



**neuronilla.com**

**Fundación Neuronilla**  
para la Creatividad e Innovación

## **Guía Neuronilla para Generar Ideas**

**Manual detallado para dinamizar sesiones  
de producción de ideas en equipo de cara a la innovación**

**Para facilitadores (dinamizadores) de creatividad e innovación**



[www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)  
[formacion@neuronilla.com](mailto:formacion@neuronilla.com)

# Guía Neuronilla para Generar Ideas

**Manual detallado para dinamizar sesiones de producción de ideas en equipo de cara a la innovación.**

**Para facilitadores (dinamizadores) de Creatividad e Innovación**

**Autor: David Díez Sánchez (Fundación Neuronilla)**

Esta guía se complementa con el vídeo del mismo nombre que puedes ver en [Vídeo: Creatividad e Innovación: Guía Neuronilla para generar Ideas](#).

Innovar y generar ideas es algo más que “sentarnos a ver qué se nos ocurre”, y no basta con “hacer un brainstorming” o “premiar a quien dé con una idea genial”. La creatividad emerge cuando nos decidimos a desarrollarla deliberadamente y **sabemos cómo hacerlo con estrategias específicas**.

Esta guía es fruto de las aportaciones de la bibliografía de diversos autores expertos y, sobre todo, de 10 años de experiencia de la “Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación” impartiendo formación y asesoramiento a empresas, administraciones públicas y ONG’s para la generación de ideas ([www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com)).

Es un material complementario a un proceso formativo (cursos de Facilitadores en Creatividad e Innovación de la Fundación Neuronilla [ver más](#)).

ESQUEMA		
Antes	Paso 1	Detectar los objetivos creativos
	Paso 2	Definir los participantes
	Paso 3	Invitar a la participación
Durante	Paso 4	Introducir el tema
	Paso 5	Aclarar información
	Paso 6	Definir el objetivo creativo
	Paso 7	Explicitar las normas de funcionamiento
	Paso 8	Explicitar los roles
	Paso 9	Propiciar la desinhibición
	Paso 10	Generar ideas
	Paso 11	Generar aún más ideas
	Paso 12	Descansar
Después	Paso 13	Evaluación: primer filtraje
	Paso 14	Evaluación: selección
	Paso 15	Desarrollo
	Paso 16	Devolución y archivo
Recursos de Neuronilla		

## Paso 1 (antes) Detectar los objetivos creativos



Lo primero será **poner atención a “necesidades”** que emergen en la organización. Tomemos conciencia de que una gran cantidad de los objetivos explícitos e implícitos que “sobrevuelan” a la organización o a un equipo determinado, son susceptibles de ser abordados creativamente. Más de los que pensamos. De esta forma los resultados se enriquecerán notoriamente.

La **sensibilidad para detectar objetivos** y aspectos que precisen de nuestra creatividad, es ya en sí una importante capacidad para innovar. Pueden ser tareas encomendadas, nuevos retos, aspectos que se podrían mejorar (aunque ya estén funcionando bien), problemas a resolver, cambios que podemos utilizar como una oportunidad de crecimiento, retos en los que nuestra forma habitual de trabajo no ha dado grandes frutos, proyectos que motivan o ilusionan a uno o varios miembros del equipo...

Cualquier persona de la organización puede darse cuenta de estas “necesidades”, **afinemos la escucha** para aprovechar la sensibilidad y sobre todo las motivaciones del equipo. Recordemos que el deseo es el principal motor de la innovación.

## Paso 2 (antes) Definir los participantes

El **número de personas** participantes es flexible. Un número bastante eficaz es de 5 ó 6 personas (7 u 8 si contamos con la que dinamiza y la que anota).



Pueden ser grupos homogéneos o heterogéneos, ambos tienen sus ventajas y sus limitaciones.

- Grupos **homogéneos** (miembros de un mismo equipo, personas de un mismo perfil profesional, de un mismo nivel jerárquico...). Las ventajas son que suelen tener mayor confianza e información sobre el tema a idear y las desventajas, que pueden tener una percepción más limitada y una forma de pensar más estereotipada por la rutina, con lo que es más probable caer en el juicio anticipado.
- Grupos **heterogéneos**. Suele darse mayor desinhibición en grupos que no trabajan juntos de forma habitual (lo favorece el relativo "anonimato" y la falta de roles preestablecidos). Suele haber mayor pluralidad de percepciones pero quizá menor operatividad por la falta de información y de cohesión. A veces pueden participar incluso personas sin formación profesional en el tema concreto que se está tratando, aprovechemos su "ingenuidad" para aportarnos nuevas visiones, pero generalmente esto requerirá otra sesión de generación de ideas por parte de expertos. La presencia de personas de diferentes niveles jerárquicos suele ser inhibitoria puesto que tenemos tendencia a filtrar mucho más lo que decimos ante un "superior" e incluso a tomar una actitud más competitiva que cooperativa.

En algunas ocasiones puede ser incluso diferente el grupo que genera ideas del que las evalúa.

### Paso 3 (antes) Invitar a la participación

La **duración de la sesión** depende mucho de la envergadura e importancia del objetivo creativo a tratar. Por ejemplo dos horas de duración es más que suficiente si sólo hacemos la generación de ideas (pasos del al). Si le añadimos la evaluación puede extenderse bastante más.

Sin embargo muchos objetivos pueden requerir más tiempo de generación de ideas, en ese caso es preferible repartir las sesiones de generación en días separados (recordemos que generar ideas cansa mucho y que se pueden producir valiosas aportaciones tras la "incubación").

Si se realizan sesiones de mayor duración han de estar muy amenizadas con actividades de desinhibición y descansos.

Si existe facilidad para el desplazamiento (por ejemplo, equipos que trabajan en la misma oficina) una distribución ideal puede ser la siguiente: hacer una sesión de generación de ideas (2 horas), otro día otra sesión de generación de ideas (otras 2 horas) si la importancia del objetivo compensa ese tiempo de dedicación y otro día posterior la evaluación.

En la **convocatoria** ha de estar claramente expuesta:

- La fecha y duración.
- El lugar (la sala ha de ser preferiblemente amplia y que permita la movilidad).
- Las personas participantes.
- El objetivo creativo y su relevancia.
- La información que necesiten saber (si está por escrito mejor). Documentación de apoyo si es necesaria.
- Puede también incluir unas tareas



previas como recoger la información necesaria o que cada participante haga una lista de ideas en solitario (esto suele aportar riqueza).

