



Un método semiestructurado puede generar grandes ideas incluso en entornos conocidos, y funciona mejor que el brainstorming libre o el análisis cuantitativo riguroso.

El pensamiento innovador surgido de un patrón convencional

por Kevin P. Coyne, Patricia Gorman Clifford y Renée Dye

IMAGINE que le pidiéramos generar una idea para un negocio nuevo en los próximos 20 minutos. La tarea es tan amplia y vaga que usted probablemente se sentiría incapaz de hacerla. A menudo hemos visto que ante un desafío tan amorfo la gente se rinde sin antes hacer un real esfuerzo.

No obstante, hagamos una pregunta más precisa: ¿Qué tienen en común los patines Rollerblade, los helados Häagen-Dazs y la película de Spider-Man? La respuesta es que todos se basan en el mismo concepto de negocios. En cada caso, una empresa ha tomado algo que les encanta a los niños y lo ha reproducido en una forma extrema y más costosa para los adultos. La misma noción ha generado más de 25 nuevas categorías de producto, incluyendo caramelos gourmet, campamentos de fantasía de béisbol, zapatillas para deporte de US\$ 200, castillos de arena de seis metros de alto para fiestas corporativas, paintball, turismo espacial y artículos de colección de Disney. Ahora que ha visto esto, tenemos la certeza de que usted podría pensar en cómo reproducir algo que durante su infancia fue emocionalmente poderoso en un producto o servicio costoso para adultos. Eso se debe a que hemos realizado este ejercicio como calentamiento para nuestros talleres con cientos de ejecutivos y ellos siempre han generado ideas interesantes.

¿Qué hicimos exactamente y por qué funcionó? Al buscar ideas innovadoras,

no le pedimos que pensara fuera del patrón común. Tampoco le pedimos que pensara más profundamente siguiendo su patrón usual. Le proporcionamos un nuevo patrón y le pedimos que pensara de acuerdo con su estructura.

La mayoría de los ejecutivos y profesionales es muy capaz de pensar eficazmente siguiendo un determinado patrón. Constantemente viven con limitaciones y automáticamente exploran alternativas, combinaciones y variaciones en su limitado espacio. Hemos descubierto que si se limita sistemáticamente el alcance del pensamiento de las personas (aunque no demasiado), éstas tienen gran capacidad para examinar plenamente las posibilidades y regularmente pueden generar muchas buenas ideas y, ocasionalmente, algunas brillantes. Para fijar las limitaciones adecuadas es necesario hacer las preguntas adecuadas: aquellas que crean patrones que sean útiles, pero diferentes de los patrones dentro de los cuales piensan actualmente sus ejecutivos.

Hace diez años, como parte de un proyecto más grande para el área de estrategia de McKinsey, dirigimos a un equipo de consultores que desarrolló un enfoque de ese tipo para el brainstorming. Éste implica plantear preguntas concretas y organizar el proceso para responder estas preguntas. Desde aquel entonces, hemos empleado exitosamente este método con más de 150 clientes dedicados a una amplia gama de actividades que van desde grandes innovaciones de productos y cambios que moldean a industrias completas hasta simples mejoras de procesos. Nuestra técnica ayudó a una empresa de bienes de consumo a identificar una oportunidad de mercado para una bebida fría que captó 20% del mercado en los seis meses que siguieron a su lanzamiento. Una empresa de medios impresos lo usó para generar formas de triplicar su penetración en el mercado hispano. Un fabricante de tubos plásticos descubrió una oportunidad de reducir de inmediato sus costos en 75%. Un banco regional generó un proceso que duplicó con creces la productividad de las sucursales que participaron en el plan piloto. Incluso aquéllos cuya responsabilidad es ser creativos se han beneficiado de la metodología: los editores de un grupo de importantes revistas cuyos esfuerzos por generar nuevas perspectivas para la creación de los artículos se habían estancado, han empezado a usar el método para elaborar historias nuevas y originales para cada número.

Ahora que ha sido probado en el mundo real, nos gustaría compartir nuestro método. Un buen punto para empezar es examinar los problemas que subyacen a los métodos convencionales para el brainstorming.

Por qué el brainstorming no funciona

Muchos ejecutivos no logran generar una corriente de ideas sólidas porque emplean dos técnicas comunes: estimulan a sus empleados a pensar en forma extravagante, fuera de sus límites, o les asignan la tarea de analizar y segmentar los antiguos patrones usando nuevos enfoques (dándoles la forma de datos financieros y de mercados existentes o de investigación de mercado especialmente contratada).

