

CONCEPTO DE DISEÑO

... Este breve compendio desarrolla a través de la mirada disciplinar y profesional de distintos autores, nociones sobre el CONCEPTO DE DISEÑO. Durante su lectura se deben realizar las traspolaciones necesarias para dotar de nuestro propio sentido disciplinar a las nociones expresadas

... El CONCEPTO DE DISEÑO, ese camino por el que conducimos nuestra idea rectora a través de representaciones mentales al plano de la materialidad. Ese instrumento que nos posibilita plasmar lo esencial de nuestras intenciones de diseño. Lo visceral, distintivo e inevitable.

Fuentes bibliográficas:

- _ *Estudio de diseño. Sobre la construcción de las ideas y su aplicación a la realidad.* Guillermo González Ruiz. Emecé editores. 1994.
- _ *La estrategia creativa. Relaciones entre concepto e idea.* Fernando A Roid. Ediciones Infinito. 2011.
- _ *Conversando con estudiantes de diseño.* Andrés Ricard. GGDiseño. 2008.
- _ *Diseño de producto.* Paul Rodgers & Alex Milton. Promopress. 2011.
- _ *El concepto en el proceso de diseño. Enfoques y experiencias pedagógicas.* Armayor, E; Fontana, M; Moisset de Espanés, E; Rosellini, F. Editorial FAUD. 2017.

Apéndice:

- _ *The art of innovation.* Thomas Kelley & Jonathan Littman. Doubleday. 2001.

Guillermo González Ruiz

Estudio de Diseño

*Sobre la construcción de las ideas
y su aplicación a la realidad*

Emecé Editores

1.13.

El acto creativo del Diseño

La creación - palabra degradada por su inadecuado e indiscriminado uso - es el acto de dar existencia a algo nuevo. Puede asumir tres formas: la innovación, el descubrimiento y la intuición.

La innovación, también llamada invención, es el logro - por asociación de dos o más factores de un tercero - que tiene parte de los anteriores pero en relación a éstos es nuevo ⁽⁴⁸⁾. La innovación - o invención - es la facultad de percibir relaciones. Conectando esta reflexión con la opinión de Koestler ⁽⁴⁹⁾ en el sentido de que la creación aplicada en las ciencias, en el arte, en el humor, en el trabajo o en cualquier actitud de la vida, sigue caminos análogos, convenimos en que la innovación visual es la facultad de establecer relaciones visuales.

El descubrimiento por el contrario, sucede cuando se percibe algo ya existente y se verbaliza esa constatación a través de una ecuación o fórmula matemática. Ralph Linton en *El hombre: una introducción a la Antropología*, dice que "descubrimiento es todo acrecentamiento del saber, en cambio, innovación es toda aplicación del conocimiento". La invención es menos mensurable científicamente, el descubrimiento lo es más.

La invención es más heurística, el descubrimiento más algorítmico.

A la tercera forma de creatividad, la intuición, Wolfgang Köhler la define como "la percepción súbita de una solución, la respuesta que precede a una pregunta". Según él, se produce cuando a partir de datos no conocidos se logra generar otros nuevos para utilizarlos en la invención o el descubrimiento (Figura 17).

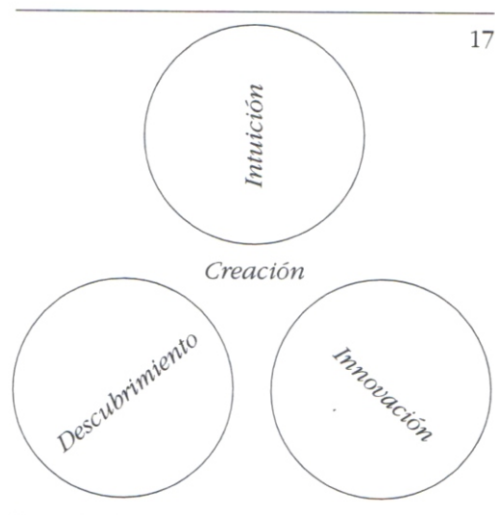
Estas ideas confluyen en un concepto único que considera a la creación como la capacidad de formar mentalmente imágenes, o sistemas, o estructuras, o formas de cosas, o ideas no conocidas. Creación visual es por lo tanto, la capacidad de formar en la mente imágenes o formas visuales como resultado de la confluencia de las emociones, las sensaciones y el pensamiento a través de modalidades diversas como la imaginación y la fantasía. La imaginación es la representación mental de aquello que es recordado o de lo que nunca fue presentado a los sentidos ⁽⁵⁰⁾. Y la fantasía es la representación de las cosas ideales en forma sensible, o la idealización de las reales.

Considerar que la representación mental puede gestarse tanto en el autor del diseño como en el usuario o receptor,

implica considerar la existencia de dos conductas simultáneas latentes en el comunicador visual: la de creador de una prefiguración y la de lector de estímulos visuales para enriquecer su banco de datos, ideas e imágenes previas. Las dos conductas lo introducen en un estadio continuo de ideación y percepción que termina por constituirse en una actitud de forma visual constante.

El acto creativo es el núcleo gestor del proceso de Diseño, pero los actos creativos, de por sí, no constituyen Diseño. Una figura plástica de gimnasia artística, la ornamentación de un palco para una ceremonia, el pintado de letras en un cartel, un adorno floral, son todos actos creativos cuyas finalidades últimas residen en concebir formas visuales, pero dichas formas no emergen casi nunca de una actividad proyectual sino de un gesto espontáneo, de una intuición vaga de armonía de quienes las realizan.

Si la naturaleza proyectual es la que perfila la esfera de acción de nuestra problemática y el plano de tratamiento de este libro, debemos convenir que el acto proyectual es un acto creativo que no está basado en la fragilidad de la imaginación - que se moviliza sin un objeto de forma física, visible, útil e industrial - ni tampoco en la fantasía espontánea que no tiene restricciones. El Diseño es limitativo,



porque el objetivo implica restricción en sí mismo. Pero limitación no significa la pérdida de la libertad ni de la sorpresa ni del propósito de experimentar un evento lúdico.

A ese componente lúdico movilizador del acto creativo, Freud lo considera como extensión de los juegos de la infancia. Según Diana Zamorano, investigadora del Diseño desde el marco teórico del Psicoanálisis, la creación visual implica la relación del hombre con las imágenes ⁽⁵¹⁾. Sostiene que el hombre se constituye a partir de su propia imagen y desde allí, toda su creación va a ser guiada por este elemento visual. «No hay imagen que no sea tal a la manera de los sueños, porque en el sueño el deseo se articula en imágenes» ⁽⁵²⁾.

En síntesis, la imagen es una representación que el hombre construye como consecuencia de sus vivencias, percepciones y experiencias, y que se manifiesta en el sueño por antonomasia.

En 1900 Freud hace un notable aporte al estudio de la creatividad dándole una acepción al término fantasía: «escenificación imaginaria en la que se halla el sujeto, y que representa - en forma más o menos deformada por los procesos defensivos - la realización de un deseo». Freud introdujo el término sublimación, utilizado en Psicoanálisis, para explicar ciertos tipos de actividades sostenidas por un deseo que no se dirigen en forma manifiesta hacia un fin sexual ⁽⁵³⁾.

