

## **Tormenta de ideas: ¡Qué tontería más genial!**

### **Brainstorming. What a great foolishness!**

#### **María del Carmen González**

Licenciada en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Asistente. Biblioteca Médica Nacional. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed.

*Cuando hay libertad, la imaginación vuela. Y cuando la imaginación vuela, los negocios marchan.*

¿Quién no se ha enfrentado alguna vez a lo largo de su vida con algún problema "imposible de resolver"? Tal vez no pudo encontrar la solución porque no se atrevió a pensar de un modo diferente.

Por extraña que parezca, la siguiente escena es completamente real:

En una sala se encontraron siete ejecutivos de una empresa. Todos, impecablemente vestidos, poseían un alto grado de calificación en sus respectivas áreas de acción. Con ellos había un profesor, quien les planteó un problema.

El asunto a resolver no se refería a ninguna complicada operación financiera; simplemente se trataba de unir dos cuerdas que colgaban del techo de la habitación.

El inconveniente era que las dos cuerdas, fijadas con clavos, estaban demasiado lejos una de otra como para poderlas atar. Comenzaron a aparecer soluciones: uno de los ejecutivos propuso colgar pesas de las cuerdas. Otro, mojarlas para que se expandieran; Un tercero, utilizar un cinturón para unir ambos cabos. Finalmente, uno de los participantes en el ejercicio se subió a una silla, le quitó el clavo a una de las cuerdas e inmediatamente la amarró con la otra. Asunto concluido.

Y ustedes podrían preguntarse: ¿para qué nos sirve todo esto? A primera vista

podría parecer una apuesta, un juego de niños, o simplemente una manera muy apropiada de perder el tiempo. Pero no es así. En realidad se trata de un ejercicio que forma parte de un curso dirigido a acrecentar la capacidad de innovación de sus participantes. En este caso, la persona que unió las dos cuerdas superó el desempeño de sus compañeros, precisamente porque pensó de una manera más creativa; todos los demás dieron por sentado que las cuerdas no podían moverse de donde estaban, pero la verdad es que nadie les había dicho que debía ser así. Lo que distinguió a ese participante de los otros fue su osadía para introducir una variante —no contemplada por los demás— en el juego.

Cursos de este tipo son cada vez más populares en el mundo. Actualmente, los mayores enemigos del éxito empresarial son la carencia de una buena dosis de fantasía, así como su perseverancia en los métodos tradicionales para su quehacer. La capacidad de improvisación es vital para el futuro de una empresa. Si sus empleados no la tienen, es necesario que la aprendan, pero ¿es esto posible?

## **TONELADAS DE IMAGINACIÓN Y NI UN GRAMO DE CRÍTICA**

De acuerdo con numerosos investigadores, sí es posible. La verdad es que no se trata tanto de enseñar la creatividad como de recuperarla. Todos somos creativos al nacer, pero en la medida que crecemos, se tiende a perder esta aptitud. La técnica conocida en idioma inglés como *brainstorming* (tormenta de ideas) intenta sacarla de nuevo a flote.

Diversas pruebas han demostrado que los niños son nueve veces más creativos antes de entrar en la escuela que al salir de ella. La vida escolar destruye la creatividad, al fomentar sobre todo el pensamiento patrón y las respuestas convencionales. Muy pocas personas logran mantener su creatividad hasta la edad adulta, y aquellos que lo consiguen no son "bien vistos". En cierta ocasión, un alumno de una escuela secundaria tuvo problemas con su profesora cuando esta le pidió que dijera cuántos de los números del 1 al 7 eran divisibles por 2. La respuesta del alumno fue automática: todos. Un número impar también puede dividirse en dos partes iguales. En otra ocasión, un profesor pidió a un alumno que averiguara la altura de un edificio utilizando un barómetro. El estudiante ofreció dos soluciones: una, tirar el barómetro a la calle desde el punto más alto del edificio y cronometrar el tiempo que tarda en estrellarse contra el suelo. Luego, utilizando la fórmula existente para calcular la aceleración de un objeto, calcular la altura.