El problema con el primer método es que la mayoría de las personas no son muy buenas para el brainstorming abstracto y sin estructuras. Imagine que está tratando de mejorar un producto específico en una sesión típica de brainstorming. Las posibilidades que se salen fuera de los límites del patrón podrían incluir aumentar o reducir el tamaño del producto, alterar su peso, hacerlo más bonito o más tosco (hay cientos de maneras de cambiar su apariencia). Otras ideas podrían implicar hacer el producto más o menos costoso o quizás dividirlo en partes o combinarlo con otros productos. También podrían cambiar la funcionalidad, durabilidad y facilidad de uso del producto o la forma en que se ajusta a otros productos. O bien su disponibilidad, accesibilidad o facilidad de reparación. ¿Cómo saber cuáles dimensiones resulta provechoso examinar? A menudo el facilitador dirá: “No hay ideas malas”, lo que sólo empeora la confusión. Sin ciertas orientaciones, las personas no pueden juzgar si deben continuar en la dirección de su primera noción o cambiar radicalmente de rumbo. Al no poder manejar la incertidumbre, se paralizan.

El segundo método –desglosar los datos de una manera nueva– casi siempre produce poco o escaso conocimiento, por diversas razones. Los contenidos de toda base de datos están estructurados para que correspondan a conocimientos aceptados, no a los que no lo son. (¿Por qué los datos de ventas a menudo se organizan por región? Porque alguien ya sabe que los contrastes entre regiones son importantes). Además, cualquier idea que sea el resultado de reprocesar cifras de dominio público probablemente sea rápidamente descubierta por las hordas de MBA de los competidores, los que muy probablemente estén utilizando las mismas técnicas y los mismos datos que sus empleados.

La investigación de mercado sufre de otro tipo de limitación. Siempre que una organización se lanza en una aventura para generar una idea nueva y brillante, alguien inevitablemente declara: “Deberíamos preguntarle al cliente porque, como ustedes saben, los clientes no son estúpidos”. Ciertamente no lo son y ellos pueden decirle si perciben que su producto es inferior a los de los competidores de algún modo particular. Sin embargo, rara vez pueden decirle si necesitan o quieren un producto que nunca han visto o imaginado. Recuerde que fueron los estudios de mercado que señalaron que la demanda final por las computadoras sería de cinco unidades. Que la gente no necesitaba máquinas Xerox porque nunca requeriría más de tres copias de cualquier cosa y que eso podía lograrse con papel carbón. Que la demanda de teléfonos celulares era limitada. Que el Sony Walkman sería un fracaso. La investigación de mercado es sumamente valiosa cuando se trata de obtener reacciones a una idea cuando ésta ya se encuentra plenamente formada y se ha demostrado tangiblemente a los clientes. Sin embargo, rara vez descubre una necesidad latente.

Nuestro método adopta un punto medio entre los dos extremos de la especulación ilimitada y el análisis cuantitativo de los datos. Cuando usted hace preguntas que crean nuevos patrones de pensamiento, puede evitar que la gente se pierda en el cos-

mos y le otorga una base para hacer y comparar opciones y para saber si están progresando. Pero hacer las preguntas correctas es sólo la mitad de la batalla. La forma en que usted organiza y realiza las sesiones de brainstorming también es de enorme importancia. Usted debe rediseñar sus procesos de generación de ideas para que eliminen los obstáculos que interfieren con el flujo de ideas, tales como la aversión de la mayoría de la gente a hablar en grupos de más de diez personas. En un momento hablaremos del proceso de estructurar una sesión eficaz de brainstorming. Pero antes, examinemos más de cerca de dónde vienen las preguntas brillantes.

Hacer las preguntas correctas

Al realizar su investigación hace diez años, el equipo de McKinsey supo de un estudio conducido por Mihaly Csikszentmihalyi, profesor de psicología de University of Chicago. Sus descripciones de cómo los premios Nobel y otras personas creativas lograron sus grandes avances, arrojaron una observación interesante: una vez que se hacían la pregunta correcta, sus conocimientos e ideas fluían con rapidez. Esta revelación nos impulsó a examinar cómo las empresas más exitosas de la historia reciente habían alcanzado sus posiciones. Consideramos dos grupos: el primero estaba constituido por empresas que ya eran grandes y que llegaron a ser organizaciones que moldearon la industria en un periodo de tiempo relativamente corto. Las otras pasaron de ser start-ups de garaje a empresas que registraron más de US\$ 1.000 millones en ventas (rentables) en menos de seis años. En todos los casos, el éxito de éstas se basó en ideas revolucionarias que redefinieron los productos y servicios en sus mercados.

