

Innovación basada en las personas (II) Instrumentos para la creatividad

Autora: María Ruth Santana Jiménez – MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



Este Guía complementa a la anterior en la que se analizaron los factores que dificultan y propician la creatividad. Aquí se exponen criterios de actuación para sistematizar el proceso creativo en la empresa con algunos sencillos instrumentos para el análisis y tratamiento grupal de ideas y soluciones. La siguiente guía se dedica a la innovación en procesos clave y en competencias, la “Solución MIESES-OIT”, que ha tenido el reconocimiento de la Organización Internacional del Trabajo.

0. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta Guía es presentar algunas metodologías que por su sencillez pueden aprovecharse para agilizar el proceso innovador. Las ideas individualizadas de los trabajadores son por supuesto útiles, pero interesa sobre todo socializar el proceso y hacer copartícipes de las mismas al más amplio número de trabajadores posible. Con ello, se estará favoreciendo la participación, algo esencial para un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo. Y segundo, se logrará que la estructura piramidal de las empresas, una de las principales barreras a la innovación, se invierta, para que de este modo, todos, mandos y trabajadores puedan responder conjuntamente trabajando en equipo.

La empresa vertical tradicional se basó en un modelo industrial de flujo de información y de trabajo de arriba-abajo. Los jefes solían disponer de áreas independientes de movilidad con información privilegiada y los trabajadores habían de seguir pautas establecidas, y todos en un contexto cerrado. En la actualidad, se demanda que las ideas se generen y fluyan a gran velocidad por toda la empresa en un contexto abierto que interactúa permanentemente con el exterior y que, además, conduzca a acciones inmediatas. Ello requiere del espacio interactivo, del tiempo y de una organización del trabajo con alta capacidad resolutoria que lo haga posible.

Bloqueos y estímulos al proceso creativo

La creatividad es algo inherente al ser humano y su capacidad de producir ideas, no solo bienes físicos, es lo que nos diferencia de otras especies. Las personas somos solucionadoras natas de problemas, algo que nos produce satisfacción, y más, cuando los beneficios generados trascienden a nuestro entorno. Estamos guiados por el espíritu de observación, de curiosidad y de búsqueda, que ha sido determinante en el desarrollo de la humanidad, aunque en el devenir de la historia no hayamos sido siempre modélicos. Actuaciones maliciosas han perseguido con el mismo espíritu de búsqueda, beneficios a costa de la generación de daños a otros y a la misma sociedad.

La motivación para la creatividad es intrínseca. Surge del propio interés de la persona por su trabajo.

En la actualidad, una organización no se puede permitir tener trabajadores poco implicados con sus cometidos ante la acuciante necesidad de innovación. Por ello, el primer paso para generar espacios innovadores es sentar las bases y crear las condiciones que los hagan posibles. Ahora bien, el espíritu creativo se construye sobre el esfuerzo y la disciplina. Muchos genios de la creatividad tanto en el mundo del arte como de la ciencia han afirmado que la creatividad es “un 90% de sudor y un 10% de inspiración”. Pero a pesar de las ventajas personales y colectivas de un trabajo creativo, las barreras a la creatividad son muchas y prevalecen en la mayoría de organizaciones. En la siguiente fig 1, complementando lo expuesto en la anterior Guía, se sintetizan los principales bloqueos a la creatividad, que se pueden clasificar en tres grandes tipos: los derivados de una percepción racional limitada de la situación, los derivados de aspectos emocionales, y finalmente, los derivados de las limitaciones de los propios procesos de trabajo y de la organización.



Figura 1 Tipologías de bloqueos a la creatividad.

Quizás uno de los mayores problemas para acceder al potencial creativo de alguien que trabaja dentro de un grupo sea la existencia de estereotipos y pre-

juicios que se generan. Las personas suelen ser fácilmente etiquetadas y es común escuchar aquello de que “*hay gente creativa y otra que no lo es*”. Si bien es cierto que algunas personas son más creativas que otras, muchas pueden llegar a serlo si el entorno es estimulante. Todo buen profesional siempre está desarrollando sus habilidades creativas para mantener al mismo tiempo su proceso de aprendizaje permanente y sentirse intelectualmente activo. Sucede que los estereotipos con respecto a la creatividad se originan debido a prejuicios, ideas relacionadas con situaciones experimentadas previamente en las que la gente desarrollaba tareas repetitivas permaneciendo como inmutables y, por tanto, consideradas como elemento integrante de su personalidad. El problema se acrecienta cuando una persona se desmotiva, convencida de que no es creativa, convirtiéndose tal actitud en un verdadero freno interior.

Muchas organizaciones y personas están tan absortas en el trabajo “productivo”, que se desentienden de los tiempos de reflexión en incluso de planificación, por no considerarlos importantes. Oímos decir a menudo, “*me pagan para trabajar, no para pensar*”. También es cierto que sin estímulos suficientes e instrumentos prácticos que agilicen la creatividad en una organización, ésta puede verse sustancialmente bloqueada o menguada.

Son muchas veces los miembros de un mismo grupo - que deberían estar unidos por un interés común - los que obstaculizan la creatividad. Los argumentos que utilizan los líderes negativos son múltiples y muchas veces no se limitan solamente a comentarios. Basta una mirada o un gesto para frenar la iniciativa de un compañero de trabajo. En cambio, si ese grupo se transforma en equipo, podrá convertirse en grupo dinamizador de la creatividad. Un equipo que da oportunidades de expresarse sin temor al ridículo, que acepta el error y que es consciente que la norma y lo estandarizado pueden cuestionarse con argumentos asertivos, estará ofreciendo espacios para liberar el potencial creativo de todos sus miembros.

