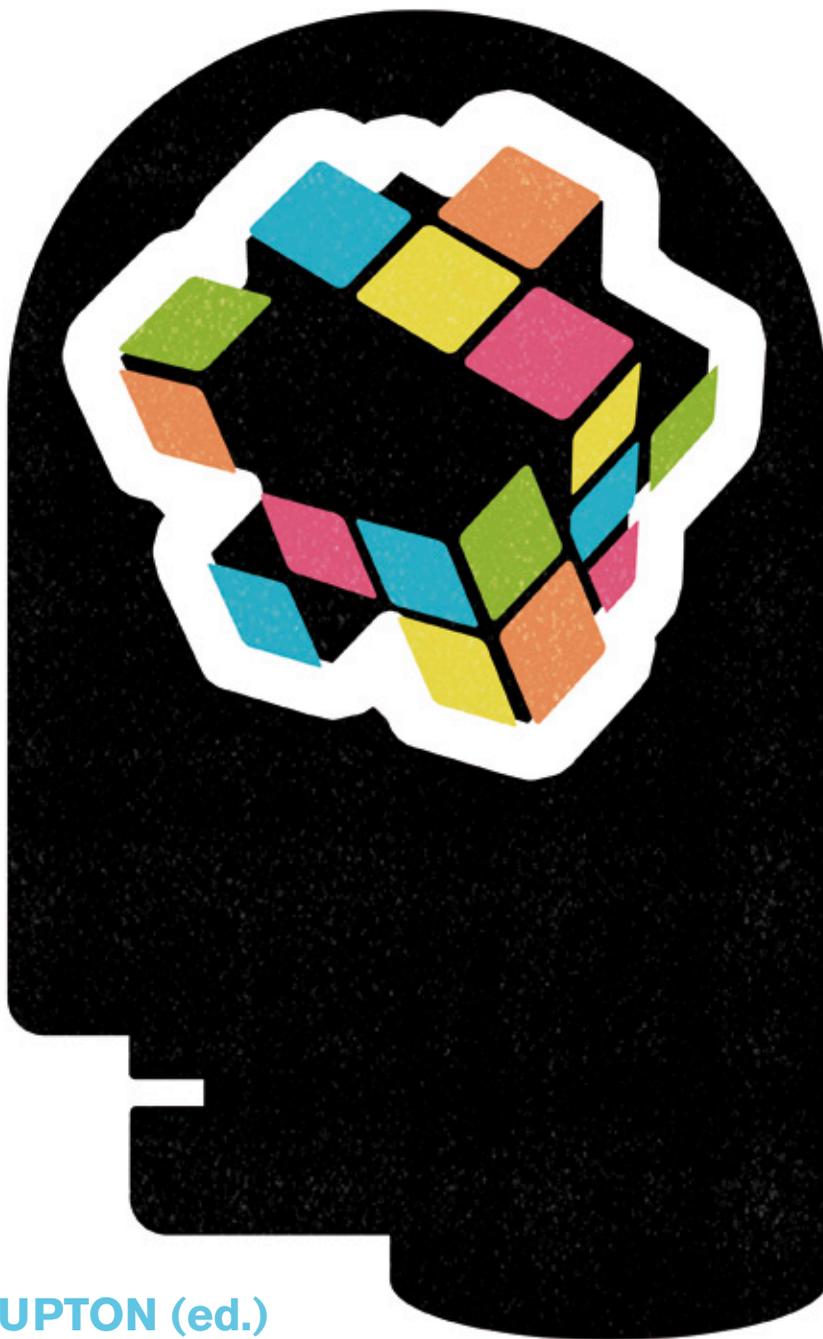


# INTUICIÓN, ACCIÓN, CREACIÓN

## GRAPHIC DESIGN THINKING



ELLEN LUPTON (ed.)

GG®

Título original *Graphic Design Thinking: Beyond Brainstorming*  
Publicado originalmente por Princeton Architectural Press, 2011

Traducción de Álvaro Marcos  
Ilustración de la cubierta: Alberto Hernández  
Diseño de la cubierta: Toni Cabré / Editorial Gustavo Gili, SL

Dirección de arte: Lauren P. Adams, Molly Hawthorne, Ann Liu  
Diseño, Maryland Institute College of Art: Lauren P. Adams, Christina Beard, Christopher Clark, Elizabeth Anne Herrmann, Ann Liu, Ellen Lupton, Chris McCampbell, Jennifer Cole Phillips, Virginia Sasser, Ryan Shelley, Wesley Stuckey, Beth Taylor, Isabel Uria, Supisa Wattanasansanee, Krissi Xenakis  
Artistas visitantes: Oriol Armengou, Andrew Blauvet, Denise Gonzales Crisp, Luba Lukova, Debbie Millman, Ferran Mitjans, Georgianna Stout, Martin Venezky

Este libro está compuesto en Berthold Akzidenz-Grotesk (1896)  
y VGA Rounded (1979)

Este proyecto es una iniciativa del Maryland Institute College  
of Art's Center for Design Thinking.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación  
pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada  
con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por  
la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos,  
[www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento  
de esta obra.

