



QUALITY
CONSULTING

Serie Herramientas:

**Brainstorming y otras herramientas
Comunicándose con libertad y eficiencia**

**Federico Salvador Wadsworth
Presidente Ejecutivo
Quality Consulting SA**





Brainstorming y otras herramientas

Comunicándose con libertad y eficiencia

Un líder desfalleciente

El suegro lo observó a alguna distancia. Había empezado su arduo trabajo de cada día. Las personas venían frente a él para presentarle sus asuntos y él juzgaba y decía a cada cual lo que debía hacer. No siempre los que se presentaban aceptaban con facilidad sus palabras, había quejas y lamentos, y esto le producía gran ansiedad. Era frecuente que iniciara su trabajo con el alba y apenas si la oscuridad de la noche le servía de medio para detenerlo.

Aquella tarde regresó, como de costumbre, agotado a su tienda. Sabía que al día siguiente sería igual. Ya podía percibir el murmullo de las personas en la cola, las discusiones de los que no respetaban el derecho de los que habían llegado antes, la impaciencia... Pensaba en aquél campamento donde él era el líder indiscutido. Eran tantos... Dos y medio millones de personas en un campamento eran demasiadas para un hombre de 80 años como él, o para cualquiera.

Su suegro lo esperaba. Le dijo que si seguía así desfallecería del todo. Debía tener un método. Debía nombrar a algunos hombres destacados y virtuosos que pudieran ser jefes de millar, de cien, de cincuenta y de diez. Si alguna persona tenía una consulta esta debía ser absuelta por el jefe de diez. Si este no podía la pasaba al de cincuenta y así sucesivamente. Sólo los asuntos muy difíciles llegarían a él. El método de comunicación y decisión estaba propuesto. Habría delegación, algunos otros se sentirían reconocidos al ver que se les colocaba como jefes y el pueblo solucionaría sus problemas más rápidamente, al mismo tiempo que se aliviaría su propia carga y podría dedicarse a sus tareas de líder. Él supo que detrás de su suegro estaba la sabiduría de Dios... y lo escuchó. Moisés pudo conducir de esta manera durante cuarenta años más al pueblo de Israel en el desierto.

Un método eficaz

La comunicación tiene muchas veces obstáculos que la hacen difícil de manejar. La falta de métodos adecuados nos desgasta sin lograr resultados acordes al esfuerzo realizado. Le propondré en este artículo el uso de 4 herramientas para el trabajo en equipo, para la generación de ideas y para motivar a la participación de todos en el esfuerzo. Considero que estas herramientas podrán suplir el 90% de sus necesidades en estos dos aspectos. Aunque son parecidas no son totalmente alternativas. Cada una tiene un campo de aplicación, que espero ayudarle a definir.

Estas herramientas son:

- Brainstorming
- Brainwriting
- Respuesta con tarjeta
- Flash

Pasemos a verlas. Síganme los buenos... y los demás también.



Brainstorming

Se le llama también tormenta de ideas y es una técnica verbal para estimular la producción libre de ideas en grupo en un breve lapso. Tiene varios niveles de aplicación, relacionados principalmente a la capacidad de cuestionar las opiniones. Vamos a analizar estos niveles y definir su campo de aplicación más adelante. El brainstorming puede aplicarse en los siguientes casos:

1. Cuando se desea que se expresen con amplitud una gran gama de opiniones.
2. Cuando se desea fomentar la aparición de ideas creativas o inusuales.
3. Cuando se desea estimular la generación de ideas en base a otras ideas.
4. Cuando se desea fomentar la participación de todos.

El método es muy simple.

1. Explique las reglas de juego para la aplicación de la técnica.



2. Defina claramente el tópico al que se aplicará. Asegúrese que todo el grupo ha entendido el asunto. Escríbalo frente a ellos en una pizarra o papelógrafo. Puede también utilizar un ordenador y un proyector para que siempre quede a la vista de todos.
3. Permita algunos minutos de meditación (no tantos como para que se duerman o distraigan) para que cada uno pueda pensar sobre el asunto.
4. Aportar ideas, sólo una por turno por participante en rotación. Las ideas no se discuten, ni requieren de apoyo alguno para ser consideradas válidas. Permitir que el emisor explique brevemente su idea para que todos comprendan lo mencionado. No permita que las personas cuestionen, desvaloricen y menos que se burlen de una idea por insólita que parezca. Estimule la madurez de los participantes para aceptar las ideas contrarias a las propias.

Permítame algunas palabras antes de terminar con el método. Con frecuencia encontramos personas que piensan que es una demostración de inteligencia cuestionar todo lo que los demás sugieren pero que, sin embargo, se irritan si alguien lo hace con sus ideas. Necesitamos madurar mucho para que el trabajo en equipo sea eficaz. Algunas virtudes como la tolerancia y la humildad (¿qué es eso?) son críticas para el éxito del trabajo en equipo.