Descubrimos que varias de sus innovaciones surgieron como respuestas a preguntas específicas. Pero posteriormente nos percatamos de que no importaba si habían hecho o no una pregunta. Lo que importaba era si había una pregunta que *podría* haber descubierto el tipo de oportunidades extraordinarias que CNN, Google, USA Today, eBay y Amazon identificaron y explotaron.

Luego nos concentramos en 50 ideas innovadoras provenientes de un amplio rango de sectores, y las desglosamos para hallar las preguntas focalizadas que podrían haber llevado a cualquier ejecutivo inteligente a la misma revelación. Obviamente, algunas de las preguntas pertenecían específicamente a sus industrias. Sin embargo, descubrimos muchas que son de aplicación universal, incluyendo las que aparecen en el recuadro “21 preguntas excelentes para desarrollar nuevos productos”.

Una pregunta que puede generar ideas en cualquier empresa es: ¿Cuál es la mayor molestia relacionada con usar o comprar nuestro producto o servicio que la gente tolera innecesariamente sin saberlo? Los emprendedores que se concentraron en eliminar esas molestias nos dieron Jiffy Lube (cambios de aceite rápidos y a pedido), CarMax (vehículos usados comprados con garantía a precios fijos y razonables en un ambiente agradable), teléfonos celulares prepagados de entrega inmediata (lo que



Las preguntas más fértiles enfocan la mente en valiosos rincones del universo de las posibles mejoras que han sido pasados por alto.

evita el proceso de configuración de 20 minutos y el riesgo de acumular facturas telefónicas inesperadamente altas), y algo de tan baja tecnología como paquetes de uso único de troncos reales para la chimenea (para los que no tienen lugar para almacenar leña).

El mundo todavía está lleno de estas oportunidades. Tome por ejemplo la venta minorista de gasolina. ¿Cuál es la mayor molestia “invisible”? Tener que ir a una gasolinera. El automóvil promedio se maneja sólo unas 500 horas al año y permanece en algún sitio –a menudo en grandes estacionamientos– el 95% del tiempo restante. ¿Qué pasaría si un pequeño camión cisterna pudiera visitar esos estacionamientos y llenar los vehículos de los suscriptores que mostraran una señal de “Sírvase llenar este carro”? ¿Funcionaría? Desde luego, habría que solucionar problemas operativos. Pero pregunte a cualquier conductor que esté bombeando gasolina en una estación de autoservicio en un frío día de lluvia qué le parece la idea.

Desde luego, las mismas preguntas conducen a diferentes ideas. Considere las oportunidades que diferentes divisiones



21 preguntas excelentes para desarrollar nuevos productos



“Des-estandarice” a compradores y usuarios

¿Cuáles clientes usan o compran nuestro producto en la forma más inusual?

¿Existen algunos clientes que necesitan mucho más o mucho menos atención de ventas y servicio que la mayoría?

¿Para cuáles clientes son inusualmente altos o inusualmente bajos los costos de soporte (introducción de pedidos, rastreo, diseño personalizado)?

¿Podríamos satisfacer las necesidades de un subconjunto importante de clientes incluso si elimináramos 25% de los costos directos e indirectos de nuestro producto?

¿Quién gasta al menos 50% de lo que cuesta nuestro producto en adaptarlo a sus necesidades específicas?



Explore éxitos inesperados

¿Quién usa nuestro producto en formas inesperadas e imprevistas?

¿Quién usa nuestro producto en cantidades sorprendentemente grandes?

Busque más allá de los límites de su empresa

¿Quién más está lidiando con el mismo problema genérico que nosotros pero por una razón totalmente distinta? ¿Cómo lo han abordado?

¿Qué grandes avances en eficiencia o eficacia hemos logrado en nuestra empresa que se puedan aplicar en otro sector?

¿Qué información acerca de los clientes y del uso del producto se crea como subproducto de nuestro negocio y que podría ser la clave para mejorar radicalmente los fundamentos económicos de otra empresa?



Examine las limitaciones molestas

¿Cuál es la mayor molestia que implica comprar o usar nuestro producto?

¿Cuáles son algunos ejemplos de modificaciones ad hoc que los clientes han hecho a nuestro producto?

¿Para cuáles clientes actuales es menos apropiado nuestro producto?

¿Para cuáles ocasiones particulares de uso nuestro producto es menos apropiado?

¿A cuáles clientes la industria prefiere no atender y por qué?