Una de las claves del éxito de una organización se encuentra en aceptar que las inquietudes de las personas, los problemas y los conflictos crean oportunidades de cambio y, a la vez, que lo convencional y rutinario puede cuestionarse.

La dinámica de cambio es consustancial con la actividad empresarial. Las primeras actuaciones de la empresa deberían orientarse a intervenir sobre los bloqueos organizacionales, luego será más fácil intervenir.

1. EL PROCESO CREATIVO E INSTRUMENTOS PARA LA CREATIVIDAD.

Desde la creación de las condiciones para que las ideas puedan surgir hasta la implementación exitosa de aquellas que hayan sido asumidas y desarrolladas, transcurre todo un proceso en el que habrán de resolverse satisfactoriamente cada una de sus etapas. Ver fig. 2.

Procedimiento para sistematizar el aporte de ideas y la innovación.

En este apartado nos limitaremos a plantear un sencillo esquema de procedimiento que permita generar y canalizar las ideas de mejora. Toda organización debiera tener una vía ágil para tal finalidad, con persona o unidad al frente que lo gestione. Si queremos que el procedimiento sea efectivo todas las ideas han de ser analizadas y contar con su debido *feed-back*.

Fases del proceso creativo



A) Etapa preparatoria y de calentamiento.

Hay que seleccionar el tema y, en función del mismo, seleccionar las personas más idóneas. El lugar en que vaya a desarrollarse la sesión debe ser confortable con medios para transcribir las ideas en pizarra, panel o tablón. La sesión debería ser conducida por persona experimentada en el método. Hay que establecer las reglas de funcionamiento. Hay que asegurarse que todos tienen claros los objetivos perseguidos, entienden bien el tema y no hay diversas interpretaciones. Seguidamente, se busca que los miembros del grupo se relajen y logren la necesaria apertura mental. Un camino para lograrlo puede consistir en plantear un juego previo para desconectar del trabajo habitual o actividades anteriores. Por ejemplo, podría ser realizar un juego de palabras, como las que tengan determinadas letras respecto a un mismo tema, mencionar objetos utilizables en determinados ámbitos, productos que tengan un determinado color, etc. Habría que ir contabilizando las palabras no repetidas que cada miembro del grupo va realizando en las diferentes rondas. Habría que detener el juego tras unos pocos juegos temáticos y haber constatado que se ha creado un ambiente de cordialidad.

B) Etapa de generación de ideas.

Debe volverse a plantear muy bien el asunto a tratar con los antecedentes necesarios para entender la situación a analizar, fijarse un tiempo limitado de trabajo con claridad en las metas perseguidas, tanto en el número máximo de ideas como en los problemas o cuestiones concretas a resolver. Es importante que las ideas que van aportando los miembros del grupo se vayan registrando, respetando las normas básicas de trabajo. Es recomendable, que sin efectuar todavía priorización alguna, se vayan anotando las ideas de manera ordenada a la vista de todos los miembros del grupo con cierto criterio de clasificación, previamente consensuado. Las ideas se pueden ir generando de diferentes maneras. Puede ser de manera estructurada, aportando los miembros del equipo sus ideas en turnos rotatorios. Puede ser de manera no estructurada, aportando cada persona sus ideas a medida que se le van ocurriendo. Ello puede generar algún inconveniente, como el que algunos quieran asumir un mayor protagonismo e inhiban a otros, ante lo cual es importante que el conductor de la sesión facilite que todos puedan aportar con orden y tranquilidad, sin precipitación. Finalmente, puede recurrirse en una primera instancia a que las personas escriban las ideas en un papel que luego se adhiere en pizarra, panel o tablón.

C) Etapa de desarrollo y trabajo con las ideas.

Cuando ya dejan de generarse ideas habría que clarificar las que hayan trascendido. Habría que descartar aquellas ideas que son idénticas, aunque sin precipitarse, ya que algunas, aunque pudieran parecer similares, pueden tener matices diferenciales interesantes. Las ideas, por supuesto, pueden mejorarse, o bien ir agregando nuevas a las ya planteadas. Deberían aprovecharse estímulos visuales o listas de control y de clasificación que faciliten la propia reflexión sobre las ideas que se han ido generando y el ajuste de las mismas, el estímulo a otras nuevas que las primeras han provocado y la posible interrelación e integración de ideas. Podría ser útil incorporar un diagrama de afinidades, tal como se plantea en el siguiente apartado. Esta etapa finalizaría, seleccionando las ideas principales, para luego proseguir con ellas.

D) Etapa de evaluación.

El propio grupo debería establecer criterios para la evaluación de las ideas seleccionadas en función de las necesidades planteadas y la disponibilidad de medios. Ello es imprescindible para evitar discrecionalidades o falta de objetividad en las ideas y soluciones. Por ejemplo, factores de rentabilidad, calidad, costes de implementación, recursos necesarios, seguridad y salud, satisfacción de usuarios o la conjunción de varios de ellos.

Figura 2. El proceso creativo en sus distintas fases.

El procedimiento debiera ser unitario, sea del tipo de fuere la mejora propuesta. Desde luego, la efectividad del procedimiento como instrumento de sistematización de nuevos hábitos de trabajo, requiere del compromiso de la dirección y de la implicación del personal con mando para su efectiva implementación. Ver propuesta a título de ejemplo en la fig.3.