La creación artística, la investigación científica o intelectual y en general las actividades a las cuales nuestra sociedad concede gran valor muy por encima de los parámetros económicos, de prestigio social o de fama, son realizadas por una parte de la libido - energía básica que moviliza al hombre por el deseo sexual - que se sublima. Adquiere un canal de satisfacción de distinta naturaleza, pero de la misma elevada condición humana.

Para Jacques Lacan la creatividad se sitúa en el inconsciente, que está estructurado como un lenguaje. La Lingüística es la estructura que le da status a su idea de

que el *significante* (ver capítulo 2, inciso 2. 4.) organiza las relaciones humanas, y que el inconsciente es efecto del significante. «Recuerden - dice - el ingenuo tropiezo que tanto divierte al medidor de nivel mental cuando el niño enuncia: «Tengo tres hermanos, Pablo, Ernesto y yo». Eso es de lo más natural, porque primero se cuentan los tres hermanos, Pablo, Ernesto y yo. Pero además estoy yo, el que cuento» ⁽⁵⁴⁾.

Para la Psicoterapia transaccional, la creación es el resultado de la conducta emergente del *niño*, que junto con el *padre* y el *adulto* conforman los tres estados del yo. Dentro de las llamadas terapias alternativas esta corriente iniciada por el canadiense Eric Berne postula que en el acto creativo se manifiesta una predominancia del estado del *niño* sobre los dos restantes.

El Diseño es el producto de una conducta asertiva del diseñador, resultado de la unión del *niño libre*, que aporta la intuición, la imaginación y la fantasía, con el *adulto*, que provee la racionalidad y la lógica, y con el *padre* que establece los límites ⁽⁵⁵⁾. Según esta óptica conductista, el Diseño se sitúa en un campo regido por dos ejes que miden lo que *me gusta* y lo que *es conveniente*, intentando siempre situarse con equilibrio en el centro de ambas coordenadas.

Fernando A. Roig

La estrategia creativa

**Relaciones
entre concepto e idea**

Con colaboraciones de
Claudio Basile y Viviana Reynoso



Ediciones Infinito

Seis

Concepto e idea

Entre el concepto y la idea de campaña

Cuando tenemos terminada la *estrategia creativa*, quizás nos espere el trabajo más arduo: "pensar" la idea más adecuada para la campaña.

Para ello, primero debemos tener en claro el *concepto de campaña*, el cual es único como dijimos (unicidad). Sin concepto no hay idea posible de trabajar. La *idea* es múltiple (multiplicidad). Un concepto puede tener muchas representaciones a través de las ideas generadas.

Palabras eje o palabras guía

Son aquellas palabras tomadas conjuntamente y las que conducen nuestra reflexión, nuestro pensamiento para observar y seguir el curso del concepto hacia la idea.

¿Qué es un concepto?

Un concepto es el elemento único y básico del pensamiento. Es el almacenamiento físico o material de información (en neuronas o electrones). Todos los conceptos de la memoria están interrelacionados, forman una red.

Este término procede del latín *concupere* que etimológicamente significa "lo concebido". Tradicionalmente se ha entendido que un concepto era una representación general, abstracta, de un objeto.

En ese sentido, el concepto no se puede asimilar a una imagen ni a ningún otro contenido sensible.

En la filosofía del siglo XX el concepto es entendido como el elemento mediador entre el signo lingüístico y el significado, especialmente en el ámbito de la filosofía analítica y en semiología.

¿Qué es una idea?

Según Conrado Eggers Lan,¹ la palabra "eidos" es la palabra más común para designar las ideas.

Eggers Lan señala el carácter casi paradójico en la elección de Platón de la palabra "idea" para designar lo invisible, pues "idea" deriva de *idein*, que es el infinitivo de *horao* que significa ver. "Idea", entonces, significa aspecto o figura de algo visible.

Así, una idea es un término filosófico que puede analizarse bajo cuatro puntos de vista según José Manuel Fernández Cepedal:²

- **LÓGICO:** La idea deriva de un concepto, que tiene un significado.
- **ONTOLÓGICO:** La idea es algo material que existe en el mundo real.
- **TRASCENDENTAL:** La idea es una posibilidad del conocimiento.
- **PSICOLÓGICO:** La idea es una representación mental subjetiva.

¹ Filósofo e investigador argentino nacido en Buenos Aires, 1927-1996. Doctor en Filosofía, profesor de diferentes universidades y especialista en filósofos presocráticos y de Platón.

² Profesor de filosofía español, nacido el 23 de septiembre de 1950 en Cabaños (Ciaño, Langreo, Asturias).

¿En qué se diferencian ambos términos?

Para muchos, ambos términos se perciben como sinónimos, pero en el trabajo publicitario el concepto y la idea presentan particularidades. Casi las mismas particularidades que los filósofos antiguos (como Sócrates y Platón) señalaban entre ambos términos.

Cuando hablamos de concepto de campaña, el mismo refiere a una palabra que guarda en sí misma el posicionamiento de la marca, del producto o del servicio.

El concepto está ligado a la unicidad, es único e irrepetible. El concepto es "uno" (singularidad/unicidad).

La idea le puede otorgar múltiples representaciones al concepto. Por lo tanto las ideas "son" muchas (pluralidad/multiplicidad).

El concepto es contenido en forma pura, y la idea es continente en forma abarcativa.

Lo expuesto anteriormente, lo podemos llevar al plano de las estrategias con la misma concepción, es decir:

- La **estrategia de comunicación** crea el mensaje (contenido) y la **estrategia creativa**, proporciona la mejor idea (continente).
- Volviendo al uso de las metáforas, sería, como que el mensaje es el producto que se incluye dentro de un envase, que es la idea. Y como tal, si la idea es representativa de un envase, estos últimos pueden tomar variedad de formas, esas formas son la infinidad de ideas que pueden transmitir un mismo mensaje.

Veamos el siguiente ejemplo para ilustrar lo que se dice: el jabón en polvo para lavar ropa ALA, comunicará a sus consumidores el concepto de "blancura". Es decir, que si tenemos en claro cuál es el concepto a comunicar, ese mismo concepto debe ser transformado en una idea, que

luego pueda ser materializada en avisos de todo tipo y formato que conformen la campaña.

Siguiendo con el ejemplo de jabón ALA: el concepto a trabajar es "blancura".

La idea pensada, y que interpreta fielmente ese concepto de lo blanco puede ser la nieve, las nubes, las plumas del cisne, la espuma de mar, etc. Esa idea pensada, en abstracto, luego debe ser posible de ser materializada en avisos publicitarios (elementos tácticos de la campaña, elementos materiales y tangibles). Todos ellos a lo largo de la campaña deben transmitir el concepto de blancura por medio de la idea elegida.

Esto no implica que en campañas futuras, el concepto "blancura" se mantenga, pero las ideas de campaña puedan variar hacia nuevas propuestas.