La segunda solución era mucho más fácil: busque al arquitecto responsable de la construcción y dígame: "Si me dice usted cuál es la altura de su edificio, le regalo un magnífico barómetro". Desgraciadamente para el alumno, sus profesores no compartían el gusto por la originalidad.

Es algo corriente que, cuando alcanzamos la edad adulta, estamos demasiado acostumbrados a movernos dentro de unas limitaciones. Aprender a librarse de ellas puede ser muy provechoso. Esto fue lo que le ocurrió al americano Edwin Land cuando, tras fotografiar en la playa a su hija pequeña, esta le preguntó impaciente: "¿Por qué no puedo ver la fotografía ahora mismo, papá?" En lugar de ofrecerle a

su hija una explicación, Land se hizo la misma pregunta: "En efecto. ¿Por qué no? El resultado fue la invención de la cámara de *Polaroid*.

Tanto los cursos de *brainstorming* como los de técnicas derivadas tienen un principio común: apartarse de los caminos ya recorridos. El *brainstorming* es la técnica más antigua. Data de 1954 y su nombre puede traducirse literalmente como "tormenta cerebral"; en efecto, los miembros de un grupo donde se produce un *brainstorming* deberán enfrentarse al problema que se les plantea de forma diferente a la habitual y expresar todas las ideas que se les ocurran. No importa que muchas de ellas parezcan ilógicas, excéntricas o, incluso, irrealizables.

Lo que realmente importa es que las propuestas de cada participante impulsen a los demás a intentar formular alguna otra. Todo vale. Sólo existe una regla que debe cumplirse "a rajatabla": está terminantemente prohibido criticar alguna de las sugerencias. Frases espontáneas como: "Eso es imposible", o "¡Qué tontería!", sólo sirven para ahogar la creatividad.

El objetivo de la tormenta de ideas no es aclarar, completar o defender las ideas expuestas, sino dispararlas a toda velocidad. Más tarde, con tranquilidad, se valorarán. Una variante muy eficaz para aplicar esta herramienta es el *brainwriting*, donde las ideas se registran por escrito en una gran pizarra. Otro sistema es el llamado *metaplan*: las ideas no se expresan oralmente, sino que se anotan en tarjetas y se clavan en la pared. Cuando un participante clave una tarjeta, lee las que se colocaron previamente; estas, a su vez, le servirán de inspiración para generar nuevas ideas. Al final de la sesión, cada participante pega un punto coloreado en aquellas tarjetas que considera de mayor interés. De ese modo, se puede apreciar qué ideas son las más aceptadas, sin que unos participantes intimiden a los demás.

El *seis-tres-cinco* es otro método muy utilizado. Cuando algún problema necesita solución, se reúne un grupo de seis participantes; cada uno escribe tres propuestas en un papel y pasa la hoja al compañero de al lado quien, a su vez, inspirándose en esas soluciones escribirá otras tres. De ahí el nombre de seis-tres-cinco, porque seis personas ofrecen soluciones de tres en tres, con la ayuda de los otros cinco participantes. El resultado es que en cada hoja aparecen 36 propuestas de solución que, multiplicadas por el número de hojas, alcanzan un total de 108 sugerencias. Este método ha mostrado especialmente su eficacia en el hallazgo de un diseño gráfico o un lema publicitario. Como en los otros tipos de *brainstorming*, las críticas están completamente prohibidas y se admiten toda clase de sugerencias. Algo negativo de este sistema es que la colección de ideas que surgen se produce de manera "muy ordenada". Se encauza en un estilo determinado y le falta "el toque de locura", por así decirlo, típico de estas herramientas.

Sin embargo, muchos se preguntan: ¿Tienen realmente alguna utilidad estas reuniones, donde se sueltan las ideas en ráfagas sin que importe lo estúpidas que puedan parecer? Lo cierto es que, por una parte, diversas investigaciones han revelado que cinco individuos aislados pueden producir más propuestas que el mismo número de personas que forman un grupo. Sin embargo, las ideas producidas en grupo con frecuencia son más idóneas para su realización práctica.

