRAINSTORMING THE DYNAMIC NEW WAY TO CREATE SUCCESSFUL IDEAS² en la que desarrollaba las teorías de Alex Osborn.

En los agradecimientos de su libro se Clark quiso dejar claro el origen del Brainstorming.

«Tengo una deuda especial con Alex Osborn, porque mi asociación con él me inspiró a desarrollar mi poderes creativos. Alex cree en las personas para que utilicen voluntariamente sus capacidades ocultas. Como el padre de la Tormenta de ideas, ha desarrollado una "invención social" cuyas potencialidades estamos empezando a vislumbrar».

1.2. Concepto.-

Según define Alberto Galgano en su libro Los siete instrumentos de la calidad total³ *«El Brainstorming o Tormenta de ideas es una técnica de grupo que tiene la finalidad de estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo de personas sobre un tema o problema común».*

Es importante hacer hincapié en el concepto TÉCNICA. La Tormenta de Ideas ha sido ampliamente utilizada como recurso por los medios de comunicación social, tanto en ficción como en información, proyectando la imagen de un grupo de personas que se dedican a lanzar ideas sin orden ni concierto buscando una idea o un concepto brillante que permite dar un giro de 180º a la situación planteada.

Esta imagen está absolutamente alejada de la realidad, como se expondrá más adelante, el hecho de que uno de las principales características del Brainstorming sea la generación de un gran volumen de ideas hace que la gestión de las mismas sea un objetivo prioritario con el fin de que la tormenta no haga naufragar nuestro proyecto.

¹ Applied imagination; principles and procedures of creative thinking (Osborn, 1953)

² Brainstorming The Dynamic New Way to Create Successful Ideas (Clark, 1958)

³ Los siete instrumentos de la calidad total (Galgano, 1995)

2. TORMENTA DE IDEAS ESTRUCTURADA.-

2.1. Definición:-

Richards J. Heuer Jr y Randolph H. Pherson definen en su obra TÉCNICAS ESTRUCTURADAS PARA EL ANÁLISIS DE INTELIGENCIA⁴ definen esta Técnica como: «*El proceso de un grupo que sigue reglas y procedimientos para obtener una productividad máxima*».

Como se puede observar el concepto productividad (volumen se encuentra presente en todos los métodos relacionados con la Tormenta de ideas.

2.2. Cuándo y para qué se debe utilizar.-

Por mi propia experiencia profesional considero que la potencialidad de esta técnica alcanza sus máximas cotas en la generación de cualquier tipo de Escenarios en los inicios de cualquier proyecto importante de la organización que requiera un análisis prospectivo.

«La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (pre activa y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables»⁵.

Además y como se verá más adelante a lo largo del proceso podremos ir definiendo y localizando:

- Factores conductores: enfocados en las personas, recursos, acontecimientos e incluso conceptos relacionados con la sociología.
- Partes interesadas (Stakeholders): Desde un individuo a una organización compleja.
- Indicadores: que se formaran con la actitud de los factores conductores definidos en hipótesis simples.

⁴ Técnicas Estructuradas para el Análisis de Inteligencia (Pherson, 2015)

⁵ Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. (Godet, 2007)

2.3. Fundamentos previos.-

A continuación se señalan los pilares en los que se debe basar nuestra sesión, sin una buena preparación de estos elementos nuestro trabajo estará abocado al fracaso o proporcionará unos resultados deficientes:

A. DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO CONCRETO.

Es indispensable el saber porque y para que estamos trabajando.

B. ELECCIÓN DE UN CONDUCTOR DE LA SESIÓN.

Indispensable que un miembro del equipo mantenga el orden y no pierda de vista el objetivo de la sesión. Este sistema basado en el volumen y la libertad de las ideas corre el peligro continuo de salirse de la línea trazada y caer en una discusión de amigos o incluso de enemigos.

El conductor no debe ser el más experto en la materia a tratar ni el que tenga la máxima jerarquía en el grupo es más, sería recomendable que no fuese así. Con ello se consigue que no pierda de vista en ningún momento su misión principal **NO PERDER DE VISTA EL OBJETIVO MARCADO.**

C. ELECCIÓN DE UN NÚMERO LIMITADO DE PARTICIPANTES NUNCA MÁS DE 7.

La explicación de la cantidad viene dada porque con un número menor no conseguiríamos un número suficiente de ideas diferentes y con un número mayor la sesión sería eterna e ingobernable.

El número impar de participantes se basa en evitar la creación de bandos que puedan llegar a bloquear el trabajo del grupo: Aunque parezca poco elegante, no debemos obviar el efecto manada y la actitud gregaria que ante determinadas cuestiones todos hemos adoptado en algún momento.

D. ELECCIÓN DE AL MENOS UN PARTICIPANTE AJENO AL EQUIPO.

El concepto de *mente blanca* añade frescura al planteamiento y evita caer en el peligro de que una idea repetida e interiorizada durante un largo periodo de tiempo por los que se consideran más cualificados del grupo sea considerada como una verdad inmutable.

La *mente blanca* detectará inmediatamente las ideas abstrusas y pedirá explicaciones sobre ellas.