¿Cuáles clientes podrían ser usuarios importantes si pudiéramos eliminar una barrera específica que nunca antes hemos considerado?



Imagine la perfección

¿Cómo haríamos las cosas en forma diferente si tuviéramos información perfecta sobre nuestros compradores, uso, canales de distribución y así sucesivamente?

¿Cómo cambiaría nuestro producto si se ajustara a cada cliente?



Revise las premisas en las que se basan nuestros procesos y productos

¿Cuáles tecnologías integradas en nuestro producto son las que más han cambiado desde que se rediseñó el producto por última vez?

¿Cuáles tecnologías que subyacen a nuestros procesos de producción son las que más han cambiado desde la última vez que reformamos nuestros procesos de manufactura y distribución?

¿Cuáles necesidades de los clientes están cambiando con mayor rapidez? ¿Cuáles serán esas necesidades en cinco años más?

En una ocasión, vimos cómo los seis ejecutivos más altos de una empresa de US\$ 100.000 millones trabajaban a toda máquina porque cada uno de ellos había apostado US\$ 20 a que su equipo generaría la mejor idea.

de un banco podrían generar al plantearse la pregunta: “¿Para qué subconjunto de usuarios son menos adecuados los procedimientos relacionados con nuestro producto?” Este ejercicio podría impulsar al departamento de préstamos a concentrarse en aquellos préstamos marginalmente rentables a pequeñas empresas que requieren de un oneroso papeleo por ambas partes. El banco podría ofrecer una posible solución: casas de empeños para empresas, las que, al igual que sus contrapartes del sector de consumo, permitirían a una empresa obtener un préstamo depositando a cambio un activo, lo que minimizaría la necesidad de entregar documentos. La misma pregunta podría hacer que la división de tarjetas de crédito del banco pensara en qué clientes potenciales podrían no estar representados fielmente en las bases de datos de historiales de crédito poseídos por oficinas externas de crédito. Esta línea de cuestionamiento podría conducir a una iniciativa de negocios dirigida a comercializar tarjetas de crédito a inmigrantes con buenos historiales de crédito en sus países pero sin registros de créditos en Estados Unidos. De igual modo la pregunta: “¿Quién no usa mi producto por una razón particular?” ya ha conducido a la creación de varios museos para los ciegos, donde la información se entrega mediante las sensaciones auditivas, táctiles y olfativas.

Las preguntas más fértiles enfocan la mente en un subconjunto de posibilidades que difieren marcadamente de las exploradas anteriormente, orientando a las personas hacia valiosos rincones del universo de posibles mejoras que han sido pasados por alto. Para elaborar su propia lista, cada vez que se encuentre con una nueva idea de negocios que usted considere realmente brillante, pregúntese: ¿Qué pregunta me habría hecho ver primero esta oportunidad? En otras palabras, haga una ingeniería inversa a cada gran idea o innovación que vea. Eso fue lo que hicimos para inventar la pregunta que usamos en nuestro ejercicio de calentamiento respecto del helado, los patines Rollerblade y Spider-Man. Utilizando este método, hemos creado y puesto a prueba un arsenal de más de 250 preguntas.

Si usted quisiera ser más sistemático en su búsqueda de nuevas preguntas, puede emplear un simple árbol de lógica que empieza con una pregunta de alto nivel y sucesivamente la desglosa en preguntas más definidas. Este rigor ha resultado útil incluso en entornos inusuales. Por ejemplo, imagine que usted es el editor de una popular revista de moda para el mercado masivo que cubre música popular. Sus artículos consisten principalmente en entrevistas con y perfiles de nuevas bandas y cantantes y, ocasionalmente, una estrella destacada. Pero la fórmula se está agotando. Una simple herramienta como el recuadro “El árbol de lógica de una revista de música para

generar nuevas ideas para artículos” podría ayudarle a buscar una gama mucho más amplia de distintas perspectivas para las historias sobre las mismas tendencias y a mantener el interés de los lectores.

Hemos descubierto que el nivel correcto de abstracción suele ocurrir entre tres y seis niveles árbol abajo. Si usted se detuviera en el primer nivel, la pregunta sería demasiado amplia; si continuara demasiado abajo, las preguntas empezarían a volverse demasiado específicas para generar respuestas útiles. Además de ayudarle a generar ideas novedosas, estos árboles también le permiten ver cuándo está usted estancado y comienza a producir ideas conceptualmente similares. Si todas sus ideas se originan en las mismas pocas preguntas, usted se beneficiará sustancialmente de explorar las otras ramas del árbol.