Instrumentos para la creatividad.

Veamos a continuación algunos instrumentos sencillos para facilitar la generación y ordenamiento de ideas en los grupos de trabajo, su análisis y el consensuado de soluciones a aplicar. Aunque instrumentos al efecto existen muchos, se han seleccionado y adaptado aquellos que pudieran responder de manera relevante a algunos de los siguientes planteamientos:

- a) Sencillez y utilidad para la identificación de problemas o deficiencias generadores de daños reales o potenciales, con procedimiento unitario de actuación.
- b) Integración del pensamiento divergente o lateral, o sea, el estímulo al aporte de ideas y propuestas no convencionales y estereotipadas, más propias del pensamiento convergente.
- d) Facilidad de neutralizar los factores de distorsión que pueden generar determinados roles de comportamiento que suelen estar presentes en los grupos de trabajo.

Todos estos instrumentos son adaptables a cada realidad empresarial y son complementarios entre sí. Aunque cada uno de ellos puede ser idóneo para una situación determinada, podría ser recomendable en muchos casos aplicar en un mismo contexto una técnica después de haber aplicado otra, para así seguir avanzando en la búsqueda de soluciones.

El valor que pueden aportar tales instrumentos está más condicionado a los objetivos perseguidos, a la calidad de las actuaciones preparatorias del grupo de trabajo y a la buena conducción del mismo en su aplicabilidad, que a los propios instrumentos en sí. Es como si esperáramos que de un bloque de piedra pudiera salir una hermosa escultura con solo disponer de unos buenos utillajes y unas cuantas técnicas para esculpirla. Aunque los útiles de trabajo son necesarios, la calidad de la obra depende totalmente de la creatividad del escultor, de su esfuerzo y del método seguido. En nuestro caso, al tratarse de un trabajo grupal, las exigencias aún son mayores, pues la aplicación eficaz de estas técnicas de creatividad depende, además de la buena conducción del proceso por el coordinador de grupo, de las aportaciones de todos sus miembros, que habrían de ser buenos conocedores tanto del proceso a analizar como de las técnicas a emplear. Como sucede en toda actividad exitosa que haya de consolidarse, la voluntad y la práctica sostenida de la innovación puede convertirnos en personas más creativas y estimuladoras de la creatividad en nuestro entorno.

Ahora bien, si se pretende que la innovación sea uno de los motores de la acción empresarial e impregne a la cultura empresarial, habrá que diseñar la política y las estrategias que lo hagan posible, eliminar los bloqueos previsibles, tal como se ha expuesto, y aportar los medios necesarios.

Es la propia "visión" empresarial y los "valores" consensuados e interiorizados en el seno de la organización los que deberían encauzar y guiar el proceso creativo.

Muestra de procedimiento para la sistematización de la innovación

OBJETIVO *Garantizar que la innovación y la mejora continua, de productos, servicios, procesos y condiciones de trabajo, se desarrolle en todos los grupos de trabajo de la organización en base a la política establecida que sitúa a la innovación como uno de sus valores esenciales.*

ALCANCE *Todos los miembros de la organización tienen la oportunidad de comunicar cualquier deficiencia o sugerencia de mejora que detecten en sus áreas o puestos de trabajo y ante cualquier aspecto que afecte a la organización. Podrán hacerlo comunicándolo inmediatamente a sus mandos directos y a la unidad de innovación, que efectuará un seguimiento del proceso, o bien, trasladarlas personalmente a las reuniones periódicas de los grupos de trabajo, si forman parte de dichos grupos, con finalidad innovadora y de mejora de los procesos. En todo caso, todas las sugerencias de mejora serán trasladadas a las reuniones de los grupos de mejora de los procesos productivos para su análisis y tratamiento en vistas a su aplicabilidad.*

IMPLICACIONES Y RESPONSABILIDADES

El comunicante *Deberá identificarse y describir la deficiencia detectada o la sugerencia de mejora correspondiente, tal como indica el procedimiento establecido.*

El comunicante y el mando directo *Conjuntamente deberán valorar la deficiencia detectada o la mejora propuesta y decidir si, por su inmediatez puede ser aplicada directamente en el lugar de trabajo o es aconsejable ser trasladada para su análisis conjunto a la reunión periódica del grupo de mejora, que ha de existir en todos los procesos clave de la empresa.*

El director de la unidad funcional o proceso: *Deberá controlar que las medidas correctoras acordadas sean ejecutadas en plazo y forma en su ámbito de influencia. Al mismo tiempo, velará en la prestación del apoyo necesario para el buen funcionamiento del grupo, o grupos de mejora establecidos en su medio, y que las medidas surgidas de los grupos se apliquen debidamente. También cuidará que los grupos de trabajo y de mejora dispongan de la información necesaria para poder conocer la realidad de cada uno de los procesos existentes y la efectividad de las medidas de mejora que se vayan aplicando. Trasladará a la Dirección y a la Unidad de Innovación un balance de actividades y resultados alcanzados en su medio.*

Grupos de mejora *Todas las personas pertenecientes a grupos de trabajo tendrán la oportunidad de participar en grupos estables de mejora de los procesos clave de la empresa en los que trabajan y a los que se integrarán de manera voluntaria. Los grupos de mejora estarán constituidos por personas de diferentes funciones y cargos. Los miembros de tales grupos mientras desarrollen su trabajo dentro de los mismos no estarán sujetos a jerarquías u otros condicionantes o injerencias que pudieran limitar su capacidad de aporte. Recibirán formación específica sobre buenas prácticas de trabajo en grupo y metodologías de análisis de problemas y soluciones. El tiempo invertido en la participación en grupos de mejora es considerado a todos los efectos como tiempo efectivo de trabajo. El número máximo de participantes en los grupos de mejora, salvo excepciones, será de diez. Cada grupo de mejora elegirá entre sus miembros a una persona que ejercerá las funciones de coordinador del grupo. La permanencia a un grupo de mejora será como mínimo de un año.*