La Editorial no se pronuncia, ni expresa ni implícitamente, respecto  
a la exactitud de la información contenida en este libro, razón por  
la cual no puede asumir ningún tipo de responsabilidad en caso  
de error u omisión.

© de la traducción: Álvaro Marcos  
© Princeton Architectural Press, 2011  
para la edición castellana:  
© Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, 2012

ISBN: 978-84-252-2930-5 (PDF digital)  
[www.ggili.com](http://www.ggili.com)

#### **Editorial Gustavo Gili, SL**

Via Laietana 47, 2º, 08003 Barcelona, España. Tel. (+34) 93 322 81 61  
Valle de Bravo 21, 53050 Naucalpan, México. Tel. (+52) 55 55 60 60 11

# Índice

- 04 Introducción
- 06 El proceso de diseño

- 01** 14 **Cómo definir el problema**
- 16 Lluvia de ideas
- 22 Mapas mentales
- 26 Entrevistas
- 30 Grupos de discusión
- 38 Investigación y documentación visual
- 42 Matrices de posicionamiento de marca
- 46 Libros de marca
- 50 Investigación de campo
- 56 *Briefing* creativo

- 02** 60 **Cómo generar ideas**
- 62 Volcado visual de datos
- 68 Asociaciones forzadas
- 74 Verbos de acción
- 78 Encontrar de todo en todas partes
- 82 Figuras retóricas
- 88 Icono, indicio, símbolo
- 92 Colaboración
- 96 Codiseño
- 100 Diario visual
- 104 *Lost in Translation*
- 108 Presentación de conceptos

- 03** 112 **Cómo definir la forma**
- 114 Esprintar
- 120 Retículas alternativas
- 126 Kit de piezas
- 132 Lenguajes de marca
- 136 Maquetas
- 140 Pensamiento físico
- 144 Sácalo fuera
- 148 Herramientas insólitas
- 156 Reutilización
- 160 Reconstrucción
- 166 **Cómo piensa un diseñador**
- 167 ¿Por dónde empiezas?
- 171 ¿Cómo defines una forma?
- 177 ¿Cómo editas?
- 183 Índice alfabético

# Introducción

El proceso de diseño es una mezcla de acciones intuitivas y deliberadas. El inicio de un proyecto puede suponer la puesta en marcha de algún ritual personal, como dar un largo paseo o darse una ducha caliente, o bien empeños más estructurados, como entrevistar a un cliente o elaborar un cuestionario. Muchos diseñadores empiezan llevando a cabo una lluvia de ideas o *brainstorming*, una técnica abierta para generar una serie de ideas iniciales que ayuden a perfilar el problema al tiempo que amplían la propia perspectiva sobre el mismo.

El método de la lluvia de ideas, desarrollado en la década de 1950, se convirtió rápidamente en una fórmula muy común para estimular el pensamiento creativo, incluso en el caso de aquellas personas que no se consideraban creativas en absoluto. Aunque hoy continúa siendo una poderosa herramienta para el diseñador, supone tan solo el arranque de un proceso de búsqueda de inspiración y de ideas más amplio. Este libro explora más de doce métodos de pensamiento y acción creativos, organizados en torno a las tres fases principales del proceso de diseño: definir problemas, generar ideas y dotarlas de forma. Estas técnicas pueden mezclarse, combinarse y adaptarse para adecuarse a diferentes proyectos y personalidades.

Casi todo el mundo puede aprender a potenciar sus aptitudes creativas. El talento puede resultar una cualidad ciertamente misteriosa, pero el proceso creativo tiende a seguir una serie de patrones predecibles. Segmentando este proceso en diferentes pasos e implementando métodos conscientes de reflexión y ejecución, los diseñadores pueden abrir su mente a nuevas y vibrantes soluciones que satisfagan tanto a clientes y usuarios como a ellos mismos.

El diseño es una empresa algo caótica. Un diseñador genera innumerables ideas que no llegarán a usarse. A menudo se ve obligado a empezar de nuevo o a volver atrás y a cometer errores. Los diseñadores que tienen éxito en su labor son los que aprenden a abrazar este vaivén continuo, sabedores de que la primera idea rara vez es la definitiva y de que el propio problema puede transformarse a medida que el proyecto evoluciona.