Observación

Esa idea (más arriba descrita seleccionada), que ha tenido como premisa el *concepto*, es la que se debe relatar en el racional creativo como veremos más adelante.

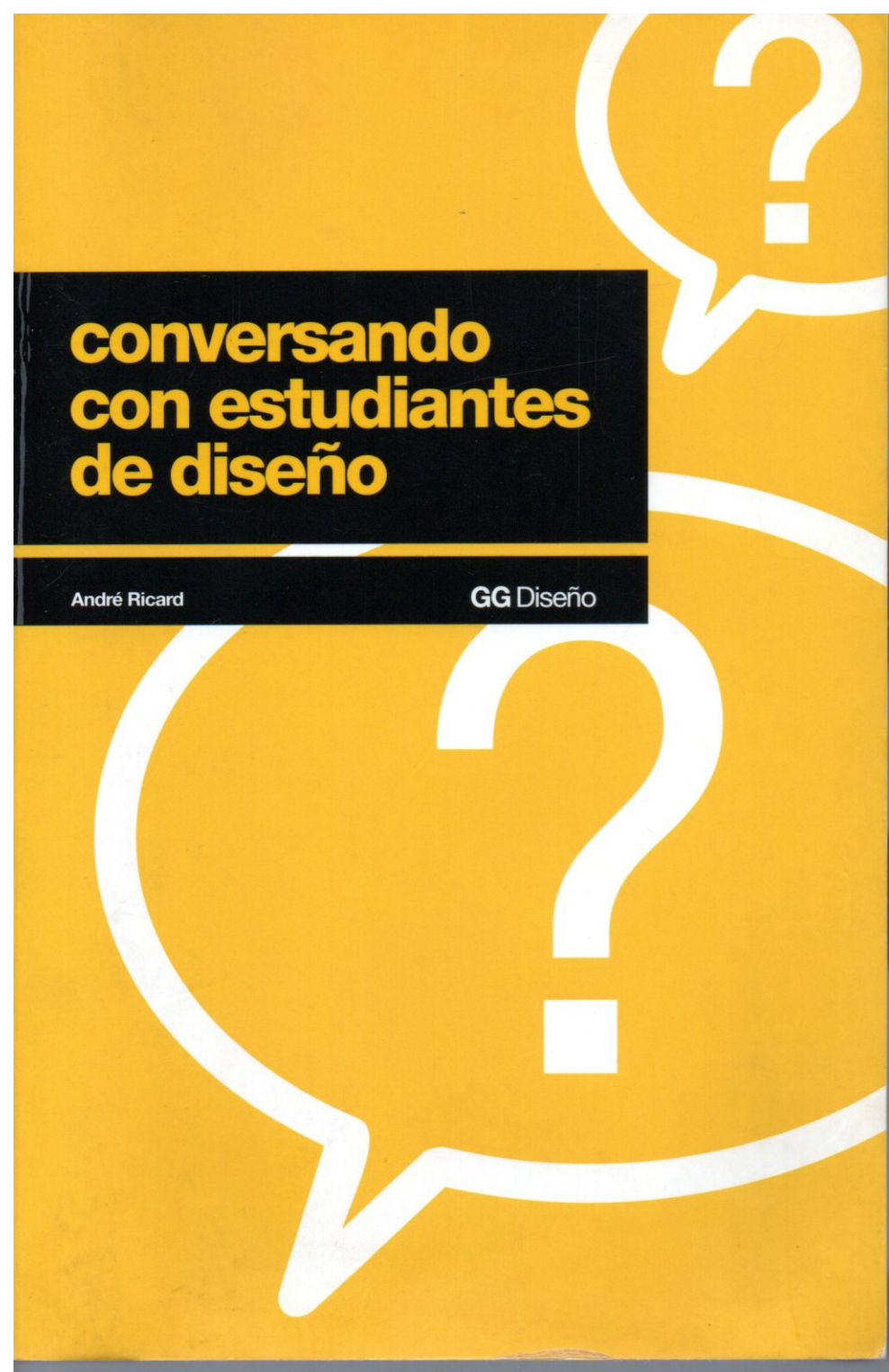
Extracto

- **CONCEPTO:** pertenece a la *estrategia de marketing* y está ligado al posicionamiento de la marca.
- **MENSAJE:** está ligado a la *estrategia de comunicación*. ¿Cómo hablo del concepto?, ¿qué digo de él?
- **IDEA:** está ligada a la *estrategia creativa*. Es decir, como voy a representar materialmente al concepto del cual se habla en la estrategia de comunicación.

CONCEPTO: IMAGEN MENTAL. REPRESENTACIÓN ABSTRACTA.

MENSAJE: DISCURSO ORAL O ESCRITO. RELATO.

IDEA: REPRESENTACIÓN ICÓNICA Y MATERIAL.



conversando con estudiantes de diseño

André Ricard

GG Diseño

¿Puede el diseñador resolver todo el proceso creativo?

Depende del tipo de producto de que se trate. Cuando el producto es un objeto de baja complejidad técnica, el diseñador puede resolverlo sin más ayudas. Una vajilla, un destornillador o una silla, por ejemplo, son objetos en los que la utilidad depende sólo de su forma. No precisan de mecanismo alguno. Son, en su mayoría, objetos cotidianos cuyo diseño se resuelve con una geometría simple. Es en este territorio donde el diseño ofrece la plenitud de su capacidad creativa. En esos proyectos, el diseño lo es todo. Cuando se trata de productos más elaborados, que contienen mecanismos complejos, el proceso creativo depende entonces de un equipo multidisciplinar en el que participan los técnicos que cada tipo de producto requiere. Pero así como esos expertos

varían en función del producto de que se trate, el diseñador, en cambio, sigue siendo imprescindible. Su papel será siempre el mismo: *optimizar todo lo que facilita el uso*. La simplicidad y comprensión del manejo de un producto dependen del acierto en su diseño. Ya se trate de un simple exprimidor o de un microscopio, será siempre por su forma externa como el usuario se relacionará con ellos. No basta que un producto funcione bien, quien lo usa ha de tener además la satisfacción de saber manejarlo con soltura. No ha de sentirse ignorante de lo que allí está pasando. Del diseñador depende la comodidad de uso del producto. En el equipo creativo, es quien vela por el bienestar del usuario.