Coordinador de grupo de mejora *Velará por el buen funcionamiento del grupo de mejora y el buen clima de trabajo, evitando todo tipo de conflictos y favoreciendo la participación de todos sus miembros. Trasladará las mejoras acordadas a la Unidad de Innovación.*

Unidad de Innovación *Con el apoyo de la dirección cuidará de la promoción y desarrollo de grupos de mejora en todos los ámbitos de la organización y en los procesos que sean considerados clave. A su vez facilitará la información que se considere útil a la dirección, responsables de unidades funcionales y de proceso y a los coordinadores de grupos de mejora, sobre la actividad innovadora llevada a término y los resultados generados.*

METODOLOGIA

Cualquier deficiencia que se plantee fuera de un grupo de mejora deberá ser trasladada por escrito al mando directo y a la Unidad de Innovación para su tratamiento, en vistas a su estudio o aplicabilidad directa.

Los grupos de mejora constituidos se reunirán con la frecuencia establecida que, en ningún caso, superará los tres meses. Las reuniones serán debidamente planificadas, facilitándose conjuntamente por el coordinador del grupo y el director de la unidad funcional o proceso, la información previa necesaria sobre el orden del día y los asuntos a tratar. Se levantará acta de los acuerdos adoptados en cada reunión. La frecuencia de las reuniones se podrá alterar en función de las necesidades y planes de trabajo acordados.

Figura 3. Muestra de procedimiento para la sistematización de la innovación.

2. TORMENTA DE IDEAS, “BRAINSTORMING”.

Por su sencillez, es la técnica más difundida y conocida. Se trata de una herramienta grupal usada para generar nuevas propuestas en torno a un problema concreto. En la siguiente figura se muestran las etapas de esta técnica.

Es necesario clarificar previamente las pautas de funcionamiento de la sesión de trabajo del “*brainstorming*” que se fundamenta en las siguientes normas:

- Debe existir un ambiente agradable y de confianza que estimule la creatividad.
- Dejar claro el tiempo limitado de la sesión de trabajo
- Está prohibida toda crítica dentro del grupo. Hay que evitar discusiones sobre las ventajas e inconvenientes de las ideas.
- Toda idea es bienvenida, por absurda que pudiera parecer.
- Se toma nota de tantas ideas como sea posible. Se enfatiza la cantidad sobre la calidad.
- Animar con preguntas estimulantes de generarse silencios.
- Hay que escuchar las ideas que van surgiendo, pensando sobre ellas para generar nuevas. Así, se procura asociar y desarrollar ideas.

La sesión central de trabajo de generación de ideas no debería superar los 15-20 minutos, para no prolongarse más de 60-70 minutos el tiempo total de la sesión y llegar a un consenso sobre las ideas seleccionadas. El número ideal de personas de una sesión de trabajo es de seis y no debería exceder las ocho para poder avanzar de manera fluida. Ver la fig. 4.

3. MAPAS RADIALES DE IDEAS

En el ámbito de la prevención de riesgos laborales, el empleo de metodologías de estructuras arbóreas para el análisis de riesgos de accidentes y, la misma investigación de accidentes, ha demostrado ser de gran utilidad. Tales técnicas, que curiosamente no suelen aplicarse en otros ámbitos de la gestión empresarial, tienen la ventaja de facilitar el análisis a través del ordenamiento y la representación gráfica - visual de ideas.

Se expone a continuación un enfoque representado gráficamente de manera radial, a medida que las ideas se van generando, que facilita al grupo mantener la visión global del proceso estimulando avanzar con cierto orden. Ello está inspirado en el diagrama de la espina de Ishikawa o diagrama de causa efecto para el análisis de factores generadores de potenciales daños.

Etapas del Brainstorming



A) Etapa preparatoria y de calentamiento.

Hay que seleccionar el tema y, en función del mismo, seleccionar las personas más idóneas. El lugar en que vaya a desarrollarse la sesión debe ser confortable con medios para transcribir las ideas en pizarra, panel o tablón. La sesión debería ser conducida por persona experimentada en el método. Hay que establecer las reglas de funcionamiento. Hay que asegurarse que todos tienen claros los objetivos perseguidos, entienden bien el tema y no hay diversas interpretaciones. Seguidamente, se busca que los miembros del grupo se relajen y logren la necesaria apertura mental. Un camino para lograrlo puede consistir en plantear un juego previo para desconectar del trabajo habitual o actividades anteriores. Por ejemplo, podría ser realizar un juego de palabras, como las que tengan determinadas letras respecto a un mismo tema, mencionar objetos utilizables en determinados ámbitos, productos que tengan un determinado color, etc. Habría que ir contabilizando las palabras no repetidas que cada miembro del grupo va realizando en las diferentes rondas. Habría que detener el juego tras unos pocos juegos temáticos y haber constatado que se ha creado un ambiente de cordialidad.

B) Etapa de generación de ideas.

