

IDEAS EN GRUPO: EL «BRAINSTORMING»

06.053 : 35.08

Este método, creado por Alex F. Osborn, Presidente de la «Creative Education Foundation de Buffalo, N. Y.», empleado en los Estados Unidos desde hace veinte años, se incluye dentro de los programas de educación del «pensamiento creador», y se sigue no sólo en empresas industriales y comerciales, sino en los «colleges» y universidades y últimamente también en la Administración y el Ejército. En Europa el «Brainstorming» se empezó a usar en las empresas filiales de compañías norteamericanas, pero desde hace dos años se emplea con éxito en Francia, Bélgica y Suiza.

1. FUNDAMENTO DEL SISTEMA

La imaginación ha sido siempre la base de todos los trabajos de invención y creación. El poder de asociar ideas y proponer otras nuevas, unido a la inteligencia, ha producido siempre la chispa creadora, necesaria en toda investigación bien llevada.

La imaginación es, así pues, indispensable para dar vida a cualquier tipo de investigación, sea en el plano técnico o comercial o en el campo, más amplio, de la organización en general. Para encontrar un nuevo pro-

cedimiento de fabricación, un nuevo camino en la distribución, para preparar un nuevo servicio, para encontrar el nombre a un producto o institución recién creados, para lanzar un «slogan» publicitario, para traducir ese «slogan» en imágenes visuales o auditivas, etc., hay que recurrir a la imaginación.

Los obstáculos al desarrollo de la imaginación son siempre la excesiva especialización, el «surmenage» o agotamiento intelectual y, sobre todo, el trabajo aislado. Todo ello produce en el hombre un sentimiento de soledad y frustración, que merma sus posibilidades imaginativas de creación y sus ideas nuevas.

Los obstáculos al desarrollo de la imaginación son siempre la excesiva especialización, el «surmenage» o agotamiento intelectual y, sobre todo, el trabajo aislado. Todo ello produce en el hombre un sentimiento de soledad y frustración, que merma sus posibilidades imaginativas de creación y sus ideas nuevas.

La imaginación encuentra su desarrollo en el trabajo de equipo. Desde la antigüedad se ha utilizado el diálogo para avanzar en el terreno de las ideas. Una buena idea, para ser utilizada, debe ser aceptada. Las ideas deben confrontarse con las opiniones de otros, superiores o iguales. Toda conferencia supone tres fases:

- estudio del problema;
- discusión de las sugerencias, y
- síntesis final con vistas a la utilización de las ideas expuestas.

Evidentemente la imaginación juega todo su papel en la segunda fase. Es ahí donde surge la aplicación del sistema del «Brainstorming».

2. REGLAS BÁSICAS

La discusión de ideas en grupo no es nada nuevo. El aspecto revolucionario de este sistema consiste en que su empleo en una reunión aporta un elemento absolutamente nuevo, en el sentido de que la fase de la discusión, en la que la imaginación interviene, se lleva con una cadencia rápida, sin que la crítica sea autorizada, y organizando, por el contrario, un verdadero pillaje sistemático de ideas.

Así la discusión, dirigida por un «animador», seguirá las tres reglas básicas del «Brainstorming»:

- Lo único que interesa es el número de ideas. Se deben expresar todas las que vengan a la imaginación, sin reflexionar, sin operar previamente en el fuero interno una preselección de aquéllas. Es necesario que éstas se expresen rápidamente y de una forma muy concisa.
- Se prohíbe criticar una idea expuesta por otro. Toda crítica, toda frase irónica debe desterrarse. Se persigue así que nadie dude en expresar *todas* sus ideas, aunque no le parezcan excelentes; no hay riesgo de críticas sarcásticas. De una idea banal en apariencia puede nacer otra idea, transformada y útil.
- El «pillaje» de las ideas de otro sí está autorizado en cambio. Es más, se deben tomar las ideas que otro acaba de exponer y transformarlas según el grado de imaginación e iniciativa de cada uno.

En cuanto al equipo, éste debe ser relativamente restringido. Los mejores resultados se obtienen con ocho o diez personas. La formación de los equipos debe ser heterogénea—aunque el espíritu que anima a todos deba ser homogéneo—, y así se han formado equipos que reúnen:

- hombres con gran experiencia en los negocios y jóvenes a punto de terminar sus estudios;
- científicos y técnicos junto con personas que ejercen actividades literarias y artísticas;
- personas extrañas a la empresa y empleados de la misma, y
- técnicos y personas profanas; por ejemplo, usuarios de los servicios o productos que aquellos técnicos realizan.

La duración de las reuniones es variable y puede oscilar entre los diez minutos y las tres horas. Se suelen celebrar por las mañanas, salvo en el caso de que el grupo esté formado por noctámbulos, cuya capacidad mental llega a su grado máximo después de la tarea del día.

Deben celebrarse en una sala agradable, alrededor de una mesa redonda u ovalada. Cada participante debe tener a su disposición papel, cigarrillos y bebidas sedantes. A veces es necesaria una pizarra para el desarrollo gráfico de las sugerencias e incluso pliegos de papel de barba, en los casos de iniciativas sobre anuncios y bocetos publicitarios.

3. FASES

Cualquiera que sea el método empleado, una sesión de «Brainstorming» requiere siempre tres fases:

1. Análisis del problema y de comparación. El «animador», juntamente

con el jefe de la sección correspondiente, realiza el estudio del problema. Esta es la fase más difícil y, desde luego, la más larga en su elaboración. Si el problema es complejo, es conveniente dividirlo en varios problemas simples para presentarlos uno tras otro al equipo.