no es posible, ni lo considera. El diseñador, en cambio, tiene una visión totalmente libre de condicionantes previos. No tiene conocimientos específicos en una determinada especialidad lo que le permite contemplar la problemática en su conjunto. Tiene una visión “horizontal”, panorámica. Es como un médico generalista que acude al especialista adecuado en cada caso. El diseñador sabe lo que es deseable lograr y lo persigue sin tener en cuenta si existen limitaciones tecnológicas de una u otra especialidad. Las soluciones que propone son a la vez lógicas y atrevidas. Fijan un objetivo claro. Sus propuestas suelen ser además menos complicadas que las de un técnico y lo limitado de sus conocimientos le lleva a basarlas en principios mecánicos y físicos básicos. Al ignorar lo que es posible técnicamente, dispone de la libertad de imaginar soluciones que un técnico descartaría por saberlas imposibles. Es ese grado de no pertinencia lo que moviliza ideas y abre nuevos horizontes. Hay que saber no contentarse con lo que es posible y atreverse a imaginar lo inimaginado hasta entonces. Es así como se acaba haciendo posible lo imposible. El que algo nunca se haya hecho aún no significa que no pueda llegar a hacerse. Por inercia se suelen recorrer caminos transitados, cuando lo nuevo se encuentra yendo por los caminos vetados. El diseño tiene la osadía de proponer lo impensable, ya que es allí, en lo nunca intentado, donde se hallan las auténticas innovaciones. Julio Verne no era un técnico, era una persona informada. Esto le permitió imaginar objetivos, utópicos entonces, pero que estimularon a los investigadores que luego los hicieron posibles. ¿Por qué no soñar con ir a la Luna? ¿O navegar en el mar por debajo del agua? ¿O dar la vuelta al mundo en ochenta días? Todo eso, en esas

fechas, parecía imposible, ningún ingeniero lo imaginaba, precisamente porque sabía que era imposible. El hecho de que alguien, ajeno al mundo científico, lo imaginara abrió los ojos sobre su posibilidad y acabó haciéndolo posible. En cierto modo, antes de que algo exista de un modo real alguien ha de haberlo soñado. Lo que se valora en la creatividad es precisamente esa capacidad de acometer lo desconocido. Es lo que se espera de un creativo. Sea éste un arquitecto, un compositor, un escritor o un diseñador, esperamos de ellos que aporten algo nuevo sin referencia a aquello que ya conocemos y que, a la vez, sintonice con las necesidades y la sensibilidad del contexto sociocultural al que se dirigen. En esto reside el enfoque que el diseño da a su creatividad.

¿Cree que todos los diseñadores entienden su papel del mismo modo?

Si bien nadie discute que el papel del diseñador es el de dar forma a los productos de la industria, a la hora de diseñar, no todos lo interpretan según un mismo criterio. Quienes nos iniciamos en esto del diseño hace años queríamos hacer triunfar un cierto modo de entender la creatividad industrial. Existía un espíritu de grupo, había coherencia, incluso coincidencia, en lo que hacíamos unos y otros. Lo que diseñábamos era la expresión de aquello en lo que creíamos y la concretización de esos principios. Entendíamos que el objetivo del diseño era perfeccionar las cosas útiles para que prestaran un mejor y más noble servicio a quien las necesitaba. El diseño era algo más que un medio; también era un fin. El éxito de uno de aquellos productos se entendía como el de unas ideas y

no el de una persona. El éxito lo compartíamos como un éxito común. Era el mismo espíritu que subyacía en las obras racionalistas de la Bauhaus en los años treinta. Eran diseños diferentes de los que proponía el *styling* americano de entonces. Ciertamente ambos diseñaban productos industriales, pero cada cual según su modo de entender el diseño. Las obras de la Bauhaus tenían un cariz netamente socializante. Diseños de pura lógica funcional, despojados de toda significación añadida. Diseños cuya sobriedad permitía fabricarlos con bajo coste para estar así al alcance de un público mayoritario. El *styling* americano, en cambio, no tenía esas preocupaciones. Venía a ser como una exaltación exuberante de la economía liberal capitalista. Su propósito era claro: dotar a sus productos del máximo atractivo para incentivar el consumo. Han pasado años, pero esos diferentes modos de entender el diseño subsisten y se plantean en términos parecidos. También hoy, hay quien privilegia un cierto *styling*, es decir, mimar la apariencia para que el producto resulte más deseable. Algo aceptable siempre que esa atención a la apariencia no interfiera con la buena función del producto. Lo que resulta inadmisibile hoy es que se presentan como “diseños” unos objetos deliberadamente feos y de dudosa utilidad. Obras que vemos sobre todo en revistas y exposiciones, cuyo único propósito es provocar. Objetos creados para llamar la atención a costa de olvidar todo: tanto las exigencias funcionales más básicas, como incluso las estéticas. Objetos que ni son útiles, ni son bellos. Este extraño planteamiento se aleja totalmente de la esencia misma del diseño. Por suerte, son obras que no llegan a arraigar, pues si divierte verlas, no convence usarlas. Pasado un tiempo, el factor chocante decae y pronto se olvidan.

¿No cree que el diseño atiende demasiado a la estética a costa de la función?

No siempre. Debido a que son más mediáticos estos diseños estrafalarios que los sensatos, la gente acaba creyendo que el diseño atiende más a la estética que a la función. Aunque los objetos bien diseñados suelen ser bellos, sería un sofisma deducir que diseñar significa sólo “embellecer”. El componente estético es una consecuencia de su buen diseño; no su finalidad primera. La calidad de la función es lo esencial en las cosas útiles. Cuando compras una silla te gusta que sea lo más cómoda posible. Eso es esencial. Lo que el diseño busca es el bienestar del usuario. Un bienestar que depende, en buena parte, de la comodidad de uso que poseen las cosas que utiliza en su vida cotidiana.

**Pero si sólo cuenta la función,
en el caso de los productos para un mismo uso,
¿no ocurre que todos coinciden en el diseño?**

No, porque puede resolver la función de maneras diferentes. Siempre existe más de una manera de resolver un problema funcional. Al igual que con la escritura, las cosas pueden decirse de maneras diferentes. Una frase está compuesta por varias palabras, cada una con un significado concreto. Es al elegir las y juntarlas de una determinada manera como su autor expresa lo que quería decir. Pero no es lo mismo decir: “La luna se refleja en el mar y el viento mueve las velas” que decir, como en la *Canción del pirata*, de José de Espronceda: “La luna en el mar riela, en la lona gime el viento...”.

Es todo un arte decir casi lo mismo con más o menos música. Lo mismo ocurre cuando se diseña un objeto que está compuesto por distintas formas elementales. Cada cual con una parcela de la utilidad.

Es al acomodarlas de una determinada manera cuando el objeto cumple su función con más o menos coherencia y armonía. Además, en un diseño, no todo está sujeto a las exigencias de la función. Siempre hay un margen de interpretación que permite al diseñador expresar su sensibilidad. Hay zonas libres en las que el diseñador puede expresar sus preferencias personales, su gusto. Por ejemplo, al diseñar una silla, puede decidir que cada pata tenga una forma distinta, si así le gusta. Siempre, claro está, que ello ni dificulte su uso ni tampoco encarezca su coste. Hay que aceptar todo tipo de interpretaciones estéticas, siempre que no afecten a la función.

En el *hall* de Catalunya Radio, vi una mesa baja de diseño actual, cuyas patas de aluminio tenían formas curvas, algo así como las patas de una araña. Su forma no era fea, ni incómoda, sino complicada. Cabía preguntarse por qué quien la diseñó no había optado por una forma más simple, más discreta, menos agresiva. Esas patas en nada dificultaban la función, simplemente me agredían visualmente. Algo que yo hubiera evitado, pero que era perfectamente aceptable. Cuando al diseñar veo que existen varias posibilidades formales que resuelven un problema funcional, escojo aquella que posea las formas más serenas.