Debe volverse a plantear muy bien el asunto a tratar con los antecedentes necesarios para entender la situación a analizar, fijarse un tiempo limitado de trabajo con claridad en las metas perseguidas, tanto en el número máximo de ideas como en los problemas o cuestiones concretas a resolver. Es importante que las ideas que van aportando los miembros del grupo se vayan registrando, respetando las normas básicas de trabajo. Es recomendable, que sin efectuar todavía priorización alguna, se vayan anotando las ideas de manera ordenada a la vista de todos los miembros del grupo con cierto criterio de clasificación, previamente consensuado. Las ideas se pueden ir generando de diferentes maneras. Puede ser de manera estructurada, aportando los miembros del equipo sus ideas en turnos rotatorios. Puede ser de manera no estructurada, aportando cada persona sus ideas a medida que se le van ocurriendo. Ello puede generar algún inconveniente, como el que algunos quieran asumir un mayor protagonismo e inhiban a otros, ante lo cual es importante que el conductor de la sesión facilite que todos puedan aportar con orden y tranquilidad, sin precipitación. Finalmente, puede recurrirse en una primera instancia a que las personas escriban las ideas en un papel que luego se adhiere en pizarra, panel o tablón.

C) Etapa de desarrollo y trabajo con las ideas.

Cuando ya dejan de generarse ideas habría que clarificar las que hayan trascendido. Habría que descartar aquellas ideas que son idénticas, aunque sin precipitarse, ya que algunas, aunque pudieran parecer similares, pueden tener matices diferenciales interesantes. Las ideas, por supuesto, pueden mejorarse, o bien ir agregando nuevas a las ya planteadas. Deberían aprovecharse estímulos visuales o listas de control y de clasificación que faciliten la propia reflexión sobre las ideas que se han ido generando y el ajuste de las mismas, el estímulo a otras nuevas que las primeras han provocado y la posible interrelación e integración de ideas. Podría ser útil incorporar un diagrama de afinidades, tal como se plantea en el siguiente apartado. Esta etapa finalizaría, seleccionando las ideas principales, para luego proseguir con ellas.

D) Etapa de evaluación.

El propio grupo debería establecer criterios para la evaluación de las ideas seleccionadas en función de las necesidades planteadas y la disponibilidad de medios. Ello es imprescindible para evitar discrecionalidades o falta de objetividad en las ideas y soluciones. Por ejemplo, factores de rentabilidad, calidad, costes de implementación, recursos necesarios, seguridad y salud, satisfacción de usuarios o la conjunción de varios de ellos.

Figura 4. Etapas del Brainstorming.

Ante un potencial daño del tipo que sea, se estructura el análisis agrupando los factores que lo pueden generar en cuatro grandes bloques: los derivados de las condiciones materiales de trabajo, los debidos a aspectos de entorno físico y ambiental, los derivados de componentes humanos de comportamiento y finalmente, los debidos a aspectos organizativos deficitarios. Con ello, se enfoca el análisis facilitando que los miembros del grupo consideren diferentes campos de reflexión y que la identificación de unos aspectos no vaya en detrimento de otros, debiendo todos ser considerados. De esta manera, dentro de cada uno de los bloques propuestos inicialmente se van incluyendo los diferentes factores de riesgo o deficiencias que se van identificando. Tal metodología no prioriza la importancia de las ideas ni asume, en una primera acción, la selección de medidas a adoptar para actuar ante los factores de riesgo detectados. Algo que deberá ser efectuado posteriormente

El diagrama de la espina es la metodología más aplicada para identificar y analizar las causas de un problema con la participación de los trabajadores.

En la fig. 5 se muestra el mapa radial para el análisis de un problema a partir de los cuatro bloques mencionados de factores generadores. Se pueden observar los diferentes factores de riesgos o ideas que han ido apuntándose. Tampoco es imprescindible que el encadenamiento causa-efecto sea preciso, lo importante es ir anotando de una manera lo más agrupada posible los factores a tener en cuenta que se encuentran en el origen del problema en cuestión. Luego habrían de identificarse todas las ideas, con números correlativos, aquellas causas o circunstancias que están presentes en el origen del proceso secuencial del problema y, con letras, las que están en una posición intermedia. Ello nos va a permitir identificar mejor aquellas causas o circunstancias que son originarias, puesto que tendrían un interés preferente de subsanación.

Además, de la interrelación o repetición de ideas podemos detectar aquellas que también tienen un peso diferencial por tener una mayor influencia en la generación del problema, y así poder iniciar el proceso de selección de aquellas consideradas clave sobre las que intervenir, conjugando cuestiones como la posibilidad y la facilidad de hacerlo y la mayor eficacia esperada. También es interesante que, complementariamente al mapa radial de ideas ante un problema, se pueda ir anotando ante cada una de las causas o circunstancias, posibles alternativas de intervención, desde las más factibles a las verdaderamente eficaces.

Nunca hay que olvidar en las soluciones el factor rendimiento, el factor de calidad y el factor de seguridad y salud laboral, incluida, en este último, la percepción de satisfacción presumiblemente esperada en sus usuarios.