Este libro refleja la diversidad que rige la práctica contemporánea del diseño gráfico. Hoy en día, los diseñadores trabajan en equipo para afrontar cuestiones sociales y retos comerciales. También lo hacen de forma individual para desarrollar un lenguaje visual propio, mediante el uso creativo de herramientas y técnicas de generación de ideas. En el entorno docente, y debido a la estructura de las escuelas y las expectativas de los alumnos, la enseñanza del diseño tiende a subrayar la importancia del desarrollo personal. En el entorno laboral, sin embargo, la colaboración constituye la norma, lo que requiere una comunicación continua por parte del diseñador con clientes, usuarios y compañeros.

Los ejercicios incluidos en este libro abarcan tanto enfoques de equipo como técnicas que ayudan al diseñador a ampliar el registro de su propia voz creativa.

“Una vez que nace una idea nueva, ya no puede ser des-pensada. En cada nueva idea hay un cierto sentido de inmortalidad.”

Edward de Bono

El concepto de *design thinking* (pensamiento de diseño) suele hacer referencia a los procesos de generación de ideas, investigación y documentación, generación de prototipos e interacción con el usuario. Las obras *Applied Imagination* (1953) de Alex F. Osborn y *New Think* (1967) de Edward de Bono contribuyeron a explicar y divulgar los métodos creativos de resolución de problemas. A su vez, *The Universal Traveler*, publicado por Don Koberg y Jim Bagnall en 1972, ofrecía a los lectores numerosos medios para abordar los problemas de modo no lineal. Peter G. Rowe aplicó por su parte el concepto de *design thinking* a la arquitectura en 1987. Más recientemente, Tom Kelley, Tim Brown y sus colegas del estudio de diseño IDEO han desarrollado técnicas integrales para enfocar problemas y generar soluciones, apoyándose en el diseño como medio para satisfacer necesidades humanas.

Aunque algunos de estos enfoques implican una concepción del diseño en su sentido más amplio, nuestro libro se centra en el diseño gráfico, como medio y como herramienta. Las técnicas de generación de ideas implican con frecuencia la necesidad de plasmarlas visualmente: hacer bocetos, listas, diagramas de relaciones y mapas de redes de asociaciones. Todos estos métodos de investigación son formas de expresión gráfica, como bien señala Dan Roam en su excelente libro *Tu mundo en una servilleta* (2010). Los diseñadores de productos, sistemas e interfaces emplean *storyboards* narrativos para explicar cómo funcionan los bienes y servicios.

Este libro, además de presentar diversas técnicas para abordar problemas y generar ideas, estudia la generación de formas como un aspecto del pensamiento del diseño. Si bien algunos defensores del *design thinking* restan importancia al componente formal del diseño, nosotros lo consideramos un componente crucial del proceso creativo.

Este libro ha sido escrito, editado y diseñado por estudiantes y profesores del programa de Diseño Gráfico del Máster en Bellas Artes (MFA) del Maryland Institute College of Art (MICA). *Intuición, acción, creación: graphic design thinking* es el quinto de una serie de libros publicados originalmente por Princeton Architectural Press en colaboración con el Center for Design Thinking del MICA. La elaboración de estos libros ayuda a los alumnos y profesores del centro a profundizar en su propio conocimiento de la disciplina, al tiempo que permite compartir ideas con una comunidad de diseñadores y creativos profesionales de todo el mundo. Nuestras clases consisten en laboratorios prácticos y estos libros son el resultado de nuestra investigación. *Ellen Lupton*

#### OBRAS CITADAS

Brown, Tim, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business, Nueva York, 2009.

Buxton, Bill, *Sketching User Experiences: Getting the Design Right and the Right Design*, Morgan Kaufmann, San Francisco, 2007.

De Bono, Edward, *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*, Paidós, Barcelona, 1995.

Kelley, Tom; Littman, Jonathan, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Random House, Nueva York, 2001.

Koberg, Don; Bagnall, Jim, *The Universal Traveler: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals*, William Kaufmann, San Francisco, 1972.

Rowe, Peter G., *Design Thinking*, MIT Press, Cambridge (Nueva Jersey), 1987.

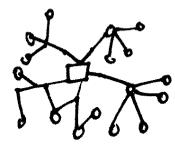
Osborn, Alex F., *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Scribner's, Nueva York, 1953.

Roam, Dan, *Tu mundo en una servilleta*, Gestión 2000, Barcelona, 2010.