- Un agradecimiento por su participación y un refuerzo a su trabajo.

Recuerda que **la motivación es esencial**, cualquier comentario con humor o lúdico incluso antes de la sesión será muy beneficioso.

## Paso 4 (durante) Introducir el tema

Ya estamos en la sesión de generación de ideas.

La persona facilitadora **presenta el tema** sobre el que vamos a utilizar nuestra creatividad. Ha de ser breve (menos de 5 minutos).

Si las personas participantes no se conocen, **es imprescindible que se presenten**, que cada uno/a tenga un espacio de al menos medio minuto para decir algo de sí. Simplemente basta con responder a preguntas sencillas como: "nombre", "puesto o labor que realizas en la organización", "interés que tienes sobre el tema a trabajar", "qué esperas de esta sesión de generación de ideas", "si has participado antes en otras sesiones de creatividad", "si conoces algunas técnicas de creatividad", "un hobby o algo que te guste", "libro, película, deporte, o música preferida"...

También se puede utilizar algún juego de presentación.

Es importante **que todas las personas participantes hablen algo** en la presentación. Expresar algo, aunque sea sencillo, en voz alta, facilita su iniciativa a participar después en la generación de ideas (se supera el miedo a la primera expresión).



## Paso 5 (durante) Aclarar información

Dedicaremos un tiempo a **transmitir y esclarecer toda la información necesaria** para generar ideas sobre el tema.

Si esta información es de calidad y detallada suele evitar que nos desviemos del objetivo e invertiremos mejor el tiempo. Es tiempo de responder todas las dudas de los miembros (con esto muchas veces se perfila, amplía o modifica el objetivo creativo).

Puede exponerlo cualquier miembro



del equipo que posea la información (una o varias personas) o también compartir la información que posee cada miembro.

La duración es muy variable según el tema a tratar, pongámosle por ejemplo 15 ó 20 minutos, pero recordemos que en algunos temas muy técnicos o complejos puede requerir mucho más tiempo y en otros más obvios o en los que el equipo ya posee la información previa puede bastar con un minuto.

## Paso 6 (durante) Definir el objetivo creativo

Este es otro de los pasos que suelen pasar desapercibidos pero que resulta determinante para el éxito de la sesión.



El objetivo creativo (también llamado foco creativo) es aquello sobre lo que vamos a generar ideas. **Ha de estar claramente redactado en una sola frase** que no dé lugar a confusión o ambigüedad (puede empezar por: "Queremos ideas nuevas sobre...", "Queremos ideas nuevas para...").

Esto puede llevarnos menos de 5 minutos, no obstante, si necesitamos más, recordemos que el tiempo que dediquemos a esto siempre estará bien empleado.

**Puede ser amplio o concreto** dependiendo de nuestros intereses (por ejemplo: "Queremos ideas nuevas sobre el mobiliario del hotel" versus "Queremos ideas nuevas sobre las mesitas de noche del hotel"). Elegir un adecuado grado de concreción es otra habilidad de adquiriremos con la experiencia. Evitaremos en cualquier caso, aquellos objetivos tan detallistas que no dejen espacio a la novedad (por ejemplo: "Queremos ideas de tiradores para los cajones de las mesillas de noche del hotel" no nos deja opción a imaginar algún tipo de mobiliario que haga las funciones de una mesilla de noche pero que no tiene porqué tener cajones ni mucho menos tiradores); en estos casos es preferible ascender a un objetivo un poco más amplio "Queremos ideas de accesorios que hagan las funciones de mesilla de noche para el hotel").

**Puede ser general** sin tener una finalidad determinada ("Queremos ideas nuevas sobre la ecología en la empresa").

Y también **puede tener un propósito definido**, como en los siguientes modelos.

- **Perfeccionar algo**, esto no significa que estemos diciendo que algo funcione mal. Una cualidad que diferencia a las organizaciones más innovadoras es el inconformismo ante lo establecido. Aunque algo esté fenomenal, es susceptible de ser mejorado (por ejemplo: "Queremos ideas de prestaciones nuevas para este reproductor multimedia", "Buscamos ideas nuevas para incrementar la motivación del equipo", "Queremos ideas nuevas



para agilizar las respuestas del servicio de participación ciudadana ante una iniciativa"...).

- **Realizar una tarea**, un encargo, una meta... (por ejemplo: "Queremos ideas nuevas para diseñar una mesa con altura regulable", "Queremos ideas nuevas de pruebas para una gymkana", "Buscamos ideas nuevas para diseñar un programa informático para controlar la producción de una fábrica"...).
- **Aprovechar una oportunidad**. Muchos cambios que se producen en el entorno, incluso los que muchas veces consideramos perjudiciales, nuestra creatividad los puede convertir en una posibilidad de crecimiento ("Queremos ideas nuevas para aprovechar el hecho de que la población adolescente utiliza mucho los video-juegos", "Queremos ideas nuevas para tomar la crisis como oportunidad de crecimiento", "Queremos ideas nuevas para aprovechar que lloverá en la excursión que hemos planificado"...).
- **Reorganizar**, reordenar algo ("Queremos ideas nuevas para organizar más cómodamente el archivo de documentos de la organización", "Queremos ideas nuevas para redistribuir los roles y funciones del equipo", "Queremos ideas nuevas para actualizar el proceso de toma de decisiones"...).
- **Afrontar un problema**, una dificultad o un conflicto ("Queremos ideas nuevas para evitar los accidentes de tráfico", "Queremos ideas nuevas para evitar que se extravíen las maletas en los vuelos"...). ¡Ojo!, superemos nuestra tentación habitual a expresar los objetivos creativos como problema en vez darles una redacción en positivo (por ejemplo, resulta mucho más motivador: "Queremos ideas nuevas para reducir el consumo de papel en la organización" que "Necesitamos ideas para afrontar el problema de nuestro excesivo consumo de papel"; de la misma forma se obtienen mejores resultados si decimos "Buscamos ideas nuevas para fortalecer la comunicación y la cooperación entre los cámaras y los profesionales de edición de vídeo" que si lo redactamos como "Buscamos ideas nuevas para resolver el conflicto entre los cámaras y los profesionales de edición de vídeo").