Pero no todas las cosas tienen una finalidad práctica...

Es cierto que no todo lo que nos rodea cumple una función práctica. Este enfoque funcionalista no es aplicable cuando se trata de objetos de carácter decorativo, expresivo o simbólico. Un trofeo, una joya, tienen otra "función". Allí lo expresivo es lo que priva. En cambio, cuando se trata de una silla, un vaso o un ordenador, está claro que los tenemos para que cumplan una función concreta.

Hay además objetos en que se valora más lo que significan que su función. Objetos que al estar *in*, devienen los signos de identidad de un determinado grupo social. Alto o bajo, "pijo" o "cutre", pues los hay de todos los niveles. Objetos en los que el acto de compra, de toma de posesión, ya encandila. En que el placer no lo da usarlos, sino que se vea que se poseen. Son como signos tribales que dicen que formas parte de un grupo con el que te identificas. Son objetos que se tienen por la imagen que dan de quien los posee y no por su utilidad. Bien mirado, ese carácter identificador que poseen es finalmente también una función. Esta condición la adquieren estos productos sin que el diseño lo haya buscado. Al diseñar un producto no se está pendiente de todo lo que puede llegar a significar socialmente, sino de conseguir una máxima utilidad.

No todo es función, ¿y la belleza estética? ¿Cómo valora la relación emotiva con los objetos?

Es cierto que, en un objeto, la función es esencial y el papel del diseño es lograr que esa función se integre en una forma discreta y coherente. Pero parece como si esto

no fuera suficiente. Como si las cosas que utilizamos hubieran de aportar algo más, más emociones. No lo creo, pero como veo que es un tema que os interesa —pues sois varios los que lo habéis planteado— vale la pena estudiarlo algo más.

Veamos. Cuando me hacéis esta pregunta es que dais por sentado que existe esa relación “emotiva” con las cosas. Bien. De entrada diría que, incluso aceptando que en nuestra relación con las cosas haya algo más que la funcionalidad, no creo que se le pueda llamar emoción. Podemos sentir placer o satisfacción..., pero lo de emoción me parece excesivo. Para intentar ver qué tipo de sentimientos puede suscitar nuestra relación con un objeto, vamos a tomar un ejemplo concreto. Pongamos que se trate de una cámara de fotos digital y que sea yo el protagonista. Iré describiendo mis sentimientos a lo largo de mi relación con este objeto para ver de qué índole pueden ser. Lo primero que se me ocurre es que he de sentir la necesidad de este objeto. Si es algo que necesito realmente, no creo que la idea de adquirirlo me produzca emoción alguna. Luego, en el momento de la compra, creo que lo que valoraré serán cuestiones prácticas: píxeles, tamaño de la pantalla, complejidad de manejo, precio, dimensiones. No creo que su estética me haga elegir un aparato que me convenga menos. De modo que, hasta ahora, en cada momento he sido muy pragmático y no veo que haya sentido emoción. Cuando ya poseo la cámara, es posible que sienta el placer de poseerla. Pero ese placer no se lo debo al objeto en sí, a sus formas o a lo que significa, sino al servicio que sé que me prestará. Si me satisface mirarla es porque al verla pienso en lo que ahora podré hacer gracias a ella. Observo que, a lo largo de todo su recorrido, mi relación con ese

objeto, se ha basado en cuestiones prácticas. Ninguna emoción. Creo, incluso, que más adelante cuando la vaya usando y me sirva sin problemas, ya ni me fijaré en ella. La utilizaré como una cosa más de las que me sirven. Cuando las cosas funcionan bien, acabamos por no verlas. Se desvanecen en el entorno. Pulsamos un interruptor sin percatarnos de que existe. Nos sentamos en una silla sin verla. Cogemos un bolígrafo y escribimos sin percatarnos de cómo es. Sólo nos fijamos en las cosas cuando no funcionan. Lo que se les pide a las cosas útiles es que presten su servicio con eficacia y discreción. Nada más. Por todo ello, me reafirmo en que la función es lo esencial en un diseño. Ahora bien, que se privilegie la función al crear un producto no implica que ese producto haya de ser inestético. Tendrá una estética muy expresiva, en nada arbitraria, aquella que facilita la propia función.





Diseño de producto

Paul Rodgers y Alex Milton

Este capítulo trata de la etapa de elaboración del concepto de diseño y de las diversas tareas –creación del concepto, dibujo, maqueta, prototipo– que se llevan a cabo para generar conceptos de diseño que sean viables y que cumplan los requisitos del producto establecidos en la especificación de diseño del producto (PDS). También explica las técnicas de evaluación y selección del concepto y muestra cómo elegir y desarrollar el más adecuado.

¿Qué es el concepto de diseño?

El concepto de diseño (*Concepto de diseño*) es una descripción aproximada de la forma tecnológica, funcional y estética del producto en desarrollo. Usando bocetos, maquetas y descripciones, el diseñador crea una explicación concisa de las maneras en que el producto satisfará las necesidades del comprador. La importancia de esta etapa del proceso de diseño no puede subestimarse. La calidad del concepto determina en gran medida hasta qué punto el producto satisfará a los usuarios y, en consecuencia, si podrá comercializarse con éxito. Así como un buen concepto puede resultar mal implementado en el producto final, un mal concepto rara vez se podrá convertir en un buen producto. Se estima que el 85 % de todos los costes del producto, desde la fabricación a los materiales, se deciden y se consignan en la etapa de concepto de diseño.

El concepto de diseño puede enfocarse de dos maneras:

- **Pensamiento convergente:** El diseñador sigue un proceso analítico y desarrolla el diseño de manera secuencial.
- **Pensamiento divergente:** El diseñador explora todas las soluciones posibles de manera lateral y siguiendo todos los caminos creativos.

Generación del concepto

Los buenos diseñadores emplean una variedad de técnicas para generar propuestas de concepto de diseño que respondan a los requisitos fijados en la PDS. Estas técnicas implican una extensa investigación del usuario, con el fin de conocer las necesidades funcionales y las interacciones socioculturales. Los diseñadores deben estudiar los procesos cognitivos relacionados con el uso de sus diseños y los aspectos emocionales que lo rodean, e investigar los acontecimientos y ceremonias vinculados al contexto.

Las metodologías que exponemos en este apartado se basan en la premisa de que el diseñador tiene que saber ilustrar con claridad los procesos de los proyectos de diseño: la capacidad de modelar los conceptos de manera tanto abstracta como física es un elemento clave del bagaje profesional del diseñador.

Durante el desarrollo de un nuevo producto, el diseñador tiene que identificar el contexto, la profundidad y el aliento de su enfoque. El sencillo proceso que exponemos aquí es sólo un punto de partida para ayudar al diseñador a clarificar sus objetivos personales mediante el uso de una metodología de generación de concepto flexible y centrada en el cliente.