## DEFINIR EL PROBLEMA



Lluvia de ideas



Mapas mentales



Entrevistas

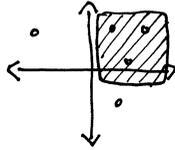
# El proceso de diseño

Este capítulo sigue el desarrollo de un proyecto real en cada una de las fases del proceso de diseño, desde la documentación e investigación del problema hasta las fases de generación de ideas y de formas. A lo largo de dicho proceso, el equipo de diseño empleó varias técnicas de *design thinking* que exploraremos con más detalle más adelante. El proyecto fue realizado por alumnos del programa de Diseño Gráfico del Máster en Bellas Artes (MFA) del MICA. Un equipo dirigido por Jennifer Cole Phillips trabajó con el cliente, Charlie Rubenstein, en un esfuerzo por sensibilizar a la comunidad local sobre los problemas de las personas sin hogar. Asumiendo de antemano que no podían abordar todos los aspectos de la cuestión en un solo proyecto, el equipo trabajó para delimitar bien su objetivo y crear un proyecto que pudiera llevarse a cabo con éxito con los recursos disponibles.

En 2008, la ciudad de Baltimore contabilizó, en su perímetro, 3.419 personas sin techo. El equipo de diseño construyó su campaña en torno al número 3.419, llamando así la atención tanto sobre la escala del problema como sobre su naturaleza específicamente humana. Trabajando junto al cliente, los diseñadores concibieron e implementaron un proyecto dirigido a concienciar a los alumnos de secundaria sobre esta problemática. *Ann Liu*

“El proceso de diseño, en su mejor expresión, integra las aspiraciones del arte, la ciencia y la cultura.”

Jeff Smith



Matrices de posicionamiento de marca

GENERAR IDEAS



Grupos de discusión



Investigación visual



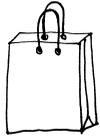
Investigación de campo



Volcado visual de datos



Asociaciones forzadas



Maquetas



Kit de piezas



Encontrar de todo en todas partes



Verbos de acción



Pensar físicamente



Refículas alternativas



Reconstrucción



Icono, símbolo, indicio



Esprintar



Diario visual

DEFINIR LA FORMA



Codiseño

# Definir el problema

Entrevista con Charlie Rubenstein

**Entrevistas.** Los diseñadores hablan con los clientes y con otras partes interesadas para saber más acerca de los deseos y necesidades del público. Aquí se recogen algunos fragmentos destacados de una conversación grabada en vídeo sostenida con Charlie Rubenstein, el principal organizador de la campaña 3419 de concienciación social sobre el problema de las personas sin hogar. [Ver más sobre Entrevistas en la página 26.](#)

Los comentarios de Charlie, apoyados por su lenguaje corporal, muestran que estaba insatisfecho con el estado actual de los servicios prestados a las personas sin hogar, aunque también reconocía su valor.

En este punto, Charlie empezó a hablar más deprisa y con un tono y un lenguaje corporal mucho más animados, mostrando la pasión de su compromiso por lograr que se trate a los sin techo como a seres humanos reales y no como simples cifras.

La gente suele tomarse su tiempo para llegar al meollo de la cuestión. Tras 45 minutos de entrevista, por fin pudimos oír qué era exactamente lo que el cliente quería lograr con la campaña 3419.

## Si habláramos de “3419” como si fuera una organización, ¿cómo ves el panorama de aquí a cinco años vista?

Bueno, lo que quiero hacer es “rediseñar” la forma en la que tratamos a las personas sin hogar en la ciudad. No quiero que se tenga que encargar una organización benéfica o una tercera parte, quiero que nosotros nos hagamos cargo de ello, desde dentro.

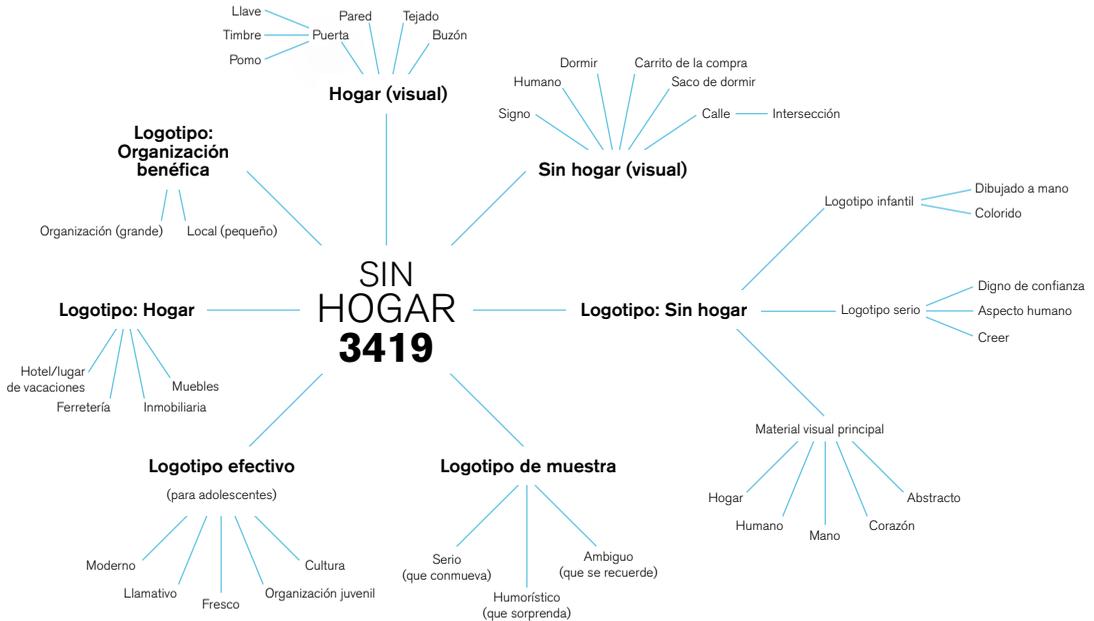
Mi mayor problema con los servicios municipales para las personas sin hogar, o como quieras llamarlas, es que se quedan muy cortos. **No son suficientes.** En mi opinión, no se trata de que lo hagan mal, sino de que, sencillamente, hay que hacerlo de otra manera, de una forma nueva.