También pueden existir **objetivos múltiples**. En muchas ocasiones, existen varios objetivos creativos con conexiones entre sí (por ejemplo: "Queremos ideas para lograr que nuestra revista sea aún más atractiva para el público adolescente y para las mujeres"). Generalmente suele ser aconsejable decantarse por uno de los

objetivos (adolescentes o mujeres en el ejemplo), aunque luego espontáneamente, surjan ideas para el otro objetivo. También podemos elevarlo a uno más amplio ("Queremos ideas para lograr que nuestra revista sea aún más atractiva para diversos colectivos").

En otras ocasiones el objetivo creativo se puede descomponer en varios sub-objetivos ("Queremos ideas nuevas para enriquecer las distintas secciones de la revista" se puede descomponer en tantos objetivos como secciones tiene la revista). De nuevo, tal y como hemos explicado anteriormente, podemos elegir el grado de amplitud o concreción que más nos interese.

También podemos diferenciar los objetivos en función de si el resultado final ha de ser una única idea o de una batería organizada de ellas, esto se explica en la evaluación (ver paso 14).

En cualquier caso, siempre es aconsejable afrontar **un único objetivo creativo por cada sesión**, evitemos la tentación de “aprovechar que nos hemos juntado para trabajar varios objetivos” puesto que nos impedirá dar a cada objetivo la dedicación suficiente y muy posiblemente consigamos la saturación o agotamiento del equipo. Obtendremos mayor rendimiento si canalizamos la energía y esfuerzos en un solo objetivo (amplio o concreto).

## Paso 7 (durante) Explicitar las normas de funcionamiento



Se explican (o se recuerdan) las normas de funcionamiento de toda sesión de generación de ideas.

- Para **grupos experimentados** con los que ya hemos hecho otras sesiones de generación de ideas, también es importante hacerlo a modo de recordatorio de 2 ó 3 minutos.
- Para **grupos sin experiencia** en ello, o con experiencia en generar ideas pero que no tienen bien incorporados en su práctica estos conceptos, será importante que dediquemos un tiempo amplio para que las bases del trabajo creativo queden claras. Será positivo en este caso haber realizado una formación previa en Creatividad e Innovación. Según la experiencia de Neuronilla basta con una sesión de sensibilización de día completo.

Lo primero es diferenciar las fases de que consta el proceso:



- **Generación de ideas** (fase de aire): es el momento de producir ideas, el espacio para la imaginación, la fantasía, donde se da permiso al error, a lo descabellado. Durante esta parte se suspende el juicio.

- **Evaluación** (fase de agua): evaluamos aquellas ideas que hemos generado, valoramos sus riesgos y potencialidades, descartamos las que no nos sirven (al menos de momento), las reorganizamos en torno a “conceptos” o familias semánticas, priorizamos. Aquí sí que entra el juicio lógico.





- **Desarrollo** (fase de tierra): materializamos aquello que hemos ideado, es el proceso de realización de lo que hemos imaginado, de construir un producto (tangible o no). Este proceso suele ser largo.

Por supuesto, en el acto creativo en general, se suelen dar todos esos elementos de forma difícil de diseccionar, en espiral, con idas y venidas de uno a otro y, frecuentemente con mezclas entre ellos. No obstante, si trabajamos en una sesión de generación de ideas en equipo, cabe resaltar la importancia que tiene separar conscientemente (al menos en los momentos que decidamos), cuándo estamos generando ideas de cuándo las estamos evaluando. De no ser así, no permitimos que se dé la desinhibición suficiente, el “vuelo” necesario para establecer conexiones, analogías, poco usuales que nos permitan una idea luminosa.

Con esta aclaración hecha pasamos a realizar las **indicaciones básicas para la fase de generación de ideas**:

- **Se suspende el juicio**, durante la generación de ideas está terminantemente prohibida la crítica. No se mezcla con la evaluación, la opinión, la argumentación ni el razonamiento lógico (para ello ya habrá tiempo en la fase de evaluación). Evitaremos valorar las ideas ajenas (descalificaciones de ideas con comentarios como “eso no es posible”, “eso ya lo intentamos el año pasado y no funcionó”, “eso no es creativo porque conozco otra organización que hace algo parecido”, “eso es muy caro”, “eso nos llevaría mucho tiempo” o simplemente risitas burlonas o gestos faciales de desaprobación). También evitaremos la auto-crítica (“no voy a decir esto porque es una tontería”). Lo que sí está permitido es combinar o mejorar ideas expresadas por un compañero (por ejemplo en vez de decir “esa idea no vale porque resultaría muy caro” podemos generar otra idea inspirada en la anterior que abarate costes “en la idea esa podemos utilizar este otro material que abarataría los costes”).
- **Se busca la cantidad**, aportamos todas las ideas imaginables, aunque en el resultado final busquemos no sólo la novedad sino también la calidad, es decir, que la idea sea valiosa, en esta fase resultará ayudador centrarnos sólo en producir el mayor número de ideas posibles, da ahí nos vendrá la variedad y novedad de las ideas, y de ahí la calidad.
- **Se busca la estimulación recíproca**, casi todas las buenas ideas provienen de habernos inspirado con ideas, quizá descabelladas, de otros compañeros (ideas “puente”).
- **Las ideas son de todo el equipo**, dado que suelen ser producidas por la estimulación recíproca, sería injusto considerar como “propietario” al miembro que ha expresado una idea valiosa que ha sido inspirada en una quizá larga cadena de ideas “puente” sugeridas por otros miembros del equipo. El equipo entero ha de ser “dueño” de las ideas surgidas en el equipo con independencia de si las ideas de mayor acogida las ha expresado un miembro u otro. Debemos reforzar positivamente a todo el equipo por su trabajo y no sólo a quienes verbalizaron las ideas más exitosas. De esta forma obtendremos resultado mucho más fructíferos pues estaremos fomentando la cooperación y la expresión de ideas en lugar de la competición y la lucha por sobresalir.



- **Las intervenciones han ser breves** y espontáneas, explicar la idea en pocas palabras para no detener el flujo de generación. En casos excepcionales nos podemos extender un poco más en aquellas ideas que necesitan una cierta explicación o aclarar su principal matiz de valor.
- **Se anotarán absolutamente todas las ideas** (ver el papel del anotador).