Métodos de generación de conceptos

Los métodos son parte integrante del proceso de diseño y permiten a los diseñadores estructurar el proceso de desarrollo de un producto. Los métodos de generación de conceptos más eficaces son procesos de pensamiento deliberado, concebidos para ayudar a encontrar la inspiración, para construir a partir de la investigación y para producir nuevas ideas y visiones frescas. A continuación presentamos algunas de las mejores técnicas para definir conceptos, mejorar la comunicación entre equipos de diseño y compartir puntos de vista con todos los implicados. Ninguno de estos métodos garantiza la solución de un problema, pero pueden ayudar a los diseñadores a encontrar ideas sin tener que esperar a unas musas reticentes.

Brainstorming

Una técnica empleada por los equipos de diseño para generar ideas de manera rápida y eficaz. Es un método muy eficiente para hallar propuestas de concepto sorprendentes e innovadoras, en lugar de usar una lista de ideas familiares y ortodoxas. El *brainstorming* puede ser individual, pero funciona mejor en grupo.

Resulta más eficaz si todos respetan unas sencillas normas básicas:

- Explique de forma clara y concisa el problema o situación a discutir.
- Sea visual: dibuje las ideas o represéntelas con lo que tenga a mano.
- Numere las ideas y fije una cantidad de ideas a generar.
- Permanezca centrado en la tarea.
- Deje fluir las ideas.
- Enfoque el problema desde diferentes puntos de vista.
- Evite hacer juicios.
- Mantenga una conversación cada vez.
- Busque la cantidad: cuantas más ideas, mejor.
- Cualquier idea es válida.

Se cree que el *brainstorming* de conceptos promueve la productividad creativa de los equipos de diseño, porque los ayuda a generar y evaluar ideas a través del trabajo en equipo y la colaboración. En la foto, una discusión de los diseñadores de Propeller, de Estocolmo, centrada en un producto específico, el Kapsel Media Centre.



Lista de atributos

Mientras que el *brainstorming* es un método general para encontrar ideas, la **lista de atributos** es una técnica específica en la que tenemos que:

- Identificar las características clave, o atributos, del producto o proceso en cuestión.
- Pensar formas de cambiar, modificar o mejorar cada atributo.
- Dibujar esos cambios y compararlos y contrastarlos con el producto o proceso inicial.

Pensamiento analógico

El **pensamiento analógico** es el traslado de una idea de un contexto a otro; combina un problema de un dominio con conocimientos procedentes de otro dominio para conseguir una nueva visión. Por ejemplo, Georges de Menstral inventó el Velcro después de observar unos cardos adheridos al pelo de su perro.

Aunque todos los diseñadores buscan referencias en objetos reales, libros y revistas, y piensan continuamente de forma analógica, el pensamiento analógico puede ser una técnica consciente si nos hacemos preguntas como estas:

- ¿Qué otras cosas son como ésta?
- ¿Qué han hecho otros?
- ¿Dónde puedo encontrar una idea?
- ¿Qué ideas puedo adaptar para hacer que encajen con mi problema?

Abajo

Sillón Bone (izquierda), 2008, y sillón Bone (derecha), 2006, de Joris Laarman. Un ejemplo de pensamiento analógico en el que el artista se inspiró en las cualidades materiales y estructurales del tejido óseo para crear una gama de muebles. El proceso, que emplea una técnica biomimética, se inspira en la eficaz manera en que crecen los huesos, añadiendo material allí donde se necesita resistencia y quitándolo en las partes en las que no es necesaria.



Listas de comprobación de ideas

Hay diversas listas de comprobación escritas específicamente para resolver problemas de forma creativa. Algunas preguntas típicas son:

- Combinar: ¿Mezclar? ¿Combinar partes? ¿Combinar propósitos?
- Modificar: ¿Cambiar significado, color, forma?
- Aumentar: ¿Qué añadir? ¿Valor extra? ¿Duplicar? ¿Multiplicar? ¿Exagerar?
- Reducir: ¿Qué quitar? ¿Miniaturizar? ¿Aligerar? ¿Dividir?
- Dar otros usos: ¿Otro uso tal como está? ¿Otro uso modificándolo?
- Reorganizar: ¿InterCambiar partes? ¿Darle la vuelta?

Romper las normas

Este método permite al diseñador deshacer de forma temporal las normas sociales, culturales o físicas que inciden en el problema. Para usar este método debemos:

- Hacer una lista de todas las cosas que se dan por sentadas en relación con el problema y de las reglas no escritas que gobiernan nuestra manera de pensar.
- Desafiar las reglas con preguntas como: ¿Por qué no? ¿Qué pasa si...? Inspírese en la naturaleza y en el mundo que le rodea. Para solucionar el problema podemos oponer, contrastar, transferir, invertir, distorsionar, contradecir, sustituir, superponer, cambiar la escala, combinar, enfatizar.
- Sátese las normas y haga asociaciones libres para generar ideas nuevas, infrinja las leyes o invente reglas distintas. Juegue y libérese de convenciones y prejuicios.

Pensamiento lateral

Esta serie de técnicas, popularizadas por el destacado teórico del diseño Edward De Bono, buscan cambiar conceptos y percepciones por el método de rechazar el funcionamiento paso a paso de la lógica. Algunas técnicas conocidas de pensamiento lateral son:

- **Desafío:** Desafiamos el statu quo, no para demostrar que la situación existente está mal, sino sencillamente para ser capaces de explorar conceptos más allá de esos parámetros.
- **Entrada aleatoria:** elegimos un producto al azar e intentamos trazar paralelismos entre éste y el diseño en el que trabajamos.
- **Enfoque:** Observamos con atención las insuficiencias de productos existentes con el fin de crear mejores resultados finales. Por ejemplo, la combinación de los blocs de notas con los ordenadores portátiles condujo a los *Personal Data Assistants* (PDA).
- **Provocación:** Realizamos afirmaciones provocadoras sobre determinado producto empleando la exageración, la inversión, la expresión de lo que nos gustaría y la distorsión.
- **Evasión:** Se emplea para apartarse de los resultados esperados. Negar las expectativas puede ayudar a crear productos mejores.