Esto es especialmente cierto cuando se trata de problemas concretos, como el de una empresa de transporte turístico que buscaba nuevos grupos de mercado, al estar sus vehículos activos con la mitad de las plazas desocupadas. O el de un peluquero que también se quejaba de su insuficiente clientela. Tras algunas sesiones, estos problemas fueron resueltos: la empresa de ómnibus subió como la espuma, al transportar a visitantes de ferias y asociaciones. El peluquero ofrece ahora días especiales de descuento para estudiantes y personas residentes en asilos.

## **VARIAS EMPRESAS POSEEN GRUPOS ESPECIALIZADOS EN LA GENERACIÓN DE IDEAS**

La aplicación de ideas poco comunes es bastante más complicada para las grandes empresas que para las más pequeñas. Lo paradójico del asunto es que estas son, precisamente, las que más promueven la realización de estos cursos. Sin embargo, una vez concluidos, el participante es absorbido por alguna remota sección de la gran empresa donde su sentir y su pensar quedan fuera del alcance de los demás, sobre todo de sus directivos. Además, en muchos lugares todavía predomina una mentalidad contraria a cualquier tipo de innovación. La manoseada frase: "Siempre lo hemos hecho así", constituye a menudo una barrera casi insalvable; en algunos países, algunas compañías importantes han mejorado la situación con la creación de equipos para producir ideas, dedicados específicamente a la búsqueda de soluciones a problemas predeterminados. Forman estos grupos unos siete miembros del personal, cada uno de una sección diferente. Al frente se encuentra una persona que no es necesariamente un experto en el problema a resolver, pero que posee buenos contactos con los altos cargos de la compañía.

Esto último es muy importante: según muchos expertos, el principal enemigo de la creatividad es, muy a menudo, el propio director de la empresa. Frecuentemente establece directrices desde arriba, sin escuchar a los subordinados, que soportan las decisiones con resignación al no tener la oportunidad de participar en ellas. Por eso, son muchos los que opinan que es mejor que el director no forme parte del ejercicio de la tormenta de ideas, porque rara vez se considera como "un igual", y la igualdad entre los participantes es una condición indispensable para obtener resultados positivos. Algunos profesores de estos cursos han tenido que destruir las tarjetas clavadas en la pared, después de haber registrado los textos, cuando un jefe particularmente receloso ha intentado identificar al autor de cada sugerencia por su escritura.

## **CUALQUIER COSA PUEDE SERVIR DE BASE PARA UNA IDEA GENIAL**

El interés por conocer a los empleados más brillantes en este cometido puede ser comprensible, pero si un empleado piensa que sus superiores pueden llegar a enterarse de las sugerencias que realizará, es posible que se produzca un bloqueo de sus ideas. Todo gerente conoce que una empresa debe ser creativa y flexible para poder sobrevivir. Pero cuando se intenta llevar a la práctica esta ley de la supervivencia para los tiempos actuales, la realidad es muy diferente. En primer lugar, moverse dentro de reglas convencionales produce una sensación psicológica de seguridad y, segundo, muchas personas no pueden evitar el seguir moviéndose dentro de los esquemas habituales.

Las causas de este fenómeno se mencionaron anteriormente: casi todas las personas han recibido una educación que les impulsa a pensar de un modo razonable, lógico y recto, algo que no tiene por qué ser necesariamente erróneo. Significa que el hemisferio cerebral izquierdo, que se ocupa de este tipo de comportamiento, domina al derecho, que es el que tiene a su cargo facultades como la fantasía y la espontaneidad.

Las competencias de los hemisferios cerebrales están muy relacionadas con el *brainstorming*. La mitad izquierda del cerebro se ocupa del pensamiento racional, y la derecha del creativo.