Organizar mejor el proceso

El hecho es que virtualmente todas las sesiones de brainstorming violan los principios básicos de cómo realmente piensan y trabajan juntos los seres humanos. Considere la siguiente y bien conocida situación.

Unas 20 personas –la mayoría escogida por razones políticas– se reúnen en una sala. El líder es su jefe, cuya presencia hace que algunos se sientan renuentes a ofrecer lo que se podría percibir como una idea ridícula, o un “moderador de creatividad” que no entiende el negocio ni cree que deba entenderlo. Tres personas avasalladoras dominan la sesión con sus ideas favoritas, mientras que el resto permanece sentado en silencio. Una vez que al grupo se le dice que piense “más allá del patrón” las ideas surgen al azar: “¿Pintémoslo azul!”. “Podemos venderlo en Alemania”. “¿Y qué tal si sacamos una versión de alto costo?”. “El problema es la fuerza de ventas”. Puesto que “no hay idea mala”, los sueños absurdos consumen gran parte del tiempo y de la energía. (“Si pudiéramos inventar una píldora barata que sustituyera la gasolina...”). Finalmente, debido a que todos saben que es imposible obligar a las personas a generar buenas ideas, los participantes piensan que está bien no producir nada o no dar seguimiento a lo que haya generado el taller.

Adaptemos ahora el proceso, armonizando cada paso con lo que sabemos sobre la forma en que la gente trabaja mejor en grupos:

Defina el rango de ideas aceptables, y luego seleccione y ajuste las preguntas de acuerdo con ello. ¿Con qué frecuencia ha oído usted a alguien decir después de una sesión de brainstorming: “Yo pensé en eso pero no lo dije porque creí que no era el tipo de idea que usted estaba buscando”? ¿Con qué frecuencia le han presentado ideas que eran claramente

irrealizables dada sus limitaciones presupuestarias, de tiempo o de personal? ¿Con qué frecuencia la gente ha ofrecido mejoras incrementales cuando usted estaba buscando una gran idea? Todos estos problemas se evitan fácilmente si usted dedica tiempo, antes de la reunión, a aclarar lo que constituyen los criterios y los límites para una buena idea en su caso particular. ¿Usted quiere grandes ideas o ideas seguras, confiables y ganadoras? ¿Cuánto dinero puede gastar la empresa? ¿Qué nivel de personal está la empresa dispuesta a comprometer? ¿Cuán pronto necesita usted una ganancia?

Luego piense en las necesidades específicas del problema que usted está intentando resolver. Eso le ayudará a evitar hacer preguntas que lleven al mismo punto. Por ejemplo, si todos los clientes pueden usar su producto de una sola manera (como las grandes grúas que se usan dentro de las plantas industriales), no tiene sentido preguntar: “¿Para cuáles clientes actuales son menos apropiados nuestros productos?” ni “¿Para cuáles ocasiones de uso específicas es menos apropiado nuestro producto?” ya que en este caso esas preguntas tendrán la misma respuesta. Sin embargo, esas mismas dos preguntas podrían producir ideas excelentes y distintas en situaciones donde cada cliente usa el producto de distintas maneras y los clientes mismos son muy diferentes entre sí (como ocurre por ejemplo con los automóviles). Al escoger las posibles preguntas, busque las que abordan el problema desde perspectivas que estén lo más lejos posible de las formas que ha usado para abordarlo en el pasado. En general, piense en la serie de preguntas como un portafolio, cada una de las cuales crea un patrón distinto que aborda su situación desde una perspectiva distinta.

Una vez que haya establecido estos parámetros, usted podrá ajustar el lenguaje de sus preguntas para que encaje óptimamente con sus metas y limitaciones específicas. La redacción de las preguntas que generarán ideas radicales difiere sustancialmente de las que generarán ideas moderadas y de bajo riesgo. Por ejemplo, si un líder de un proveedor de computadoras hubiera preguntado a sus altos ejecutivos a fines de los años 80: “¿Cómo puedo reducir mis costos?”, probablemente habría obtenido ideas sólidas pero de mejoras incrementales tales como “consolide los envíos” o “reduzca el personal de tienda”. Por otra parte, si hubiera preguntado: “¿Qué elemento de nuestro negocio tendríamos que eliminar para reducir los costos en 50%, y existen clientes que no necesiten ese elemento?”, es posible que este proveedor hubiese superado a Michael Dell en ser el primero en promover el modelo de distribución mediante pedidos por correo que ha desafiado tan exitosamente el método de tienda minorista para vender computadoras personales.