## ¿Podrías dar algún ejemplo específico que ilustre ese nuevo enfoque?

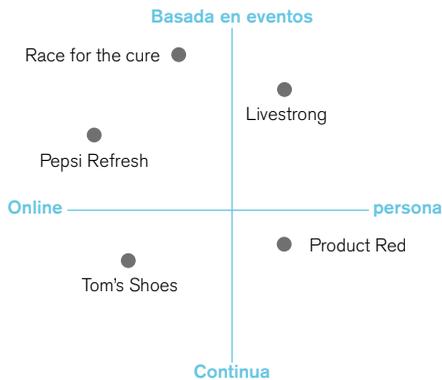
Por supuesto. Es preciso que se lleven a cabo más estudios cualitativos. Circulan ya por ahí más estudios cuantitativos de los que puedan leerse en una vida entera... de manera que, si desarrollas una política basada en ellos, **su mayor problema radicará en el carácter singular** de esta situación, en que no podrá funcionar para todo el mundo. El mayor problema aquí es que tratamos a las personas como si fueran números, incluso en un plano institucional. Estamos tratando a las personas como algo genérico, como si no tuvieran rostro o corazón. Como si fueran un simple 3.419.

## Quiero crear un programa basado en las personas.

Porque estamos hablando de personas, y las hay de todo tipo. Así que, ¿por qué no intentar entender quién es cada una de ellas? Saber cómo se llaman y de dónde vienen... Quiero realizar un estudio cualitativo de seis meses de duración durante el cual salgamos de verdad a la calle y entrevistemos a más de quinientas personas sin techo. Y no solo una vez, sino varias a lo largo de un periodo largo de tiempo, de manera que podamos entender quiénes son esas personas.



**Mapas mentales.** Los diseñadores emplean diagramas asociativos para organizar rápidamente las posibles direcciones que puede tomar un proyecto. Diseño: Christina Beard y Supisa Wattanasanee. [Ver más sobre mapas mentales en la página 22.](#)



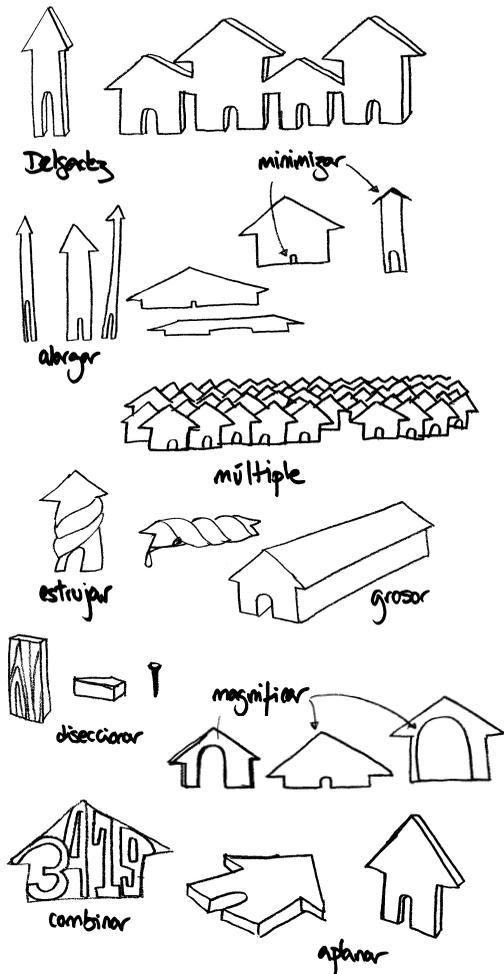
**Matriz de posicionamiento de marca.** Este diagrama muestra las relaciones entre diferentes campañas sociales. Algunas consisten en acontecimientos aislados, mientras que otras tienen lugar de forma continuada. Algunas se difunden *online*, otras en persona. [Ver más sobre matrices de posicionamiento de marca en la página 42.](#)