Así, numerosos *tests* psicológicos han revelado la existencia de pensadores zurdos y diestros. Por ejemplo, al contemplar un informativo de televisión, los primeros prestarán más atención a las palabras que al locutor, mientras que los segundos se fijarán más en su rostro, su traje o su corbata. Muy pocas personas están en condiciones de lograr una completa armonía entre ambos hemisferios cerebrales en cualquier momento de sus vidas.

## TODOS PODEMOS INCREMENTAR NUESTRA CAPACIDAD CREATIVA

Uno de los precursores en la teoría del *brainstorming* fue el pensador inglés *Edgard de Bond*. Hace unos 20 años, acuñó el concepto de pensamiento lateral, es decir, el que no se traza una línea recta para llegar a un objetivo. Su primer mandamiento es "comprender que una idea dominante puede ser un obstáculo, en lugar de una ventaja". En los numerosos libros por él publicados ha repetido incansablemente que cada persona es capaz de ampliar su propio pensamiento, incluso sin el apoyo del grupo. Y existen diferentes métodos de lograr esto:

a) *Formación de analogías*. Un ejemplo de este método es la creación de la máquina desgranadora de algodón. Su creador obtuvo la idea después de observar a un gato intentando atrapar a un pollito a través de una alambrada. La máquina carda los granos de algodón de un modo muy similar.

b) *Formación de asociaciones*. Los diseñadores de la NASA buscan un sustituto del tradicional cierre de cremallera para los trajes de los astronautas. En una sesión de búsqueda de ideas, el equipo escogió al azar una palabra en el diccionario: *rainforest*, que en inglés define los bosques y campos llenos de matorrales y plantas espinosas. Uno de los participantes imaginó que corría por un bosque entre los matorrales y que un montón de espinas quedaban adheridas a su ropa. El resultado fue la fabricación de un tipo de cierre de velero para astronautas, en el que miles de fibras similares a espinas se adhieren entre sí.

c) *Formación de contrarios*. Una fábrica norteamericana de cerveza se enfrentaba al problema de destruir sus existencias remanentes. Uno de los directivos reaccionó recordando la historia de Tom Sawyer quien, cuando su tía le encargaba pintar la valla de la casa, éste contaba a sus amigos lo divertida que resultaba la tarea y les cobraba dinero a cambio de permitirles que le ayudaran. La empresa cervecera vende ahora su bebida vieja a Japón donde se utiliza como sustancia nutritiva para el ganado destinado a la matanza.

*Rolf Cornei*, un experto en creatividad, recuerda que estas técnicas por sí solas no aportan ninguna soltura al cerebro. Únicamente una atmósfera de distensión para la creación puede crear el ambiente necesario para que surjan las buenas ideas. La siguiente historia, de la que es protagonista un pequeño empresario holandés, parece darle la razón. Hace unos años, este hombre tuvo la feliz idea de permitir a sus empleados que se tomaran los días libres cuando lo desearan. El resultado fue que el empleado que antes se quedaba en la casa dos o tres días alegando enfermedad —quizás pensando que "si faltó un sólo día no se van a creer"— faltaba ahora uno solamente. Tres años después, la pequeña empresa se convirtió en la compañía de electrodomésticos más grande de Holanda.

Está claro: cuando hay libertad, la imaginación vuela. Y cuando la imaginación vuela, los negocios marchan.

Recibido: 20 de febrero de 2008.

Aprobado: 29 de febrero de 2008.

Lic. *María del Carmen González Rivero*. Biblioteca Médica Nacional. Calle 23 esq. N, El Vedado, Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [maria.carmen@infomed.sld.cu](mailto:maria.carmen@infomed.sld.cu)

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CULTURA ORGANIZACIONAL.

ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

GERENCIA EMPRESARIAL.

ENTERPRISES MANAGEMENT.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Carmen González MC. Tormenta de ideas: ¡Qué tontería más genial! *Acimed* 2008;17(4). Disponible en: Dirección URL (<http://...>) [Consultado: día/mes/año].