El número de preguntas en su portafolio dependerá del tamaño de su grupo de brainstorming y del tiempo disponible. Por razones que se harán obvias más adelante, usted necesitará una pregunta por cada cuatro o cinco participantes cada 30 minutos. Sin embargo, usted podría darle su mejor pregunta o sus dos mejores preguntas a más de un grupo si usted no puede pensar en suficientes preguntas excelentes para cada grupo. Finalmente, pruebe usted mismo cada pregunta. ¿Cuáles le hacen pensar en el mayor número de ideas?

Seleccione a participantes capaces de producir ideas originales. Desde luego, por razones políticas usted debe invitar siempre a algunas personas que no aportarán mucho. Pero cerciórese de que haya un número suficiente de otras personas que sí puedan aportar. Si, por ejemplo, usted pretende preguntar: “¿Quién está usando nuestro producto en formas inesperadas e imprevistas?” o “¿Quién está usando nuestro producto en cantidades enormes?”, debe hacer planes para incluir a participantes que estén en posición de saber las respuestas gracias a la experiencia directa. Es muy posible que estas personas no pertenezcan a su equipo y que se encuentren en lugares inesperados. Por ejemplo, hace unos años, un ejecutivo de ventas descubrió el sorprendente potencial para una línea de alimentos dirigida a consumidores de la tercera edad cuando se percató de que uno de sus vendedores en Florida vendía mucho más alimento para bebés de lo que sugerían los datos demográficos de su territorio. Finalmente, el vendedor reveló su secreto: la gente de los hogares de ancianos comía alimento para bebés. De igual modo, las bicicletas de montaña fueron creadas cuando los fabricantes de bicicletas se enteraron de la existencia de un subconjunto de clientes que, tras someter sus bicicletas a un abuso extremo, las reemplazaban con mucha frecuencia.

Cerciórese de que todos estén plenamente comprometidos. Usted debe aceptar que, en circunstancias normales de brainstorming, la mayoría de sus asistentes estará menos interesada que usted en el éxito de la reunión. Por eso no tema recurrir a todo tipo de incentivos. En una ocasión, vimos cómo los seis más altos ejecutivos de una empresa de US\$ 100.000 millones trabajaban a toda máquina porque cada uno de ellos había apostado US\$ 20 a que su equipo generaría la mejor idea. Si un pequeño incentivo como éste pudo inspirar a esos multimillonarios, imagine lo que usted podría hacer con sus participantes. Quizás usted podría anunciar que el equipo ganador escogerá el color del logo del producto final o que sus miembros aparecerán como extras en un anuncio de televisión. Sea cual fuere el incentivo, su propósito es claro: que 100% de los participantes trabaje al 100% de su capacidad durante el 100% de la sesión.

Ponga en el mismo grupo a todas esas personas avasalladoras que sienten la necesidad de dominar la discusión. Eso les impedirá silenciar a las 16 personas de los otros grupos.