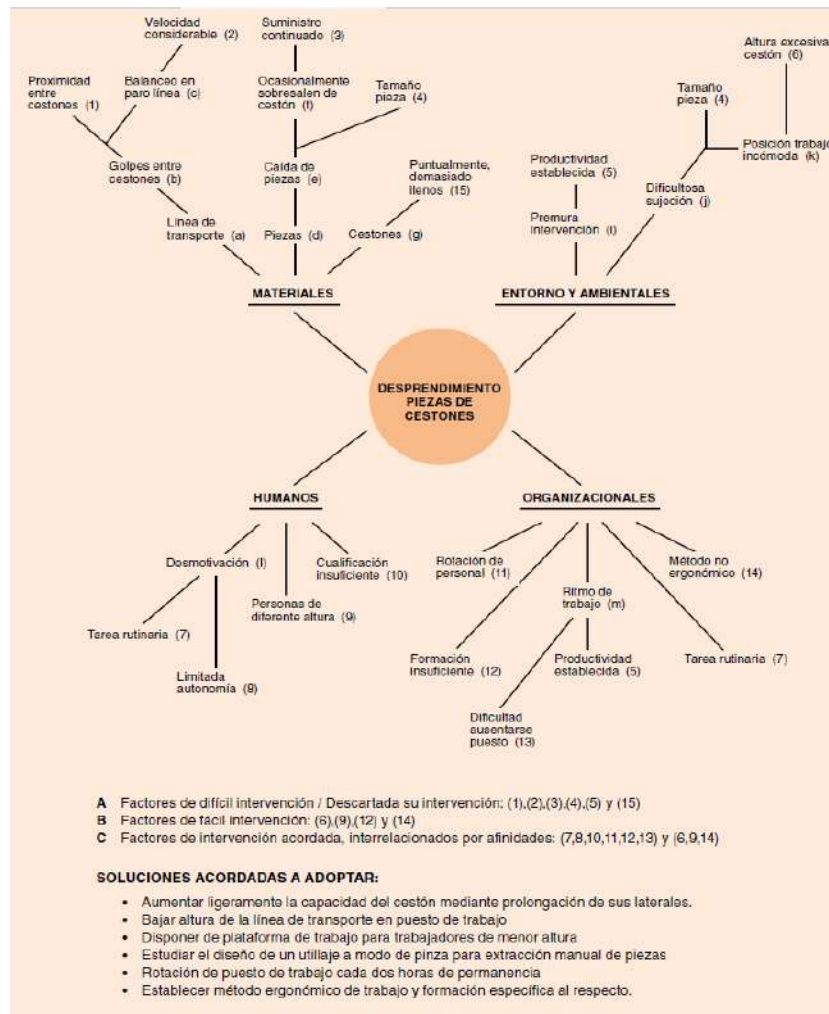


Figura 5. Ejemplo de mapa radial de ideas ante un problema a resolver. Fuente: NTP 942, INSHT de M. Bestratén.

4. DIAGRAMAS DE AFINIDADES DE IDEAS.

Esta técnica es complementaria al “*brainstorming*” y es especialmente útil para situaciones más complejas cuando es previsible que existan diferentes puntos de vista sobre un determinado tema, generándose opiniones muy diversas al respecto.

Tales diagramas de afinidades pretenden ayudar a clarificar e identificar los aspectos en los que centrarse. Las ideas relativas a diferentes perspectivas se agrupan por su cercanía contextual, creando afinidades. Tal agrupación debe basarse en el sentido común y ser realizada con la participación de los miembros del equipo. Habría que tomarse algunos minutos de descanso y reflexión cuando la agrupación no surja instantáneamente.

El esfuerzo conjunto de encontrar afinidades de ideas, estimula el proceso creativo y a la vez refuerza el trabajo en equipo creando sinergias.

Podría ser que alguna idea no permita agruparse con otras. Más tarde, habría que buscar un título para cada uno de los grupos de ideas. Cuando en ello haya dificultad, elegir el título de la idea más representativa. El propio proceso de agrupamiento debería ayudar a ir matizando ideas o a generar alguna nue-

va que fuera integradora. Es esencial trabajar consensuando lo que se está haciendo.

Finalmente, se trataría de proseguir con las reagrupaciones de ideas para que el número final de grupos de ideas afines no fuera superior a cinco, lo que facilitaría el subsiguiente análisis de posibilidades de intervención para la resolución del tema o del problema planteado.

La sesión no debería superar en ningún caso las dos horas y, para limitar su duración, sería aconsejable que cada miembro del grupo no dispusiera más de cuatro oportunidades de aporte de ideas concretas por escrito ante el tema en cuestión. El número ideal de personas del equipo sería de seis a ocho y, en ningún caso, debería superar las diez.

Para una eficaz aplicación de la técnica de afinidades de ideas es recomendable que las ideas propuestas por los miembros del grupo se hagan, como se ha dicho, por escrito.

El esquema del método de diagrama de afinidades se muestra en siguiente Fig.6.



Figura 6. Ejemplo de método de diagramas de afinidades de ideas.

5. MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR.

Este método fue creado por Edward De Bono y desarrollado en su libro homónimo, citado en la Bibliografía. Es una dinámica extraordinariamente sencilla y está orientada al análisis y consensuado de ideas de mejora, normalmente para optimizar la solución de problemas, empleando diversos enfoques y perspectivas y, aplicando a su vez, el pensamiento lateral o disruptivo. La idea fundamental de esta dinámica es “ponerse” un sombrero imaginario diferente según el rol que se pretende adoptar al analizar una propuesta. Cada sombrero-

ro imaginario, caracterizado por un color distinto, representa una dirección de pensamiento particular. Cada sombrero proporcionará una premisa, una visión o un encuadre concreto, con libertad pero de manera guiada para facilitar el proceso.

La fortaleza de esta técnica está en lo que representa de ayuda a enfrentarse a un problema desde seis puntos de vista diferentes, evitando la influencia determinante de algunas personas que sueen tener asumido de manera natural su propio “yo”, hecho que puede dificultar totalmente el avance del grupo en su proceso creativo.