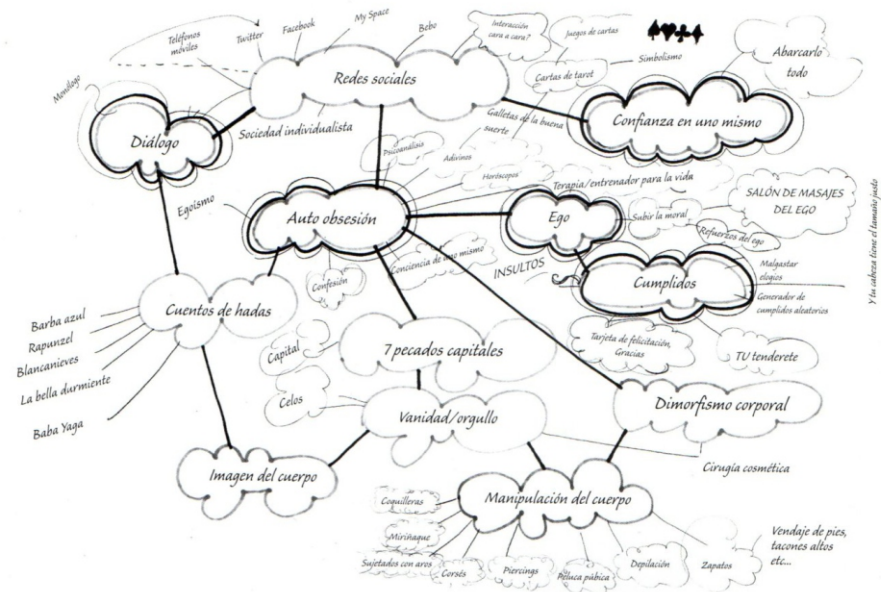
Mapa conceptual

Un mapa conceptual es un diagrama en el que se representan ideas dispuestas alrededor de una palabra clave o idea central y enlazadas con ella. Los diseñadores emplean los mapas conceptuales para generar ideas y como ayuda en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones. Los mapas conceptuales se hacen escribiendo una idea central y añadiendo nuevas ideas relacionadas que irradian desde el centro. Al concentrarnos en las ideas clave y después buscar ramificaciones y conexiones entre ellas, realizamos un mapa de nuestros conocimientos y los reestructuramos.

Algunas reglas generales para hacer un buen mapa conceptual:

- Una imagen coloreada central que simboliza el tema principal.
- Temas que proporcionan las divisiones principales.
- Líneas que refuerzan las palabras clave, de la misma longitud que la palabra y conectadas orgánicamente a la imagen central.
- Letra de imprenta para que las palabras sean claras.
- Palabras clave sencillas, sin adjetivos ni definiciones.
- Color para dar vivacidad y ayudar a la memoria.
- Una imagen vale más que mil palabras.
- Encerrar cada tema con una línea exterior que toque la forma creada por las ramas.

Mapa conceptual, por Angela Gray. El diagrama se usa para representar palabras, ideas y tareas ligadas a una palabra o idea clave. Los mapas conceptuales sirven para generar, visualizar, estructurar y clasificar las ideas, y son una herramienta creativa útil para los diseñadores.



CONCEPTO

EL CONCEPTO EN EL PROCESO DE DISEÑO

Enfoques y experiencias pedagógicas.



08. BARRIONUEVO

Agustín Barrionuevo, Diseñador Industrial FAUD - UNC y Escola Massana Barcelona 2004, Profesor Asistente de la Cátedra de Diseño Industrial III B. Integra el Equipo del Proyecto de Investigación “Intervenir En La Ciudad Construida. Equipamiento Colectivos Y Espacio Público, dirigido por el Mg. Arq. Mariano Faraci, bajo el marco de la SECyT. Es director del estudio En Bruto, estudio especializado en el diseño de producto, diseño de equipamiento y la producción en serie de líneas de mobiliario. Obtuvo destacadas participaciones en ferias y concursos de diseño, en el 2016 y 2015 invitado por Cancillería Argentina y Fundación Exportar a exponer en la Feria Internacional del mueble en Milán, en 2014 el 1er Premio Nacional “Basilio Uribe” al Diseño Industrial de la Academia Nacional de Bellas Artes. Ese mismo año Mención Especial en el “*Concurso Nacional de Diseño de Muebles*”, con el producto “Silla EME” Fedema - Feria Internacional del Mueble y la Madera y Finalista en la 4º Bienal Iberoamericana de Diseño, con el producto Silla Eme, Madrid, España. En el 2012 Mención Especial por el proyecto “Cuenco” en el Concurso de Diseño de Mobiliario Manifesto - Universidad de Palermo en el marco del Encuentro Latinoamericano de Diseño. En el 2011 *Finalista en el Concurso Internacional Salao Design, con el producto “Sillón Cuenco” en la Categoría Profesional, Bento Goncalves, Brasil.*

“DEBEMOS PENSAR EN LA CONCEPTUALIZACIÓN, SU ARGUMENTACIÓN Y SU SISTEMATIZACIÓN PARA ESTAR MÁS PREPARADOS A LA HORA DE DEFENDER EL PROYECTO, SUPERANDO ASÍ EL DISCURSO COMÚN DEL PROYECTO DE DISEÑO”

----- CONCEPTO +

Los conceptos son las unidades más básicas de toda forma de conocimiento humano construcciones o auto-proyecciones mentales, por medio de las cuales comprendemos las experiencias que emergen de la interacción con nuestro entorno. Estas construcciones surgen por medio de la integración en clases o categorías, que agrupan nuestros nuevos conocimientos y nuestras nuevas experiencias con los conocimientos y experiencias almacenadas en la memoria.

Hilary Putnam, « The meaning of "meaning" », en Mind, Language and Reality, Cambridge University Press (1975)

----- CONCEPTO EN EL DISEÑO +

“El concepto no es el punto de partida del conocimiento, sino su resultado. (...) el materialismo dialéctico considera que el concepto es una forma peculiar de reflejo de los objetos, de las cosas del mundo material y de las leyes de su movimiento. Los conceptos son objetivos por su contenido. Incluso los conceptos más abstractos tienen sus analogías, sus prototipos en el mundo objetivo. En el concepto se refleja el contenido encerrado en las cosas.”

P. V. Kopnin, Lógica Dialéctica. p. 229

Cuando hablamos del concepto en el diseño, debemos empezar a especificar a qué conceptos y a qué diseño nos referimos. Como sabemos, la definición de concepto es tan amplia como el lenguaje mismo, y lo mismo nos pasa con el diseño. No es lo mismo el concepto de diseño, que se encuadra más en una abstracción, que el concepto de un producto utilitario, o de una acción determinada, donde partimos de ciertas definiciones ligadas al campo del diseño industrial para empezar el camino de la conceptualización.

----- CONCEPTUALIZACIÓN +

“Todas las creaciones intelectuales pasan por un proceso de elaboración reflexiva que responde a la necesidad de explicar las razones que motivan una decisión, una solución o un criterio y que se da a través de procesos mentales que van configurando dichas razones en relación con los presupuestos teóricos que maneja el diseñador, para luego hacerlas explícitas, socializarlas en entornos comunicativos, según la naturaleza de la actividad de la que se trate.

Detrás de esos procesos de creación de soluciones artísticas, científicas o tecnológicas, están los conceptos. Los conceptos son constructos que permiten definir objetos o fenómenos de la sociedad, la naturaleza y el pensamiento, los que coherentemente articulados dan lugar a las ideas como expresión de relaciones teóricas, prácticas, metodológicas o simbólicas”.

Silvia Cruz Baranda, La Conceptualización del Proyecto de Arquitectura, un Ejercicio de Reflexión y Sistematización

A partir de estas afirmaciones, es que podemos decir que para arribar a “nuevos conceptos” en el campo del diseño industrial, es necesaria la conceptualización dentro del proyecto de diseño, dentro del proceso mismo, **articulando lo empírico y lo lógico**, la abstracción y la concreción, el análisis y la síntesis, lo objetivo y lo subjetivo, lo sensorial y lo racional, confiriéndole al proyecto mayores posibilidades de ser explicado, fundamentado, permitiendo una mayor crítica, y reflexión sobre el mismo.