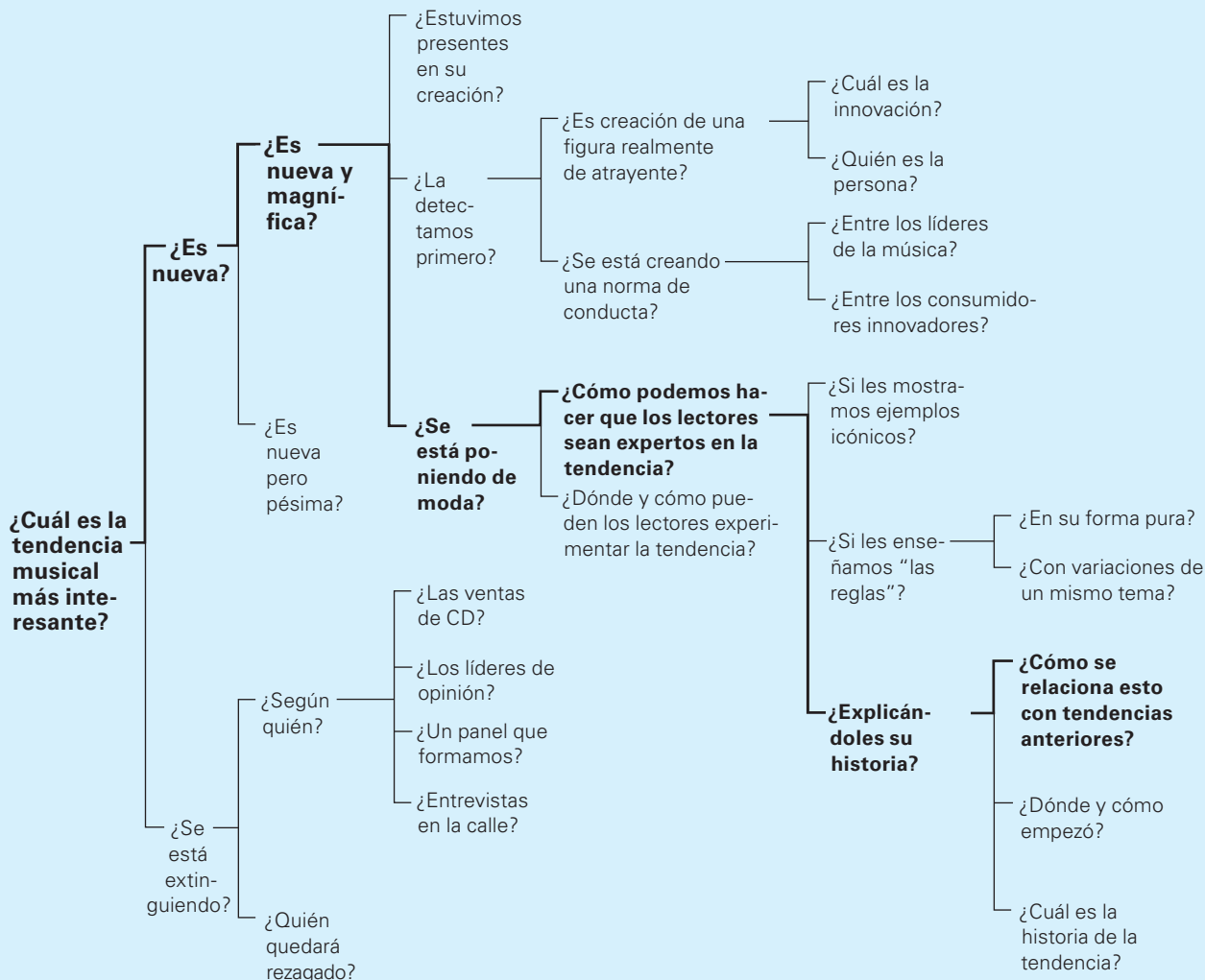
“El árbol de lógica de una revista de música para generar nuevas ideas para artículos”

Una herramienta para generar sistemáticamente buenas ideas para una sesión de brainstorming es un árbol de lógica. Éste empieza con una pregunta de alto nivel que se ramifica en preguntas cada vez más específicas. A menudo, las preguntas que están cinco o seis niveles más abajo son las más provechosas.

Ese es el caso en este ejemplo de una revista de música que está intentando cambiar la forma en que genera ideas para artículos. Las preguntas de las primeras ramas son muy generales, probablemente son las que los editores hacen todos los días.

Pero, si seguimos el desarrollo de una rama (como lo hemos hecho aquí en una rama destacada con negrita), podemos ver que las preguntas se hacen cada vez más específicas y quizás más originales.

Por ejemplo, la pregunta: “¿Cómo podemos hacer que los lectores sean expertos en una tendencia?” genera tres interesantes posibilidades que, a su vez, conducen a más preguntas que, aunque siguen siendo abstractas, son lo suficientemente enfocadas como para ser útiles. Seguir las otras ramas genera posibilidades igualmente estimulantes.



Estructure la reunión para garantizar que las normas sociales funcionen en su favor, no en su contra. En casi todas las reuniones de diez o más personas, la norma social es no hablar o hablar sólo lo mínimo. Algunas personas avasalladoras rompen esta regla y el resto permite que hablen todo el rato. En contraste, observe lo que ocurre cuando un ejecutivo divide una reunión de 20 personas en grupos de cuatro. Primero, en cualquier grupo de cuatro personas la norma social es que todos participen, de modo que nadie pueda ocultarse sin parecer poco colaborador. Segundo, si en vez de un solo grupo grande hay cinco subgrupos, entonces cinco personas, en vez de sólo una, están brindando sus ideas en cualquier momento dado. Finalmente, ponga en el mismo grupo a todas esas personas avasalladoras que sienten la necesidad de dominar la discusión. Eso les impedirá silenciar a las 16 personas de los otros grupos.

Enfoque cada discusión usando sus preguntas preseleccionadas. Al principio de la reunión, explique claramente a los participantes las reglas básicas que usted ha decidido: si usted quiere grandes ideas o mejoras incrementales, cuál es el presupuesto, y así sucesivamente. No piense que esto podría sofocar la creatividad. Son precisamente esos límites –el marco de su nuevo patrón– lo que canalizará la creatividad de las personas.