Algunas personas piensan de sí mismos como producto terminado. Se sienten el último huevo duro del picnic, el último refresco en el desierto... Nadie puede mejorarlas, no les falta nada y por lo tanto nadie puede enseñarles o pensar de manera diferente, porque estarán equivocados. No lo digo por usted, tal vez por alguien que usted conoce. Sigamos.

5. Anotar la idea, en una pizarra o poster, reflejando su integridad. Preguntar al emisor si está de acuerdo con la forma en la que se ha escrito su propuesta. No calificarlas. Sólo escuche, pregunte y clarifique.
6. Continuar hasta que se agoten las ideas, es decir, hasta que se produzca una vuelta en blanco.

He hecho una descripción del nivel uno de brainstorming. Lo contrastaremos con los otros dos y sus diferencias de aplicación.

- Nivel 1 Las ideas no se discuten, ni requieren de apoyo alguno para ser consideradas válidas. Es el nivel adecuado para la generación de ideas o sugerir cuál es el problema principal al que debería abocarse el grupo.
- Nivel 2 Las ideas pueden ser discutidas o se puede manifestar oposición, sin embargo, la opinión del sugerente prevalece. No es necesario extenderse hasta definir quién tiene la razón. Las herramientas de decisión se aplicarán luego para discernir. El nivel es utilizado cuando se desea presentar posibles causas de la ocurrencia de un problema.
- Nivel 3 Las ideas pueden ser discutidas o se puede manifestar oposición. La opinión del grupo prevalece sobre la del sugerente. Es el nivel más avanzado y se aplica cuando se desea definir una acción que se aplique como solución a un problema, corrija una causa ya definida o cuando se intenta definir las causas raíz de un problema.

Brainwriting

Es una técnica escrita para estimular la producción libre de ideas en grupo en un breve lapso. Es semejante al brainstorming. El brainwriting puede aplicarse en los siguientes casos:

1. Cuando se desea que se expresen con amplitud una gran gama de opiniones.
2. Cuando se desea fomentar la aparición de ideas creativas o inusuales.
3. Cuando se desea estimular la generación de ideas en base a otras ideas.
4. Cuando se desea fomentar la participación de todos.
5. Cuando el tópico es controversial o podría generar reacciones emotivas.
6. Cuando las sesiones de brainstorming son habitualmente dominadas por unos pocos miembros.

Note que las primeras cuatro aplicaciones son idénticas que para el brainstorming, mientras que las últimas dos marcan la diferencia. El método estimula a personas que podrían manifestarse renuentes a tocar un tema delicado o no tienen la confianza de expresar sus ideas de manera audible. El método es bastante diferente al brainstorming y necesariamente algo menos veloz. Veamos.

1. Explique las reglas de juego para la aplicación de la técnica.
2. Definir claramente el tópico al que se aplicará la técnica. Asegúrese que todo el grupo ha entendido el asunto. Escríbalo frente a ellos en una pizarra o papelógrafo.
3. Permita algunos minutos de meditación para que cada uno pueda pensar sobre el asunto.
4. Proporcione sólo un papel a cada miembro para que escriba cuatro ideas sobre el asunto. Cuando haya completado 4 ideas dejará el papel en el centro de la mesa y cogerá el papel de otro miembro. Puede anotar otras cuatro ideas en el nuevo papel y retornarlo al centro de la mesa. Siga así mientras tenga ideas que escribir.
5. Cada miembro debe anotar las ideas de manera que reflejen su manera de pensar de manera clara. No ser



excesivamente breve para presentar la idea dejando que sea ambigua. No corrija las anotaciones hechas por otra persona, ni discuta su parecer. Utilice las ideas de otros para generar nuevas.

6. Continuar hasta que se agoten las ideas.
7. Transcriba las ideas ordenadamente a una pizarra o posters (también puede utilizarse un ordenador con un proyector) de manera que todos puedan observarlas, para luego aplicar las técnicas de selección.

Respuesta con tarjeta

Una opción que se asemeja a las dos anteriores pero que contiene algunas importantes diferencias es la respuesta con tarjeta. Es también una técnica para estimular la producción libre de ideas en grupo en un breve lapso. Es una técnica no verbal semejante al brainwriting. Sin embargo, la diferencia estriba en que se desea que las ideas suministradas no estén basadas en las ideas de otros, sino en la propia experiencia o conocimientos de la persona. Veamos su campo de aplicación.

1. Cuando se desea que se expresen con amplitud una gran gama de opiniones.
2. Cuando se desea fomentar la participación de todos.
3. Cuando no se desea que las ideas o apreciaciones se generen en base a las de otros.
4. Cuando hay evidencia que las personas no desean pronunciarse de manera hablada sobre un tema.