## Paso 8 (durante) Explicitar los roles

Para grupos con los que ya hemos generado ideas bastarán menos de dos minutos para decidir quienes desempeñarán los roles de dinamizador y apuntador y recordar sus funciones.

La persona **FACILITADORA** (dinamizadora, promotora).

Es quien impulsa el proceso. Siempre ha de existir este rol incluso en los grupos



muy experimentados, alguien liberado para funcionar como guía. Ha de ser una persona formada y con experiencia no sólo en dinamización de grupos sino también en lo específico de generación de ideas para la innovación, y contar con una buena dosis de motivación (la Fundación Neuronilla imparte cursos de formación para facilitadores/as [ver]).

Efectivamente, es la persona a la que se dirige este documento al completo.

Las funciones de la persona facilitadora durante la generación de ideas (pasos 10 y 11) son:

- Anima y alienta a que el equipo genere ideas.
- Vela por que se cumplan las normas, en especial, arbitra **evitando que se hagan valoraciones**, críticas, juicios, censuras o descalificaciones.
- Garantiza que todas las personas tengan la oportunidad de participar, evitando que alguien monopolice, las faltas de escucha y las intervenciones excesivamente largas (en especial las consistentes en argumentaciones y razonamientos lógicos).
- Reconduce el tema en caso de producirse divergencias del objetivo creativo prolongadas, en casos excepcionales, puede sugerir una nueva definición del objetivo o abordar una parte del mismo (objetivos múltiples).
- Controla el tiempo.
- Introduce "provocaciones" o **propone técnicas** de creatividad (ver pasos 10 y 11).
- Propone distribuciones entre trabajo en grupo e individual.
- Aunque también puede aportar ideas, esta no es su función principal.

La persona **ANOTADORA**.

Es quien escribe todas las ideas que se producen durante la generación de ideas. Es un papel más difícil y valioso de lo que habitualmente creemos.

Durante la generación de ideas (pasos 10 y 11) sirve para:

- Mantener todas las ideas para su posterior evaluación, es importante **que escriba absolutamente todas las ideas** y no descartar algunas porque “son tonterías” o porque “ya se han dicho antes”.
- Permitir su **consulta durante la producción**, esto es importante porque a veces es útil releer las ideas que llevamos o recordar alguna idea con mucho potencial para continuar “tirando del hilo” (puede hacerse a petición de cualquiera del grupo siempre contando con que a la persona facilitadora le parezca un momento oportuno).
- **Liberar a los/as participantes** para que no se “aten” a una idea (si sé que está apuntada una idea que me ha gustado, ya sé que será tenida en cuenta con lo cual me libero para poder generar otras ideas, de lo contrario invertiría mi energía más en recordar esa idea que en generar otras).

La persona anotadora tiene que tener en cuenta:

- Redactar las ideas rápido pero que tengan sentido y **sean comprensibles** (generalmente cuando luego lo “pasamos a limpio” perdemos muchos matices enriquecedores). Además luego han de ser entendidas perfectamente por todas las personas que las vayan a evaluar.



- **Tomarse el tiempo necesario**, aunque intente escribir con rapidez, pide las pausas que sean necesarias si no le ha dado tiempo a anotar alguna idea. Igualmente para pedir aclaraciones. Es el anotador quien marca el ritmo en este sentido. El resto del grupo sigue generando ideas y exponiéndolas sin parar salvo cuando el anotador lo indique, no “esperemos a que apunte” mientras no haya una petición expresa por su parte.
- Ha de identificar y **respetar los pequeños matices** que diferencian varias ideas, muchas veces es en esos pequeños matices donde se halla el valor de una idea (estos matices suelen perderse cuando reducimos ideas a unas pocas palabras, por ejemplo si estamos generando ideas para mejorar los parques públicos infantiles y tan sólo anotamos “lo del corcho” no sabremos posteriormente si nos estamos refiriendo a “poner corcho en la llegada del tobogán”, “poner bloques de corcho de diferentes formas en un cajón” o recubrir de corcho los barrotos de algunos columpios”).
- No es necesario que anote las técnicas de creatividad o las provocaciones que utilizamos para generar ideas sino las ideas en sí.
- Quien anota también puede aportar ideas siempre y cuando no descuide su función principal.
- Pueden anotarse las ideas **en papel o en ordenador**, pero no suele ser efectivo anotarlas en una pizarra o rotafolios puesto que enlentece la escritura y dificulta su manejo. Pueden también proyectarse mientras se escriben en un ordenador pero tengamos en cuenta que no es tan importante que estén a la vista de todo el grupo y que pueden restar productividad si el grupo tiende más a mirar la pantalla y ver cómo se escriben que a generar nuevas ideas. Tampoco suele ser muy útil grabarlas en audio puesto que en la mayoría de las ocasiones transcribir es un trabajo muy arduo y que no aporta mucha riqueza. En ningún caso sustituye esto al beneficio de una persona anotando.

Después de todo esto, si nos ha llevado mucho tiempo, quizá es conveniente un descanso, pero no lo pongamos nunca después de la desinhibición.

## Paso 9 (durante) Propiciar la desinhibición

Es un momento destinado a **generar un buen nivel de funcionamiento socio-afectivo** en el grupo, es decir de todo aquello relacionado con el clima y la cohesión grupal. De acercar al equipo al juego, al "todo vale", al pensamiento "ilógico", al pensamiento "divergente", al "desbloqueo" a lo que hemos denominado fase de aire.

Para ello podemos proponer **técnicas de desinhibición**, preferiblemente juegos que impliquen movimiento corporal (pueden valer muchas de las técnicas que trabajamos en los cursos de Neuronilla pero también puede ser cualquier juego popular o de dinamización de grupos que conozcas).



Pero recuerda que **es mucho más importante la actitud con la que te dirijas al grupo** que la realización de cualquier actividad (puede valer con unas pastitas y unos chistes en grupo).

También suele ser efectivo cambiar un poco los espacios habituales de trabajo (cafetería, jardines...), siempre y cuando tengan la suficiente intimidad. También son útiles los pequeños cambios de la disposición del mobiliario (sentarnos en círculo, retirar las mesas...).

