

EL *BRAINSTORMING*, PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA CALIDAD TOTAL

por Antonio Valls

Un sector que desde siempre ha precisado de muchas ideas continuamente nuevas para despertar el interés de los consumidores, es el de la publicidad. No es pues raro que en el, naciera el *brainstorming* o "tormenta de cerebros", instrumento único que frecuentemente se pone al servicio de la calidad total, para lograr la mejora continua en la empresa. Ante el reto de constante innovación que tienen todas las organizaciones en la actualidad, ya no vale decir: "...es que no tenemos imaginación...", "...es que no sabemos ser creativos...".... El *brainstorming* ofrece la posibilidad de dar un nuevo y genial enfoque, a la solución del problema que le impide acceder al liderazgo en su propio sector.

Las claves del ***BRAINSTORMING***

Se fija un límite de tiempo a la sesión:

- No hay restricciones de oportunidad ni de congruencia.
- Nadie critica ni menosprecia sus propias ideas ni las de los otros.
- Las ideas no tienen porque ser realistas. No se imponen límites a lo posible.
- Todo el mundo puede participar igual, y todas las ideas tienen la misma validez sean de quien sean. **SE ANOTAN TODAS LAS IDEAS.**

El *brainstorming* se basa en un proceso de asociación libre de ideas. De acuerdo a Roger Fisher (1981), enjuiciar estorba a la imaginación; por ello, este autor sugiere pensar primero en términos de posibles soluciones -así parezcan inicialmente decabelladas-, y seleccionar una de ellas después. El *brainstorming* busca liberar múltiples y nuevas apreciaciones; no criticarlas.

Lo que complica la posibilidad de que tengamos una nueva idea, es que hoy por hoy, esta no se alberga todavía en nuestro cerebro. De ahí la pertinencia de organizar sesiones de *brainstorming* con otras personas. En ellas, el objeto es producir tantas ideas como sea posible, sean estas fantasiosas o no. Si los participantes no se sienten cohibidos para apuntar no importa que solución al problema que nos ocupa, unas ideas hacen fluir a las otras al igual que el fuego se propaga en un incendio. Sin embargo para llevar a cabo estas sesiones con éxito, hay que tener en cuenta algunos **puntos esenciales**.

Cada sesión debe tener un **propósito** específico; para eliminar -por ejemplo- productos defectuosos de nuestra gama, hay que identificar primero aquello que hay que corregir.

El **tamaño del grupo** debe ser de entre cuatro y siete personas. Debe intentar crearse un ambiente lo más relajado posible antes del inicio de la sesión, para que todo el mundo pueda sentirse libre para decir lo que

quiera. Los turnos de intervención no deben estar establecidos, y la gente debe decir lo que se le ocurra en cuanto se le ocurra.

El **moderador** -debe haber uno-, no debe ser alguien cuya presencia inhiba a los participantes en la sesión de *brainstorming*, o que despierte suspicacias en cuanto a sus verdaderas intenciones liderando la sesión. Una regla básica que debe presidirla es que nadie ha de criticar ninguna idea. Hay que tener en cuenta que las ideas aparentemente disparatadas son las que tienen un mayor potencial de generación entre los asistentes, de opciones factibles y nunca consideradas anteriormente en la empresa -o incluso quizás, fuera de ella-.

Obviamente a lo largo de una sesión de *brainstorming*, **deben anotarse todas las ideas** que surjan, en una pizarra o *flip-chart*, de modo que todo el mundo pueda verlas. Ello estimula la creatividad de los participantes en la sesión, y contribuye a limitar el número de redundancias.

Sólo después que se han dado una gran cantidad de soluciones enfocando el problema desde todos los ángulos posibles, se pensará en mantener una nueva sesión con los mismos asistentes, con el objeto de ir acotando aquellas soluciones que parezcan más idóneas para el tratamiento del problema que se afronta con el *brainstorming*. En realidad ahora el *brainstorming* continua, pero trabajando sobre las mejores ideas preseleccionadas. Esto permite ahondar en las soluciones, y conseguir tal vez que surja el enfoque simplificado y genial que es susceptible de marcar la diferencia.

Después de esta segunda sesión, puede considerarse que el *brainstorming* ya ha terminado. Lo que comienza en este momento es un proceso de toma de decisión. La elección de la mejor solución de entre todas las que se han anotado. Ahora la espontaneidad del proceso creativo debe dejarse de lado, y lo que ha de prevalecer es la razón, el rigor y el realismo.