Note que a diferencia de los casos anteriores no se desea que las ideas se vean influenciadas por las de otros. Esto es especialmente importante en grupos donde existen los llamados líderes de opinión. Es una herramienta importante para auscultar las opiniones individuales sobre temas controvertidos, como pronunciarse sobre el estilo de dirección en una reunión donde los culpables (léase gerentes) están presentes. Apreciemos el método.

1. Explique las reglas de juego para la aplicación de la técnica.
2. Defina con precisión el tema sobre el que se desea se pronuncien los miembros del grupo.
3. Distribuya libremente tarjetas de colores y plumones para que cada miembro pueda anotar cuantas ideas le parezca.
4. Instruya a todos que sólo deben colocar una idea por tarjeta. No unir dos o más ideas en una sola tarjeta.
5. Asegúrese que las personas entiendan que deben presentar sus ideas u opiniones de manera clara aunque breve. No utilicen conceptos de una sola palabra que pueden ser confusos para el resto.
6. Reciba las tarjetas de todos los miembros. Espere hasta que todos hayan finalizado. No apresure o presione a quienes siguen llenando sus tarjetas. Estimule a los demás a continuar.
7. Organice las tarjetas con ayuda de los miembros del grupo. Lea una por una (luego de haberlas mezclado) y pida que el grupo le indique con qué grupo de tarjetas asociarla. Use la opinión mayoritaria cuando haya alguna discrepancia. Sea flexible para permitir la reorganización de los grupos de tarjetas cuando asome una idea diferente.
8. Rotule los grupos con una tarjeta de color o diseño especial (no utilizado), de tal manera que identifique el concepto general que las asocia. Pida al grupo que proponga los títulos. Use la opinión mayoritaria cuando haya alguna discrepancia.

Flash

Complementaremos las herramientas hablando de la técnica flash. Es usada para generar comentarios o análisis de todos los miembros del grupo sobre información o conclusiones. Los comentarios recibidos son breves y permite obtener la opinión de todos y cada uno de los miembros del grupo sobre un tópico definido. El propósito es conocer la opinión de todos, no extraer conclusiones ni decidir por votación la posición ganadora. Utilice la siguiente guía para su aplicación.

1. Cuando se desea que las personas expresen su parecer sobre un aspecto en especial.
2. Cuando unas pocas personas opinan y se desea obtener la opinión de todos.
3. Cuando hay alguna evidencia que en los acuerdos no están participando todos los miembros del grupo.
4. Cuando se desea evaluar el método o avance del trabajo de grupo.
5. Cuando los aspectos sobre los que debe pronunciarse el grupo han sido ampliamente discutidos.

El método sugerido es el siguiente.

1. Explique las reglas de juego para la aplicación de la técnica.
2. Plantee el aspecto sobre el cual ha de pronunciarse el grupo. Asegúrese que ha sido comprendido. Anótelos en una pizarra o un poster para que se mantenga en la mente de todos.
3. Indique que se solicitará la opinión de cada cual en rotación, de manera que todos estén preparados a suministrar su parecer cuando se le solicite. Informe que no se permitirá el cuestionamiento de las opiniones. Ni mientras se emiten ni después de emitidas.
4. Inicie con alguno de los miembros y vaya cediendo la palabra secuencialmente a los siguientes. No inicie



- la ronda con una persona que podría ser considerado como líder de opinión. Tampoco con la persona más renuente o tímida del grupo, no vaya a ser que se desmaje...
5. Registre las opiniones vertidas, confirmando con quienes las exponen para ver si lo escrito concuerda con su parecer.
 6. Continúe con el proceso hasta que todos hayan opinado.

Fomentando la participación

El trabajo en equipo es uno de los principios guía de la calidad total. Debe ser estimulado en nuestras organizaciones para desarrollar el potencial de las personas y mejorar su nivel de realización por el trabajo. A veces podemos reunir a las personas alrededor de una mesa y sin embargo estar inhibiendo el trabajo en equipo por la falta de métodos adecuados. Aún los métodos adecuados pueden fallar si las personas que conforman los grupos no han desarrollado la madurez necesaria para aceptar las ideas diferentes o tolerar la oposición.

Crea firmemente que cuando se combinan las opiniones de personas que conocen sobre el tema surgirán mejores ideas, soluciones y decisiones que si ellas piensan de manera separada. Me viene a la mente un versículo de la Escritura para finalizar. Se encuentra en el libro de Proverbios, escrito por quien fue el hombre más sabio descontando a Jesucristo, Salomón. Él dice: *"Donde no hay dirección sabia, caerá el pueblo; mas en la multitud de consejeros hay seguridad"*.

Entonces... lo dejo ahí.