Recuerda, no sólo en este paso si no durante todo el proceso, que **la clave del éxito para la creatividad y la innovación de un equipo es su adecuado funcionamiento a nivel socio-afectivo**. Esto es más importante que cualquier otro aspecto. Siempre generará más y mejores ideas un equipo en el que abunde la motivación, el respeto, la apertura y la confianza aunque no tengan ni idea de lo que es una técnica de creatividad, que cualquier otro equipo "experto" en técnicas de creatividad en el que la competitividad, el formalismo, la desconfianza o la descalificación tengan el terreno ganado.

Basta con dedicarle unos 15 minutos a este paso, aunque la desinhibición es algo que debemos alimentar durante todo el proceso.

## Paso 10 (durante) Generar ideas

Recuerda que es más importante de lo que parece que estemos **sentados en círculo**, un grupo también tiene un lenguaje no-verbal y la forma circular nos recuerda que somos un equipo, que se espera la participación de todos/as y que, al menos durante un rato, no existen las jerarquías (aunque existen los roles del facilitador y apuntador).

No suelen ser necesarias las mesas a no ser que haya que realizar dibujos o esquemas. Permitamos también la libertad de movimientos (es frecuente que alguien se levante, pasee, se mueva...) y adoptar diferentes posturas corporales.

El tiempo que le podemos dedicar a este paso también es variable pero **20 minutos suelen ser más que suficientes** (más aún si luego vamos a dar un impulso más con el paso 11). Recordemos que generar ideas cansa.

Aunque parezca redundante, volvemos a leer el objetivo creativo tal y como lo tenemos redactado: "Queremos ideas nuevas para..." y... ¡empezamos ya la producción de ideas!

**Siempre la primera técnica a utilizar es el "Brainstorming" o "lluvia de ideas"** (por supuesto directamente con la generación de ideas). Es decir, un espacio para verbalizar todas las ideas que se nos ocurran sin censura. Un error frecuente es el utilizar desde el principio alguna otra técnica de creatividad, esto puede ser inútil e incluso perjudicial porque al principio ha de permitirse que surjan todas las ideas obvias, aquellas que, aunque resulten poco novedosas, son las que más inmediatamente se nos ocurren. De no ser así, esas ideas obvias, estarían "deseando salir de nuestra cabeza" y entorpecerían el esfuerzo de generar otras nuevas. Cuando ya hemos anotado las ideas más inmediatas, nos quedamos con la liberación suficiente para hacer un esfuerzo en busca de la novedad.



Por supuesto, como ocurre en todos los campos de saber, un profesional experto y con experiencia puede saltarse intencionadamente esta norma buscando un efecto concreto.

Entonces, primero permitamos que se expresen todas las ideas posibles espontáneamente y después, **cuando la frecuencia de**

**ideas empiece a decaer es el momento adecuado para introducir una técnica de creatividad**, de "tirar un poco más de la cuerda", de lanzar el desafío de ir más allá. Esto lo veremos con mayor detenimiento en el paso siguiente.

Con utilizar una o dos técnicas más (además del brainstorming) es suficiente.

En algunos casos todo va fluido, surge un torrente grupal de ideas sin pausa. Pero otras veces tardan más en aparecer y se producen muchos silencios. Vamos a ver algunas **reflexiones útiles en caso de que el grupo esté poco participativo**.

Si esto ocurre cuando ya llevamos un rato generando ideas no tiene importancia, como ya hemos explicado, es el momento de introducir una nueva técnica.

Si la falta de participación y/o iniciativa ocurre desde el principio, es bueno que respetemos los silencios, que demos un tiempo para que cada persona piense, a que alguien "rompa el hielo" con alguna aportación. Si superamos nuestra ansiedad ante la incertidumbre, frecuentemente la situación mejora paulatinamente.

Si sigue sin funcionar usaremos nuestra intuición y/o el diálogo con el grupo para identificar qué es lo que nos está bloqueando. Quizá falta información o el objetivo no se ha entendido bien o quizá nos falte un poco más de desinhibición. Quizá convenga insistir en las normas y en que es posible decir cualquier idea aunque resulte descabellada.

Recordemos que algunos grupos pueden estar muy inhibidos por diversas razones (estar miembros de diversas jerarquías, ambientes muy formalistas...). En algunos casos existe incluso una oposición deliberada a la actividad por razones ajenas al tema trabajado (enfados por una percepción de injusticia en las condiciones laborales, rencillas y competitividad entre algunas personas...).

Identifiquemos si existe falta de motivación (no quieren), falta de recursos personales o interpersonales (no pueden porque el objetivo es demasiado difícil) o falta de apertura (excesiva inhibición). Utilicemos distintas estrategias en cada uno de los casos, pero recordemos siempre que lo más importante es nuestra actitud, nuestro estilo de comunicación. Muchas veces el lanzar algunas bromas da la vuelta a la situación. Nuestro papel es "facilitar", nuestro papel no es "dirigir".

Otra habilidad de la persona facilitadora, es **lograr el adecuado equilibrio entre "cielo" y "tierra"**. En ocasiones los grupos están dando ideas muy convencionales, poco novedosas u ocurrentes (muy pegados a "tierra"). En este caso tendremos que incentivar la imaginación con técnicas de creatividad e incluso actividades de desinhibición.

También ocurre en ocasiones lo contrario, se enuncian constantemente ideas muy descabelladas e imaginativas pero que difícilmente se pueden pasar a ideas útiles o aplicables (demasiado "aire"). Está muy bien que esto ocurra durante un cierto tiempo pero aunque parezca paradójico, la función de quien dinamiza en este caso será la de ayudar al grupo a ir aterrizando. Podemos releer el objetivo creativo y realizar comentarios como: "fenomenal, veamos ahora cómo acercar lo que estamos diciendo a ideas aplicables" o "muy bien, recordemos ahora cómo utilizar todas estas provocaciones para generar ideas novedosas pero útiles con respecto al objetivo que estamos buscando".



Si estamos satisfechos con el resultado obtenido podemos cerrar aquí la generación de ideas. Pero si tenemos tiempo suficiente, el grupo no está demasiado cansado y queremos ir más allá, podemos pasar al paso siguiente.

## Paso 11 (durante) Generar aún más ideas



ideas inusuales = esfuerzo inusual

Generar aun más ideas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

superar límites, de volar hacia lo no explorado. Y esto, aunque sea gratificante, requiere un trabajo deliberado.