**PUEDEN QUIEREN SON**



**Lluvia de ideas.** Con la intención de centrar la campaña en lo que las personas sin hogar poseen y no en aquello de lo que carecen materialmente, los diseñadores eligieron los verbos "poder", "querer" y "ser" como la voz del proyecto. [Ver más sobre lluvia de ideas en la página 16.](#)

# Generar ideas



**3419 3419**

**3419 3419**

**3419 3419**

**3419 3419**

**3419 3419**

**3419 3419**

**3419 3419**

**Verbos de acción.** Una forma divertida de producir conceptos visuales en poco tiempo consiste en aplicar verbos de acción a una idea básica. Empezando con el icono de una casa, el diseñador transforma la imagen a partir de acciones como aumentar, minimizar, estrechar, aplanar o diseccionar. Diseño: Supisa Wattanasansanee. [Ver más sobre verbos de acción en la página 74.](#)

**Volcado visual de datos.** Los diseñadores desarrollaron varios tipos de tratamiento tipográfico para el 3419 y los agruparon para decidir qué forma era la más adecuada para el proyecto. Diseño: Christina Beard, Chris McCampbell, Ryan Shelley y Wesley Stuckey. [Ver más sobre volcado visual de datos en la página 62.](#)

# Definir la forma



**Colaboración.** Otro equipo de diseñadores compartió la plantilla de la forma para explorar, conjuntamente, los distintos modos en los que los usuarios pudieran transformarla. Diseño: Paige Rommel, Wednesday Trotto y Hannah Mack. [Ver más sobre colaboración en la página 92.](#)



**Maquetas.** La elaboración de modelos y maquetas visuales que muestren cómo se pueden aplicar los conceptos en el entorno real (como este cartel con forma de funda de almohada) ayuda a que los clientes y los actores del proceso puedan hacerse una idea concreta del resultado final. Diseño: Lauren P. Adams. [Ver más sobre maquetas en la página 136.](#)

3419

DIN negrita original

3419

Grosor visual simplificado

3419

Modificado para plantilla

**Listo para la reproducción.** Tras decidir emplear una plantilla como parte del diseño de identidad de 3419, el diseñador modificó varios caracteres del tipo DIN para crear formas a medida que funcionasen como una plantilla física. Diseño: Chris McCampbell.



**El kit al completo.** Los diseñadores crearon un cartel y varios cuestionarios para que los niños supieran del problema que padecen las personas sin hogar de Baltimore y enseñarles qué pueden hacer para ayudarlas. El kit también contiene dos plantillas, dos fundas de almohada, un bote de pintura y un pincel. La idea

consistía en animar a los alumnos a usar las fundas para crear sus propios carteles, de modo que se comprometieran activamente y reflexionaran sobre el problema y sobre lo que supone dormir sin una cama propia donde hacerlo. Diseño: Lauren P. Adams, Ann Liu, Chris McCampbell, Beth Taylor y Krissi Xenakis.

# El ciclo continúa

El diseño es un proceso en evolución constante. Después de desarrollar un proyecto, el equipo lo implementa, lo testa y lo revisa. En el caso de la campaña 3419, dirigida a llamar la atención sobre el problema de las personas sin hogar, el resultado de la fase inicial de diseño fue un kit especial para colegios de secundaria. El kit permitió al equipo del proyecto interactuar con su público objetivo, al tiempo que los usuarios creaban sus propias contribuciones visuales con los materiales proporcionados, ampliando el lenguaje del proyecto. Así, el proceso de diseño comenzaba de cero otra vez.



**Codiseño.** El equipo de diseño de la campaña 3419 dirigió un taller de una tarde con alumnos de secundaria de Baltimore en el que se decoraron las fundas de almohada para usarlas como carteles que pudieran colgarse por los colegios y las calles de la ciudad. El codiseño implica a los usuarios en el proceso creativo. [Ver más sobre codiseño en la página 136.](#)



THINGS TO BE UNDET

CANOPY  
UMBRELLA  
WATER  
GROUND  
ROOF

INFLUENCE

Pics

trash  
Corpses

subways  
trains  
MIMES

UNDERWEAR

THUNDER

BLUNDER

UNDERDOG

TO UNDERMINE

TO UNDERSTAND

(STAND UNDER WHAT?)

ASUNDER

BENEATH  
THAT IS BENEATH ME!

UNDEWRAPS

under-estimate  
The land Down under

One nation under God  
take under his wing  
You are underfoot!  
Under the influence

UNDERPHRASES

They are under  
the weather

Spy undercover

What do people do under stairs?