No postergue la tarea de clasificar las ideas. Hágala ahí mismo.

Luego, una vez que haya separado a las personas en sus pequeños grupos, asigne a cada grupo una sola tarea muy enfocada. Pida que dediquen 20 a 30 minutos a discutir una sola pregunta y que luego informen a todos respecto de las mejores ideas que surgieron de esa pregunta. He aquí lo que generalmente ocurre: los primeros cinco minutos de cada sesión suenan como cualquier otra reunión de brainstorming. Pero entonces los participantes retoman las mejores ideas y las pulen. Surgen variantes bien consideradas. La interacción genera complejas nociones de múltiples niveles que tienen mayor probabilidad de convertirse en una verdadera idea formidable.

No se base únicamente en una sola sesión de brainstorming. Sorprende el número de ejecutivos que limita la generación de ideas a un solo taller. Nuevamente, eso demuestra ignorancia respecto de cómo la gente piensa y trabaja en conjunto. Algunas personas no trabajan bien en un formato de taller, sin importar lo bien estructurada que esté la sesión. Además, la respuesta legítima a algunas preguntas es: “No sé, pero podríamos averiguarlo si este taller no terminara a las 5:00”. Y a veces las ideas mejoran continuamente con el tiempo. Por todas estas razones, el brainstorming debería ser un proceso con muchas fases, no un solo taller. Por ejemplo, usted podría asignar a alguien antes del taller para que reúna datos; tal vez

deba programar una o dos reuniones de seguimiento; o quizás tenga que proporcionar una forma de reunir información adicional de las personas después de la sesión.

Reduzca la lista de ideas que investigará seriamente y en forma inmediata. Nada desalienta más a los participantes de una sesión de brainstorming que concluir la reunión sin tener confianza de que algo ocurrirá como resultado de sus esfuerzos. Así que no postergue la tarea de clasificar las ideas. Hágalo ahí mismo. Para la mayoría de las sesiones de ideas, el proceso de selección no tiene por qué ser complejo. Si usted espera hasta algún momento posterior para clasificar las ideas, existe una abrumadora posibilidad de que el esfuerzo no produzca nada.

En marcado contraste con el brainstorming tradicional, nuestro proceso usualmente genera una abundancia de ideas tangibles. Un taller de 20 personas produce en promedio alrededor de 20 ideas por hora. En consecuencia, las ocho horas de generación de ideas que normalmente ocurren en un taller de dos días generan más de 150 ideas. Es cierto que normalmente cerca de una cuarta parte son pésimas y sólo cerca de la mitad de las otras merecerá consideración seria. Sin embargo, eso aún deja unas 50 ideas para seleccionar. Muchos ejecutivos están renuentes a escoger ganadores por temor de decepcionar a aquéllos cuyas ideas no se seleccionan. Esto es un error. La mayoría de las personas prefiere que la selección se haga frente a ellas ya que les permite aprender del proceso de pensamiento que tiene usted y producir mejores ideas la próxima vez.

...

Cuando introduzca en su organización nuestro método de pensar dentro del patrón, debe tener presente otra ley básica de la dinámica humana: la gente se pone nerviosa con el cambio. Podría requerir tiempo y esfuerzo convencer a todas esas personas calladas y reflexivas que han detestado las sesiones tradicionales de brainstorming dominadas por personas avasalladoras para que surjan de las sombras y se abran. Quizás vengan sin preparación mental para participar la primera vez y quizás no se hayan preparado de antemano. Después de todo, nunca antes tuvieron que estar alertas de este modo. Sin embargo la mayoría de ellas, si no todas, finalmente verán y apreciarán el cambio. Dentro de los seguros límites de los nuevos patrones, lo inundarán a usted de ideas buenas e ideas brillantes. Luego será tarea de usted convertir esas ideas en realidades rentables. ▢

Kevin P. Coyne (kevin@kevincoynepartners.com) es el fundador de Kevin Coyne Partners, una empresa de asesoría ejecutiva de Atlanta y anteriormente fue director de McKinsey & Company. Patricia Gorman Clifford (trish_clifford@mckinsey.com) es experta senior en estrategia de la oficina de McKinsey en Stamford, Connecticut. Renée Dye (renee_dye@mckinsey.com) es consultora senior del área de estrategia de la firma y reside en Atlanta.

Reimpresión R0810J-E