Bastará con dedicarle **otros 20 minutos**. Pero es conveniente que haya un cambio con respecto al punto anterior para que el grupo no se agote, por ejemplo con algún juego breve con movimiento corporal o utilizando técnicas que sean bien distintas que la que hayamos usado anteriormente. Si consideramos que el grupo está cansado y ya han surgido suficientes ideas en el paso anterior no tendremos porqué continuar.

Una o dos técnicas serán suficientes en este paso (que se añaden a las del anterior).

Vamos a ver algunas recomendaciones sobre las **técnicas de creatividad más eficaces en función del objetivo creativo** que estemos trabajando (ver los objetivos en el paso 6). Pero recuerda que cualquier técnica o adaptación de ella puede servir para cualquier objetivo y también que esto es tan sólo una orientación. Con la práctica cada facilitador tendrá sus "preferidas" (puedes [ver todas las técnicas](#)).

- **Objetivos generalistas.**  
[Brainwriting](#), [Mapas mentales](#), [conexiones morfológicas forzadas](#), [SCAMPER](#), la [identificación o empatía](#)...
- **Perfeccionar algo.**  
[El arte de preguntar](#), [SCAMPER](#), [conexiones morfológicas forzadas](#) (que es una mezcla de [listado de atributos](#) y de [relaciones forzadas](#)), la [identificación o empatía](#), la [biónica](#), [Brainwriting](#)...
- **Realizar una tarea o Afrontar un problema.**  
[El arte de preguntar](#), [provocaciones](#) como por ejemplo [la inversión](#), las [analogías](#) (como pueden ser la [Mitodología](#), la [biónica](#) o el [Ideart](#)) el [4x4x4](#), la [Técnica de Da Vinci](#), [Mapas mentales](#), [Brainwriting](#)...
- **Aprovechar una oportunidad.**  
Las aportaciones al azar como se explica en [relaciones forzadas](#) (recuerda que puedes utilizar nuestro [generador de palabras aleatorias](#)), el [estratal](#), el [Ideart](#), la [identificación o empatía](#), [Técnica de Da Vinci](#), [Brainwriting](#)...
- **Reorganizar.**  
[Mapas mentales](#), [El arte de preguntar](#), algunas [provocaciones](#), las [analogías](#)...

Recuerda también que suele ser tremendamente productivo **combinar el trabajo en grupo con el individual**. Cada uno de ellos tiene sus ventajas y limitaciones. En equipo hay mayor estímulo recíproco pero en ocasiones mayor inhibición por condicionamientos sociales. En solitario podemos adaptar mejor nuestros tiempos y formas de trabajo personales aunque la percepción sea menos plural. Una técnica que integra en parte ambos beneficios es el [Brainwriting](#). Aunque no utilicemos ninguna técnica en concreto, podemos simplemente proponer unos 20 minutos o más de generación de ideas individual que después se pondrá en común con el grupo. Pueden trabajar todos sobre un mismo objetivo o cada persona en un sub-objetivo diferente. Un buen trabajo en equipo no implica que estemos juntos la totalidad del tiempo.

### **Muchas veces las técnicas de creatividad no son ni siquiera necesarias.**

Como insistimos siempre desde Neuronilla, lo más eficaz es un adecuado clima grupal de respeto, desinhibición y cohesión. Eso es lo importante.

Cuando tengamos experiencia dinamizando grupos para generar ideas comprobaremos cómo cualquier cosa puede ser utilizada como técnica de creatividad sin que tengamos porqué ceñirnos a las técnicas que han creado diversos autores. Podremos **"inventarnos" técnicas de creatividad** espontáneamente y en cualquier momento y adaptarlas al objetivo sobre el que trabajamos.

Vamos a ilustrar esto con un ejemplo. Es muy frecuente que generando ideas (incluso con la primera lluvia) algún participante exponga una idea especialmente provocativa o que despierta la risa del resto del grupo. Esa idea puede ser utilizada como estímulo para generar otras ideas aplicables. Por ejemplo estamos con el objetivo "Queremos ideas novedosas para crear un congreso de participación social"; algún participante dentro de la lluvia lanza: "que todos los participantes vayan desnudos" seguido de las risas del resto. El facilitador/a puede utilizar esa expresión como si fuese una técnica: "fenomenal, veamos qué nos puede sugerir esa provocación y generemos ideas aplicables al hilo de ella". Si el grupo no está muy acostumbrado a los principios de la creatividad puede que tengamos que ayudarles comentando "¿Qué os sugiere el hecho de que vaya todo el mundo desnudo? ¿Qué valor tiene esa idea?" A partir de ahí pueden aportarse cosas como: "confianza", "cercanía", "sentirse como en casa", "quitarse ropa", "observarnos entre los participantes", "la seducción"... y de esos estímulos pueden surgir respectivamente las siguientes ideas: "Confianza: avisar en la recepción del congreso para que traten de tú a cada participante y le llamen por su nombre", "Cercanía: realizar acciones durante el coffee-break para que los participantes entren en contacto", "Sentirse como en casa: Crear una sala de estar con sofás, alfombras y cojines donde descansar e interrelacionarse en los espacios sin actividad del congreso", "Quitarse ropa: los participantes podrían descalzarse al entrar en la sala de estar o en otras actividades", "Observarnos entre los participantes: podría haber ordenadores disponibles para que cualquier participante pudiese consultar la ficha de otro participante con su información más relevante", "La seducción: cada participante podría crearse un logo o imagen en un banner que aparecería ocasionalmente en la web del congreso"... De esta forma, hemos utilizado una idea expuesta como si fuese una técnica de creatividad.

No obstante, **las técnicas de creatividad suelen ser de enorme utilidad** para "pillar la esencia" del trabajo creativo y para que los grupos se acostumbren a ello.

Recomendamos encarecidamente que cualquier facilitador haya **ensayado antes casi todas las técnicas** aplicándolas a objetivos reales en solitario o en grupos de confianza. Ese entrenamiento será de enorme utilidad para la dinamización de equipos.



## Paso 12 (durante) Descansar

Una concepción falsa de la creatividad muy extendida es la de creer que generar ideas no es un trabajo puesto que está siendo divertido. **Generar ideas cansa**, aunque resulte incluso sumamente placentero o satisfactorio, la persona que verdaderamente hace el esfuerzo de buscar la novedad aún cuando ya han salido muchas ideas, está realizando una serie de procesos muy complejos que suelen producir cansancio intelectual, emocional e incluso físico. Quienes lo hacen habitualmente lo saben.