6. RELACIÓN MATRICIAL DE ESTÍMULO DE IDEAS.

Englobaremos en este tipo de técnica aquellos métodos que tienen por objetivo desarrollar el pensamiento lateral mediante la integración de un conjunto dispar e incluso caótico de ideas, buscando encontrar o hacer surgir luces en la oscuridad. Por tanto, esta técnica está dirigida a procesos de cambio radical en los que hay que estar abiertos con imaginación a nuevas maneras de trabajar y de producir bienes y servicios. Deberemos recurrir a esta técnica, especialmente, cuando nos enfrentamos a complejos problemas a resolver en donde percibimos que la mejora convencional de procesos ya no es suficiente. Momentos de gran incertidumbre o de crisis requieren aplicar este tipo de técnicas. No obstante, cualquier oportunidad puede ser interesante para replantearse a fondo lo que se está haciendo. Uno de los “gurús” de la creatividad, Edward De Bono, manifiesta que solucionar los problemas a medida que surgen no es suficiente para asegurar la supervivencia de una organización.

Método dual de relaciones forzadas.

Se vincula un problema con conceptos al azar, intentando encontrar combinaciones interesantes, a partir de las cuales, desarrollar soluciones nuevas. Este método, propuesto por Stephen Grossman puede aplicarse de diversas maneras. Una de las más simples sería representar una matriz de dos columnas que denominaremos “matriz de relaciones” que se irán realimentando en el proceso generador de ideas. Las dos columnas tendrían el mismo tamaño para recoger en cada una de ellas y en muy pocas palabras una síntesis de las ideas. Así, en la columna de la derecha que denominaremos “columna de ideas” se irán recogiendo las que surjan para un producto o proceso que se pretende cambiar o mejorar. A su vez, en la columna de la izquierda, que denominaremos “columna de estímulos” se escribe una expresión tomada al azar, en principio ajena a lo reflejado inicialmente en la columna de ideas, y a partir de tal expresión se irán anotando aspectos remarcables que la vayan describiendo o configurando. De esta manera se irá elaborando una lista de varios estímulos.

En lugar de empezar inmediatamente a localizar relaciones, conviene concentrarse sólo en la columna de estímulos. Se trata de encontrar la mayor cantidad de descripciones o características posibles, buscando que en tal columna de estímulos no haya sólo palabras sino frases representativas. Después se completará la “columna de ideas”, con conexiones con cada uno de los estímulos de la columna izquierda, analizados por separado. Se intentará al menos una idea por estímulo. Cuantas más ideas, mayor será la contribución al resultado perseguido. El paso siguiente consiste en sintetizar y darle forma práctica a las ideas. Entre las que se consideren más sólidas, se eligen aquellas que parezcan más sugerentes y se busca mejorarlas desarrollando sus aspectos más interesantes. Cualquier concepto que permita extraer matices enriquecedores puede usarse para estructurar la columna de estímulos.