Sleep under  
the stars

Sit under a  
shade tree

work swim  
under water

UNDER

“Un problema bien planteado ya es media solución.”

John Dewey

# Cómo definir el problema

La mayoría de los proyectos de diseño comienzan con un problema, ya sea mejorar un producto, crear un logotipo o ilustrar una idea. Tanto los diseñadores como los clientes tienden a pecar de estrechez de miras a la hora de enfocar inicialmente estos problemas, limitando de este modo el éxito del resultado final. Al cliente que afirma necesitar un nuevo folleto puede convenirle más una página web, un acto promocional o un plan de marketing. Un diseñador convencido de que un cliente necesita un nuevo logotipo puede terminar descubriendo que un icono pictográfico o un nuevo nombre pueden funcionar mejor con un público objetivo global. La búsqueda de un *packaging* más ecológico puede derivar no solo en productos individuales, sino en nuevos sistemas de manufactura y distribución.

Al comienzo del proceso de diseño, las ideas son baratas y cuantiosas: afloran en abundancia y se desechan con facilidad. Más adelante, este grupo numeroso de ocurrencias se reduce a aquellas que tengan más visos de éxito. Lleva su tiempo visualizar y someter a prueba cada concepto viable. Así, los diseñadores suelen arrancar con una fase de estudio predominantemente lúdica y de carácter abierto, que puede incluir la elaboración de listas o la realización de bocetos de imágenes que implica tanto mapear el territorio conocido como tantear el desconocido.

Este capítulo está dedicado a mostrar las técnicas que emplean los diseñadores para definir (y cuestionar)

el problema en la fase más temprana del proceso creativo. Métodos como la lluvia de ideas o los mapas mentales ayudan a los profesionales a generar conceptos nucleares, mientras que otros, como las entrevistas, los grupos de discusión y los mapas de marca, buscan arrojar nueva luz sobre la cuestión preguntando qué es lo que quieren los usuarios o averiguando qué se ha hecho antes a ese respecto. Muchas de estas técnicas pueden aplicarse en cualquier fase del proyecto. La lluvia de ideas constituye el primer paso en el proceso habitual de muchos diseñadores y es también el origen de muchas otras herramientas de pensamiento creativo. Por eso hemos decidido comenzar con ella.

¿Por qué son necesarias estas técnicas, ya sean de carácter espontáneo o estructurado? ¿Es que una persona creativa no puede sentarse y “ser creativa”? La mayoría de los métodos de pensamiento conllevan objetivar ideas, darles una forma externa que permita verlas y compararlas, ordenarlas y combinarlas, clasificarlas y compartirlas. El pensamiento no solo tiene lugar dentro del cerebro. Toma cuerpo a medida que unas ideas huidizas se convierten en objetos tangibles: palabras, bocetos, prototipos o propuestas. Y, cada vez en mayor medida, el pensamiento se desarrolla en el seno de grupos que trabajan de forma conjunta para lograr un objetivo común.

Alex F. Osborn desarrolló la técnica de la lluvia de ideas (*brainstorming*) en su libro *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Scribner's, Nueva York, 1953.

# Lluvia de ideas

¿Qué imagen se te viene a la cabeza cuando escuchas la expresión *lluvia de ideas*? Muchos nos imaginamos una nube tormentosa y relampagueante de la que no dejan de llover ideas. Sin embargo, la metáfora original era militar, no meteorológica. El término anglosajón *brainstorming*, del que deriva la expresión castellana "lluvia de ideas", fue acuñado por un publicista de Madison Avenue, Alex F. Osborn, cuyo influyente libro *Applied Imagination* (1953) supuso una verdadera revolución en la divulgación popular del pensamiento creativo. La lluvia de ideas o *brainstorming* consiste en atacar un problema desde diferentes posiciones a la vez, bombardeándolo con preguntas rápidas para encontrar soluciones viables. Osborn creía que el más abstruso de los problemas podía resolverse si se lo ametralla con la suficiente intensidad intelectual; al igual que pensaba que hasta las personas más rígidas y rutinarias podían volverse imaginativas si se las colocaba en la situación adecuada.

Hoy en día, la lluvia de ideas se emplea en todas partes, desde las aulas de las guarderías a las salas de juntas corporativas. Esta y otras técnicas relacionadas ayudan a los diseñadores a definir los problemas y a generar conceptos iniciales al arrancar un proyecto. Estos procesos pueden plasmarse en listas escritas o en bocetos y diagramas rápidos. Constituyen un método práctico y eficaz para abrir la mente y liberar el potencial de las ocurrencias menos ortodoxas. *Jennifer Cole Phillips y Beth Taylor*

"La idea adecuada es a menudo lo opuesto a lo obvio."