2. Investigación colectiva y recolección de iniciativas; ya hemos expuesto su desarrollo en el apartado anterior. Las ideas son tomadas por taquigrafía o cinta magnetofónica, habiendo demostrado la experiencia que el primer procedimiento da mejores resultados.

3. Selección de ideas; se desarrolla de nuevo entre el «animador» y el jefe de la sección correspondiente; tendrá lugar al día siguiente de la sesión. Se añadirán las ideas que los participantes del equipo aporten posteriormente, por ejemplo al día siguiente por teléfono. El resumen total se recoge en un informe mecanografiado.

4. RESULTADOS

La experiencia prueba que con este sistema han llegado a «salir» más de 250 ideas por hora. Este, claro está, es un límite máximo. En los Estados Unidos se considera un porcentaje excelente el del 3 al 6 por 100 de ideas aprovechables. En Francia, sin embargo, se ha llegado a un 10 por 100.

Las primeras críticas hechas a este procedimiento se fundan en que elimina la reflexión; sin embargo, el desarrollo de la imaginación y la espontaneidad ha sido, sin duda, un magnífico avance dentro del campo de la investigación organizativa.

5. LOS MÉTODOS

Contrariamente a lo que pudiera imaginarse, el sistema admite diver-

sos métodos que suponen variaciones, en la segunda fase especialmente. Estos diversos métodos se reúnen en cinco grupos, dentro de los cuales aún cabrían subdivisiones, correspondientes a pequeñas variaciones en el procedimiento a seguir:

El método Osborn.—Es decir, el original, tal como fué concebido por el creador del sistema de las ideas en grupo. Este sistema reúne las características que se han expuesto. Es el modelo «clásico».

El método Gordon.—La variación aquí consiste en que el problema que se propone a discusión no es el verdadero problema que se quiere resolver, sino uno paralelo, cuyas soluciones puedan ser válidas para ambos. Esta variante viene impuesta en los casos en que se quiere guardar el «secreto profesional» de la empresa o entidad que organice la sesión. En Francia se ha introducido una variante, que consiste en que dos de los diez o veinte miembros que forman el grupo conocen cuál es el verdadero problema, con lo que pueden realizar—incluso inconscientemente—una labor de reincorporación de la discusión a las zonas, en las que ésta podrá servir luego para ser confrontada con el auténtico problema. Por supuesto, el «animador» o director de la sesión conoce también el «secreto». Las sesiones que siguen este método suelen ser más largas y pueden llegar incluso a las dos o tres horas.

El método de la «Asociación forzosaa».—En él se restringe la libertad de abordar todos los temas que vayan surgiendo del problema central. Los miembros del grupo están obligados, por tanto, a seguir de cerca unas directrices, sin apartarse en divagaciones del tema planteado. El autor considera que este sistema, al restringir

la libertad, perjudica la espontaneidad de la imaginación, que es el principal objetivo del «Brainstorming», y por ello no lo considera útil.

Las técnicas analíticas.—En realidad la única diferencia reside aquí en la división de las diversas fases del problema, cada una de las cuales se hace objeto de una sesión diferente.

Técnica de las opciones instantáneas.—En ella, la tercera fase—la de selección de ideas—se hace inmediatamente después de la segunda, en vez de esperar veinticuatro horas, con lo que se asegura la continuidad de la «atmósfera» creada por la sesión en el momento de realizar tal selección.—J. M. A.

LOS MEDIOS MATERIALES DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA: EL «GAMMA 60»

651.2:681.142

1. LA AUTOMACIÓN EN LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS

Desde el final de la segunda guerra mundial hemos sido testigos de descubrimientos sensacionales en el campo de la automación, cuyo alcance, fuerza y repentina aparición hacen temer trastornos en el mundo laboral. Desde hace quince años, en efecto, la automación ha suscitado grandes inquietudes; se pensaba si sería capaz de provocar una nueva revolución industrial que produjera un paro general. Hoy se discute si el automatismo provocará un paro tecnológico o, por el contrario, un crecimiento de la demanda de mano de obra. Inglaterra ya nos ofrece hoy un terreno de estudios donde poder apreciar los resultados prácticos de estas innovaciones.

La automación aparece poco a poco no sólo en las empresas privadas, sino también en los servicios de las Administraciones públicas. Hace pocos años

En la *Revue Administrative* número 64 (págs. 439 y ss.), H. Lau-bignat expone el perfeccionamiento que se ha ido produciendo en los últimos quince años en el campo de los medios materiales de la organización administrativa.

nadie negaba en Francia la intervención de la automación en grandes fábricas—como la «Renault», por ejemplo—, pero nadie imaginaba que su necesidad se haría sentir en campos como el de los servicios contables y administrativos.

En la actualidad, las compañías de seguros y los bancos utilizan o estudian la adquisición de complejos electrónicos y las Administraciones públicas siguen de cerca esta cuestión.

2. OBSTÁCULOS QUE SE OPONEN A LA AUTOMACIÓN

1.º La importancia de los gastos que hay que sufragar. El costo de estos materiales puede suponer inversiones que plantearán problemas, desde el punto de vista de la amortización y la rentabilidad.

2.º El constante progreso de la electrónica, que deja anticuadas las máquinas al poco tiempo de ser adquiridas.