Significado de los seis sombreros

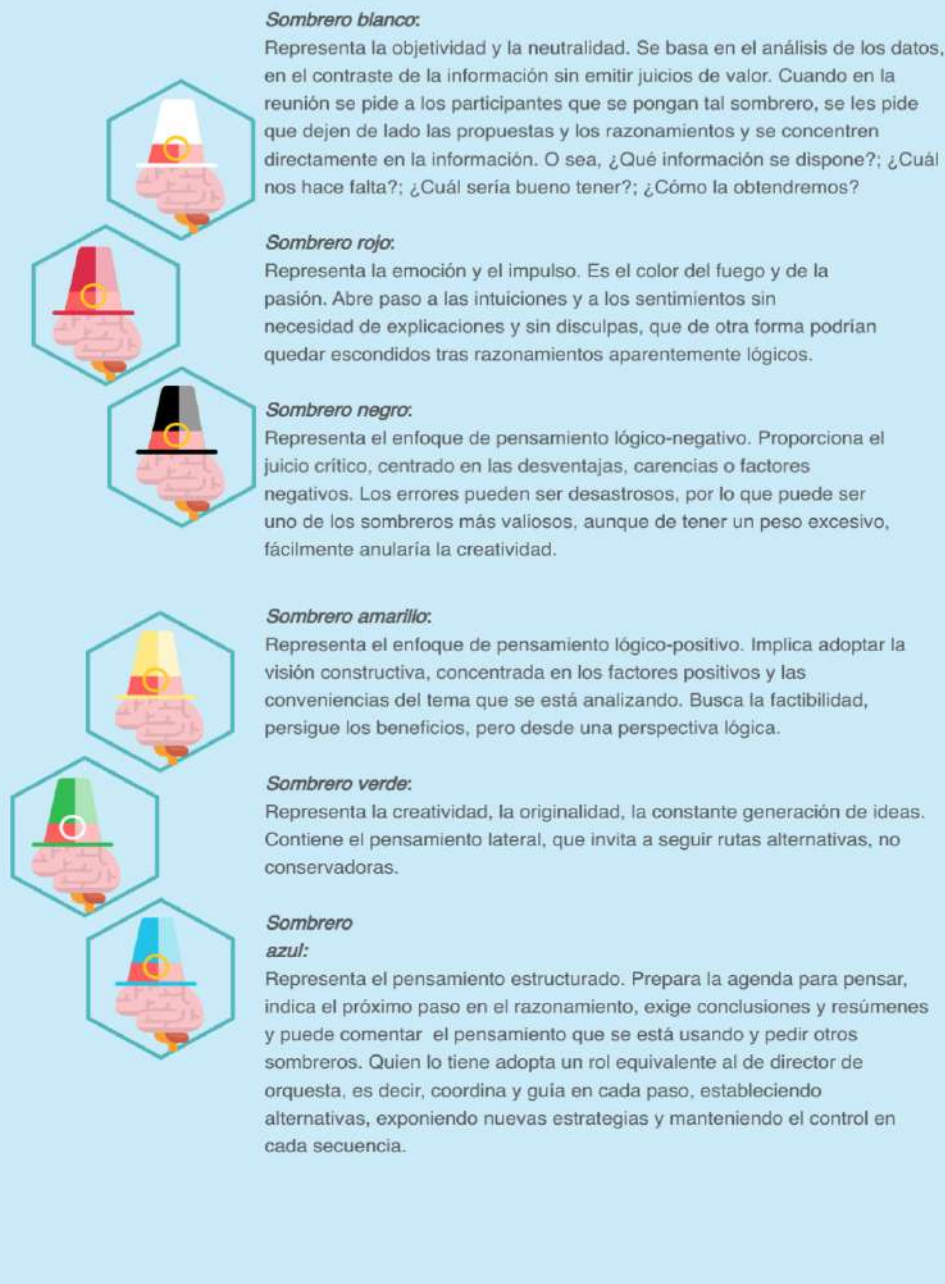


Figura 7. Significado de los seis sombreros.

El método de relaciones forzadas también puede alimentarse de estímulos verbales elegidos al azar. Se puede recurrir a la “técnica del diccionario” que consiste en extraer palabras de una página cualquiera del diccionario y “forzar la relación”. También se puede elaborar una lista de palabras que funcionen como estímulos verbales. Generalmente, los sustantivos resultan más efectivos al transmitir imágenes concretas que evocan ritmos, colores y asociaciones diversas.

Una manera de provocar estímulos controvertidos es lo que podría denominarse la “llamada al profano”. Se basa en recurrir a una persona que no tenga nada que ver con el problema e incluso con el grupo de trabajo al que se le supone muy conocedor del tema en cuestión. Al preguntarle a alguien no especializado por una cuestión específica, pueden aparecer puntos de vista

novedosos ya que, por su condición de extraño al tema, seguramente va a efectuar reflexiones inesperadas.

Tal método podría ampliarse estableciendo relaciones forzadas múltiples con diferentes vías de estímulo generadores de ideas que al interrelacionarse favorecen el enriquecimiento de las nuevas ideas, su análisis y una mayor versatilidad.

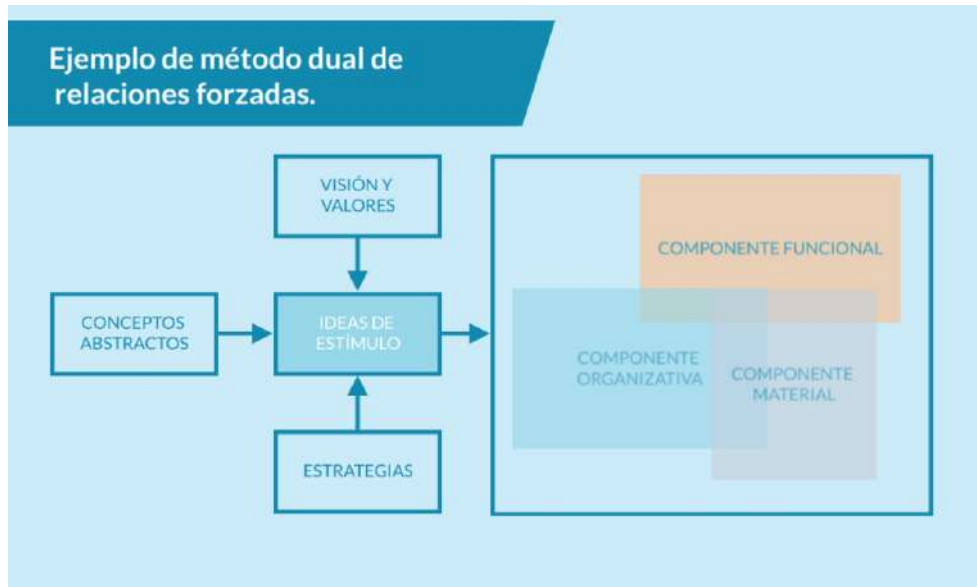


Figura 8. Ejemplo de método dual de relaciones forzadas.

BIBLIOGRAFIA

CAÑEQUE, HILDA

“Alta creatividad. Guía teórico-práctica para producir la innovación y el cambio”. Ed. Pearson, Buenos Aires, 2008.

DE BONO, EDWARD

“Seis sombreros para pensar”. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1993.

DE BONO, EDWARD

“El pensamiento creativo”. Paidós. Barcelona, 1995.

ORDOÑEZ, RUBEN

“Cambio, creatividad e innovación”. Ediciones Granica. Buenos Aires, 2010

GROSSMAN, STEPHEN R. y otros

“Innovation. Unlocking creativity in the workplace”. Wordwarepublishing. Piano, 1988.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Colección de Notas Técnicas de Prevención:

NTP 911-913: Productividad y condiciones de trabajo.

NTP 941 y 942: Innovación y condiciones de trabajo.

Agradecimiento a Manuel Bestratén, Presidente de MIESES Global, por su mentoría y aportaciones a esta guía.



Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.