Alex F. Osborn



Foto: Christian Erickssen

# Lluvia de ideas en grupo

## 01 Elegir un moderador.

El moderador (o moderadora) puede utilizar una pizarra, hojas de papel grandes o incluso un ordenador portátil para anotar todas las ideas propuestas. Puede ir agrupándolas sobre la marcha en categorías básicas. Aunque el moderador es quien dirige el proceso, no tiene por qué ser quien lidera el equipo. Cualquier persona con paciencia, energía y pulso firme puede desempeñar esta función.

**02 Centrar el tema.** Ser específicos contribuye a que la sesión resulte más productiva. Por ejemplo, el tema "nuevos productos de cocina" es muy vago, mientras que "problemas que tiene la gente en la

cocina" anima a los participantes a pensar en lo que ellos mismos hacen cada día y qué problemas se pueden encontrar. Concretar aún más el tema (cocinar, limpiar, almacenar) también puede servir para estimular la discusión.

## 03 Anotar lo todo, incluso las ideas disparatadas.

Todos los participantes deben sentirse con libertad para proponer ideas, sin censura alguna. Las ideas imprevisibles suelen parecer tontas en primera instancia. Conviene registrar también todas las ideas aburridas o familiares, ya que pueden ayudar a aclarar la mente para pensar en otras nuevas. Combinad conceptos simples para crear otros más ricos.

## 04 Fijar un límite de tiempo.

Las personas implicadas tienden a ser más productivas (y a desconfiar menos del proceso) si saben que la sesión no se prolongará eternamente. Además de fijar un límite temporal, probad también a limitar la cantidad de propuestas (100 nuevas formas de pensar sobre sombreros). Los objetivos espolean la imaginación.

## 05 Seguimiento.

Ordenad y clasificad las ideas al final de la sesión o asignad diferentes acciones a los miembros del grupo. Pedid que alguien registre los resultados y los distribuya como sea requerido. Los resultados de muchas sesiones de lluvia de ideas terminan olvidándose tras el revuelo propio de la sesión.

# Estudio de caso

## La Cumbre de Designers Accord

En otoño de 2009, la coalición global Designers Accord reunió a cien líderes del pensamiento global durante dos intensos días de lluvias de ideas, planificación y acciones participativas en torno a las cuestiones de la docencia y la sostenibilidad en el ámbito del diseño. Valerie Casey, promotora de la cumbre y fundadora de Designers Accord, estructuró el acontecimiento como una especie de pastel de hojaldre, compuesto de numerosas sesiones breves de trabajo en grupo intercaladas con animadas conferencias y oportunidades para la interacción social de calidad. Esta mezcla de actividades evita la extenuación de los asistentes y maximiza la productividad.

Los participantes trabajaron en ocho grupos, cada uno de los cuales abordó bajo una óptica diferente el reto planteado en la cumbre. Además, los grupos rotaban en torno a los temas tratados, lo que permitía que sus miembros refrescaran su perspectiva y contribuyeran al conocimiento colectivo de una empresa mayor. Un eficiente equipo de moderadores y alumnos asistentes (abundantemente equipados de rotuladores, Post-its y pizarras blancas) se encargaba de mantener el dinamismo de las conversaciones y de registrar el contenido que se iba generando.



+ ————— Grado de divergencia en la reflexión sobre el reto central ————— +

### LENTE 1.

Reformular el tema y convertirlo en una pregunta o preguntas con respuesta.

### LENTE 2.

Registrar todo lo que se sepa actualmente sobre el tema y organizarlo.

### LENTE 3.

Idear libremente nuevos enfoques.

### LENTE 4.

Organizar la información y nuevas ideas. Fortalecer, recombinar. Descartar las ideas flojas.

### LENTE 5.

Negar: hacer una lista de razones por las que esas soluciones no funcionarían.

### LENTE 6.

Fortalecer las soluciones. Garantizar su utilidad docente y práctica.

### LENTE 7.

Crear un escenario/prototipo de la aplicación ideal de la solución.

### LENTE 8.

Articular la solución con claridad.

**Lluvia "social" de ideas** (arriba y página siguiente).

Las sesiones intensivas de trabajo se combinaban con presentaciones inspiradoras y reuniones improvisadas.

Los moderadores y los alumnos que actuaban como asistentes trabajaban para cultivar, capturar y seleccionar ideas empleando cualquier superficie disponible: suelos, paredes, ventanas y pizarras. Fotografías: Christian Ericksen.

**A través de la lente** (izquierda). El sistema de lentes ideado para contemplar las cuestiones de la enseñanza y la sostenibilidad del diseño permitía trabajar con varios niveles de libertad y constricción. Diagrama: Valerie Casey.