Por eso es importante que el equipo no se sature. Es un éxito "que se queden con ganas de más" puesto que participarán con motivación en la siguiente sesión de

generación de ideas. Evitemos que la ansiedad por aprovechar el tiempo, llegue a “empachar” a los equipos y que asocien la creatividad con algo extenuante.

Por otro lado es muy importante que un descanso nos ayude a **diferenciar la generación de ideas de la evaluación**, a realizar la transición del modo “ilógico” al “lógico”.

Puede ser un descanso de unos 20 minutos tipo coffee-break, unas horas (después de la comida) o dejar pasar uno o más días entre medias.

Si creemos que necesitamos más ideas o más novedosas o el objetivo creativo lo requiere, podemos volver a generar ideas (paso 11) después de un largo descanso (u otro día).

Saquemos también provecho al fenómeno de la **incubación**. Muchas veces las mejores ideas no surgen necesariamente cuando estamos trabajando en ellas intencionadamente sino que nos surgen inesperadamente en cualquier momento cotidiano. Tras un tiempo de dedicación a generar ideas, si tenemos la motivación suficiente, es decir, nos implica emocionalmente, es frecuente que sigamos “trabajando” de forma no muy consciente durante los periodos de descanso. Nuestro cerebro sigue estableciendo conexiones. Estas nuevos hallazgos, afloran generalmente en aquellas actividades que nos exigen poca atención (ir en el autobús, estar en el baño o estar medio dormidos en la cama). Cualquier estímulo externo (por ejemplo una frase que escuchamos en una película) puede aportarnos la inspiración para generar una idea valiosa o un enfoque novedoso.



Si vamos a dejar un día o más antes de la evaluación, será provechoso que la persona anotadora esté disponible para recoger las ideas que cualquier participante pueda aportarle, o que cada participante anote las ideas que le han surgido durante el descanso y las comparta antes de comenzar la evaluación.

### **Paso 13 (después) Evaluación: primer filtraje**

Comenzaremos la evaluación haciendo una primera criba. Básicamente, suele consistir en **leer todas las ideas que han surgido y destacar aquellas que tienen mayor potencial**.

En esta fase nos serán útiles las siguientes técnicas de evaluación:

- “Mis preferidas”.
- “Mis puntuaciones”.

Recuerda que en caso de que el grupo señale muchas ideas podemos hacer varias rondas de filtraje hasta quedarnos con un número apropiado de ellas.

¿Qué ocurre si tras la primera vuelta, queda aún un número ingente de ideas (en ocasiones casi todas)? En este caso tendremos que decidir entre realizar la técnica de evaluación “Mis puntuaciones” o pasar a una mayor evaluación (el paso 14). Si el objetivo creativo exige que nos quedemos con una sola idea, suele ser preferible que combinemos varias rondas de “Mis preferidas” y de “Mis puntuaciones” hasta quedarnos con 5 ó 6 ideas. Si el objetivo creativo conlleva que el resultado sea una amplia batería de posibilidades, suele ser mejor pasar al paso siguiente (el paso 14).



Si va a haber un día o más de separación entre la generación de ideas, suele ser útil que este paso lo hagamos justo al terminar la generación de ideas (paso 11, saltándonos así el descanso o paso 12). Mucho más aún cuando van a ser distintas las personas que generan ideas de las que las evalúan. La razón es que **recordar toda la producción que hemos realizado resulta**

**muy motivante y da un cierre con sensación de eficacia.** En este caso utilizaríamos sólo la técnica “Mis preferidas” y no “Mis puntuaciones”.

### Paso 14 (después) Evaluación: selección

Una vez hecho un primer filtraje, nos quedamos con un número más manejable de ideas para poder evaluarlas y seleccionar las necesarias para su implantación.

Si emprendemos la evaluación con un día o más de distancia de la generación de ideas, es muy útil que antes de comenzar dejemos un espacio de tiempo para ver si existe alguna idea valiosa que nos hayamos dejado sin expresar. Bastará con recordar el objetivo creativo y permitir 10 minutos la expresión libre de ideas. Los resultados pueden ser sorprendentes debido al potencial de la **incubación** que ya hemos explicado (paso 12). Podemos expresar aquellas ideas que individualmente hemos anotado durante el “descanso” o generar nuevas en el momento.

Pasamos entonces a la evaluación. En esta fase nos serán útiles las siguientes técnicas:



- “Cuadro de potencial versus aplicación”.
- “PNI”.

También es diferente el abordaje de los objetivos en función de la cantidad de ideas de que ha de constar el resultado final (una o varias).

- Puede ser que busquemos **una única idea**, (“Queremos ideas ingeniosas para poner un nombre a este producto”), en un proceso de “embudo”, seleccionaremos las ideas hasta dejar sólo una.

Como ya se ha explicado, suele ser preferible realizar varias rondas de "Mis preferidas" y "Mis puntuaciones" y pasar cuando ya queden pocas ideas a "PNI" o a buscar otras formas de aprovechar el potencial de las ideas de la casilla de "Alto potencial aunque baja aplicabilidad" de la técnica "Cuadro de potencial versus aplicación".

- En cambio, otros objetivos requieren que el resultado sea **una batería de ideas organizadas**, en la fase de evaluación seleccionaremos las ideas valiosas y las mostraremos organizadas por temas (por ejemplo "Buscamos ideas nuevas para fortalecer el funcionamiento socio-afectivo en el equipo", de entre las ideas que rescatemos se pueden organizar por "las que tienen que ver con escucha de los superiores a las motivaciones del equipo", "las que tienen que ver con organización de actividades lúdicas", "las relacionadas con el proceso de toma de decisiones"...).

En este caso es preferible que tras el primer filtraje, utilicemos la técnica "Cuadro de potencial versus aplicación", desechemos las ideas inútiles (la última casilla) y distribuyamos las aplicables (primera y tercera casilla) por temas. Podemos después trabajar más en las de "Alto potencial aunque baja aplicabilidad". También evaluar con "PNI" aquellas que nos resulten más complejas o delicadas.