Me gustaría hacer una parada sobre el concepto *abstruso*, prometo que seré breve. En la actualidad tanto en el ámbito social como en el político y profesional, existen una serie de conceptos continuamente repetidos cuya definición en realidad nadie entiende. Se da la paradoja que nadie se atreve a pedir una aclaración sobre ellos por miedo a ser considerado un iletrado en la materia en cuestión.

Personalmente me gusta utilizar este adjetivo porque encuentro que la sencilla definición que hace de él nuestra Real Academia se ajusta perfectamente a la gran mayoría de las ideas que recibimos de los medios de comunicación social o en nuestro entorno profesional.

Abstruso, sa: *Del lat. Abstrūsus 'oculto'. 1. adj. De difícil comprensión.*

E. LIBERTAD DE IDEAS.

En realidad este punto es el verdadero pilar central del sistema, ninguna y recalco el problema ninguna idea debe ser excluida del proceso de debate ni por su enunciado, ni por la persona que lo plantee o por su aparente falta de pertinencia debe ser rechazada.

F. ELECCIÓN DE UN LOCAL AMPLIO, LUMINOSO Y AIREADO

El fundamento de este método lleva aparejado debate, intercambio e incluso porque no asumirlo en ciertos momentos acalorada discusión. Los involucrados tendrán que moverse, gesticular, colocar pos-it y cuartillas en paredes, pizarras o tabloneros de anuncios. Les aseguro por propia experiencia que es mejor un lugar amplio para esta «Batalla de las ideas».

G. PREPARACIÓN DEL MATERIAL

Aunque parezca una cuestión nimia, debemos evitar que un momento de debate o creatividad se vea detenido o incluso suspendido porque no tenemos un bolígrafo, un rotulador, post-it, chincheta etc.

H. LIMITACIÓN DE TIEMPO

Una vez más apelo a mi experiencia profesional, el tiempo máximo debe ser definido con anterioridad, esta técnica tiende a crear sesiones interminables. Una de las misiones del Conductor de la Sesión debe ser marcar los tiempos de los diferentes procesos e incluso proponer que entre pasos se puedan tomar descansos e incluso que la sesión se posponga para otra fecha. Por supuesto intentando no abortar debates con interrupciones bruscas.

2.4. Desarrollo.-

Los hitos que se marcan a continuación son genéricos. Una sesión productiva comienza a tener una vida propia y diferente a otras prácticamente desde su inicio.

A. PRESENTACIÓN DE OBJETIVO.

Se debe remitir a los participantes una clara descripción del objetivo buscado para evitar dilaciones en el inicio de la sesión.

B. PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Al igual que con la presentación del objetivo mi experiencia me ha demostrado que es conveniente remitir una descripción de la situación actual del problema o idea a estudiar.

Los participantes podrán estudiarla, proponer cambios e incluso mostrar una descripción diferente a la presentada.

C. LOCALIZACIÓN DE FACTORES CONDUCTORES Y STAKEHOLDERS.

De la lectura de la propuesta de la situación actual se irán identificando factores y stakeholders que influyen en la evolución de la situación presentada.

Estos elementos se apuntarán en post-it que serán pegados en una pared, tablón o pizarra sin un aparente orden.

Una vez que estén colocadas los participantes propondrán grandes grupos en los que se puedan agrupar los pos-it y propondrá una pequeña definición para cada grupo.

Habrán post-it que en un primer debate quedarán fuera de todas las clasificaciones en este momento los participantes decidirán en un segundo debate si pueden ser incluidas en uno de los grupos existentes o pueden ser creados nuevos grupos a partir de esos factores para futuras sesiones o nuevos estudios.

D. ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS

Esta es la verdadera fase creativa, los participantes establecerán hipótesis de trabajo a partir de los factores localizados y clasificados en este momento el CONDUCTOR DE LA SESIÓN tendrá que moderar el debate. En caso que algún factor, idea o hipótesis no reciba una aprobación total para ser incluida en el trabajo, será valorada numéricamente por el grupo con valores de 1 al 4 con lo que se evitará que la valoración acabe «tierra de nadie».

E. REDACCIÓN DOCUMENTO FINAL

Las hipótesis o ideas aprobadas serán incluidas en el documento final y en otro documento se conservarán las no aprobadas que estoy seguro serán de utilidad en el futuro.

El documento final será remitido a los participantes para su revisión final, esta revisión será puramente de forma, si hubiese alguna discrepancia de fondo conllevaría una nueva reunión del Grupo de Trabajo.

3. BIBLIOGRAFÍA

Clark, C. H. (1958). *Brainstorming The Dynamic New Way to Create Successful Ideas*. MeJvin Powers Wilshire Book Company.

Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica : problemas y metodos*. PROSPEKTIKER.

Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination; principles and procedures of creative thinking*. Scribner.

R H. Pherson, R. J. Heuer (2015). *Técnicas Analíticas Estructuradas para el Análisis de Inteligencia*. Plaza y Valdes.

Rawlinson, J. G. (1981). *Creative Thinking and Brainstorming*. Routledge.

Wilson, C. (2013). *Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method*. Morgan Kaufman.