Puede ser útil **fijar criterios de evaluación**, es decir, en base a qué cuestiones vamos a considerar que una idea es valiosa o no. Para algunos objetivos creativos no será necesario porque estarán implícitos en su redacción. Aunque tendemos a pensar que estos criterios "se suponen" suele ser útil explicitarlos para alcanzar mayor operatividad. Esto por supuesto se realizará en la evaluación y no antes de la generación de ideas puesto que podrían tener un efecto inhibitorio y dificultarnos el traspasar límites. En cualquier caso, siempre debemos ser flexibles con estos criterios de evaluación puesto que muchas veces las ideas más innovadoras exigen la trasgresión de ciertos supuestos establecidos.



Muchas veces, tras la evaluación, nos surge la necesidad de **generar nuevamente ideas** para enriquecer o adaptar algunas ideas, para superar un punto débil de alguna de ellas, para sacar más partido a las que tienen potencial creativo pero poca aplicabilidad (la casilla dos del "Cuadro de potencial versus aplicación") o simplemente porque consideramos que

podemos hacer un nuevo esfuerzo en busca de la novedad. En ocasiones nos surgen incluso nuevos enfoques, nuevos conceptos o nuevos objetivos creativos que es enriquecedor abordar con posterioridad. Los posibles beneficios suelen compensar el tiempo que dedicaremos.

Después de todo elegiremos la idea o las ideas valiosas que desarrollaremos.

## Paso 15 (después) Desarrollo

Cuando ya tenemos decidida la idea o ideas a implementar, comienza el proceso de darles forma, adaptarlas, implantarlas, materializarlas... Conseguir que realmente nos resulten valiosas en la práctica.



A veces esto es largo y conlleva dedicación, determinación y persistencia. Thomas Edison y Johan Wolfgang von Goethe lo expresaban diciendo que la creatividad es “un 1% de inspiración y un 99% de transpiración”.

Esta fase de “tierra” es más determinante para el éxito de una idea de lo que en muchas ocasiones

parece. Por ejemplo, para que Manuel Jalón inventara la fregona, no bastó con que únicamente uniese en su cabeza el concepto de bayeta con el de palo, todas las gestiones posteriores fueron decisivas para que el invento prosperara (conseguir la financiación, enseñar a las clientas a utilizarla, diseñar el escurridor, probar con diferentes materiales, diseñar el cubo con una forma curva que daba mayor consistencia permitiendo abaratar costes en material...).

Una mención especial merece el hecho de **saber comunicar** las ideas que hemos obtenido. Tenemos que saber motivar a la gente para que crea en el potencial de esa idea. En ocasiones nos encontraremos con las resistencias habituales al cambio, más cuanto más innovadora sea la propuesta. Pero por otro lado, las buenas ideas tienen un gran poder de atracción, la gente las identifica rápidamente y puede motivarse mucho para colaborar en su desarrollo.

Cuando expongamos a otras personas o equipos el resultado de nuestras generaciones de ideas **contemos sólo las ideas valiosas seleccionadas** y nunca las desechadas o el proceso (o técnicas) que hemos utilizado para descubrirlas. Siguiendo un ejemplo anterior (paso 11) expondremos: “en el congreso podría haber ordenadores disponibles para que cualquier participante pudiese consultar la ficha de otro participante con su información más relevante” y no diremos: “es que Juan propuso que todos fuésemos desnudos y como nos hizo gracia pues se nos ocurrió que podría haber ordenadores...”. Si una persona que no ha presenciado nuestra generación de ideas escucha las técnicas que hemos utilizado le creará confusión, le parecerá que aportamos esas ideas por razones fortuitas o dará menos valor a nuestro trabajo y a las ideas resultantes.

Por supuesto, ya sabemos que el proceso de crear e innovar es algo cíclico y que durante el desarrollo de una idea surgen ocasiones de **volver a generar ideas** (por ejemplo para superar una dificultad) o **volver a evaluarlas** (como cuando estamos implantando una idea y comprobamos que no funciona, lo que nos exige una nueva adaptación de la misma).

## Paso 16 (después) Devolución y archivo

Dar un buen cierre a todo el proceso nos facilita enormemente el éxito de futuras convocatorias.



En primer lugar, es imprescindible **dar un feed-back del resultado a las personas que han participado en el proceso**. Si por ejemplo en una empresa, un empleado participó en la generación de ideas, ha de saber qué ideas se seleccionaron para su implantación y qué resultado ha dado su puesta en práctica. Esto resultará tremendamente motivador y animará a las personas a seguir generando

ideas para la organización. No es en absoluto necesario (ni conveniente) que se lleven a cabo todas las ideas de todas las personas pero sí que sientan que han sido escuchadas.

También suele ser útil tener un **archivo de las ideas** que surgieron (eliminando las desechadas). Este archivo puede contener para cada objetivo creativo abordado la siguiente clasificación:

- Ideas implantadas (las que ya hemos puesto en práctica).
- Ideas a implantar (aquellas que se pueden poner en práctica más adelante sin necesidad de mucha adaptación).
- Ideas estimulantes (aquellas ideas o conceptos que tienen mucho potencial creativo pero poca aplicabilidad y que exigen un trabajo de mayor detenimiento).
- Nuevos objetivos creativos (aquellos que podríamos atender con posterioridad).

Este archivo es el capital del ingenio de una organización o equipo y puede tener un gran valor. Suele ser útil que esté disponible para cualquier persona de la organización.



Finalmente, una evaluación del proceso de los 16 pasos nos permitirá mejorar nuestra potencialidad para crear e innovar.

## Recursos de Neuronilla

La **“Fundación Neuronilla para la Creatividad y la Innovación”** dispone de un servicio de [formación](#) y consultoría para organizaciones:

- Creatividad e Innovación (capacitación, facilitadores, técnicas, ideas...).
- Trabajo en Equipo.
- Gestión de Emociones.
- Comunicación.
- Felicidad.
- ...

Tenemos más de 10 años de [experiencia](#) en empresas, administraciones públicas y ONG's.

En [www.neuronilla.com](http://www.neuronilla.com) puedes obtener infinidad de recursos que complementan este texto:

- [Técnicas de Creatividad](#).
- [Artículos](#) y textos.
- [Bibliografía](#).
- [Vídeos](#).
- [Juegos](#) para el desarrollo de la Creatividad.
- ...

Contacto: [formacion@neuronilla.com](mailto:formacion@neuronilla.com) (+34) 646 895 014 / 913 660 979

**Esta guía se complementa con el vídeo del mismo nombre que puedes ver en [Vídeo: Creatividad e Innovación: Guía Neuronilla para generar Ideas](#).**