Para ello podemos hacernos algunas preguntas analíticas que nos orienten en este sentido:

¿Cuál es el concepto de Movilidad? ¿Cuál es el Concepto de Movilidad Urbana? ¿Cuál es el concepto de Movilidad Urbana de Personas? ¿Cuál es el concepto de Movilidad Urbana de Personas y Objetos? Por dónde pasa?

Como podemos ver, el empezar a detectar áreas mayores y específicas sobre los actores, los objetos, y el contexto, nos permite a partir de una técnica simple como la pregunta, dotar de método al desarrollo de la conceptualización del proyecto. Es este un primer punto de partida para empezar a argumentar la idea de proyecto.

Es acá donde uno empieza a pensar, que el concepto empieza a estructurar la “idea”

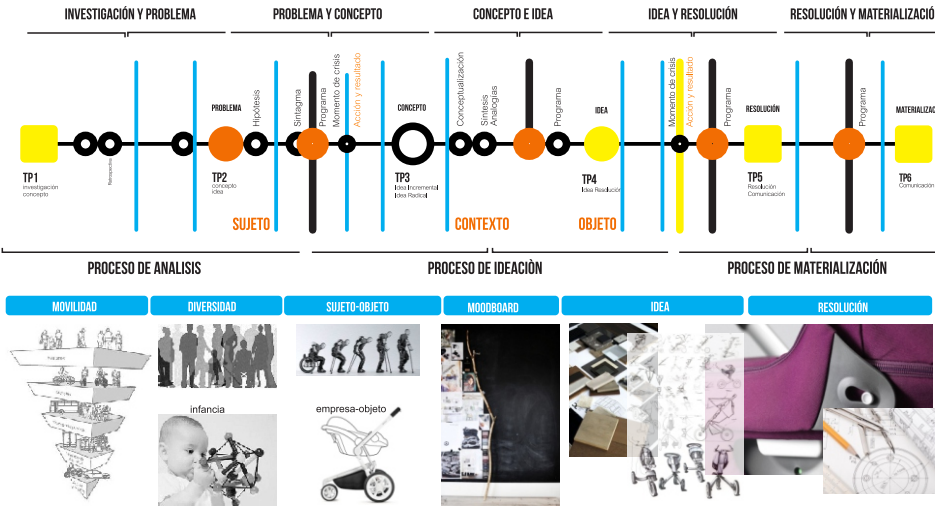
La conceptualización es un proceso de elaboración reflexiva, sobre un tema de interés, sobre un material, sobre un objeto, sobre un contexto. No basta solo con el conocimiento empírico, sobre lo leído o visto, es necesario investigar y profundizar sobre las áreas del proyecto para poder llegar a definir reflexiones críticas, nuevas conceptualizaciones del tema/problema, del objeto/material, del usuario/sociedad que nos propongan disparadores-conceptos que estructuren la “idea”

----- IDEA / IDEACIÓN +
Así como el concepto se apoya en la conceptualización, a partir de estas reflexiones sobre la “movilidad Urbana de personas y objetos” a partir de una mirada crítica y profunda del tema, la idea ya se está pensando, definiendo, ejecutando. Una idea más bien abstracta, pero con una postura clara y propositiva frente a la realidad examinada. Luego comienza el camino de la ideación, el hacer a partir del pensar, de cómo le daremos forma a nuevos objetos a partir de estas reflexiones conceptuales. Para lo cual seguimos hablando de procesos metodológicos flexibles y relacionados.

PROCESO PROYECTUAL

Gráfico del proceso proyectual y conceptualización.

CONCEPTUALIZAR / ARGUMENTAR / SISTEMATIZAR
Debemos pensar en la conceptualización, la argumentación y la sistematización para estar más preparados a la hora de defender el proyecto, superando así al discurso común del proyecto de diseño.



“El constructor contemporáneo camina por el pasillo de un hotel. Innumerables habitaciones dan a él. En una se puede encontrar a alguien escribiendo un libro ateo, en la siguiente a alguien de rodillas suplicando fe y fortaleza; en una tercera a un químico, investigando las propiedades de un cuerpo. En una cuarta se puede estar ideando un sistema de metafísica idealista; y en una quinta, demostrando la imposibilidad de la metafísica. Todas comparten el pasillo. El constructor contemporáneo deberá pasar a través de él si desea tener una forma practicable de entrar y salir de su propia habitación.”

Sebastián Adamo, Marcelo Faiden. (2009.)

The art of innovation

Capítulo 4

La lluvia de ideas perfecta

El problema de la lluvia de ideas es que todo el mundo cree que ya lo ha hecho. Cuando planteo el tema de la lluvia de ideas en presentaciones y conversaciones con ejecutivos de negocios, veo que algunos ojos comienzan a ponerse vidriosos con la presunción "He estado allí, he hecho eso" mirada de alguien que ya ha respondido "sí" a la pregunta "¿Haz hecho una lluvia de ideas?", de hecho, más del 70 por ciento de los empresarios en una encuesta reciente de Arthur Andersen dicen que usan la lluvia de ideas en sus organizaciones.

Muchos empresarios tratan la lluvia de ideas como una planilla de verificación, un umbral variable, como "¿Sabes andar en bicicleta?" o "¿Sabes cómo atar tus zapatos?", pasan por alto la posibilidad de que la lluvia de ideas pueda ser una habilidad, un arte, más parecido a tocar el piano que a atarse los zapatos. Siempre estás aprendiendo y puede mejorar continuamente. Puedes convertirte en un virtuoso de la lluvia de ideas. Puedes tener jefes de corporaciones gigantes y jefes del gobierno que llegan en avión para pedirte ayuda para la lluvia de ideas.

Entonces, si dices que ya realizas lluvias de ideas en tu organización, genial, estás en camino. Pero creo que se puede ofrecer más valor, crear más energía y fomentar una mayor innovación mediante una mejor lluvia de ideas. Para una cosa, podrías hacer una lluvia de ideas más a menudo, mezclándola en el tejido cultural de tu organización. En esa misma encuesta de Arthur Andersen a personas que dijeron que hacían una lluvia de ideas, el 76 por ciento admitió que lo hacían menos de una vez al mes. Menos de una vez al mes. Me considero un cinéfilo, normalmente veo treinta o cuarenta películas al año en la pantalla grande (y otras tantas en video), pero si cayera por debajo de uno por mes, tendría que decir que fui un ex admirador. Si quieres mantenerte en forma, debes ejercitar tus músculos de lluvia de ideas más de una vez al mes. Así que encuentra un espacio adecuado, pida algunos suministros (y algunas galletas con chispas de chocolate), reúna un buen grupo y piense en varias docenas de posibles soluciones a un problema que te está molestando ahora mismo.

APÉNDICE

La lluvia de ideas es prácticamente una religión en IDEO, una que practicamos casi cada día. Aunque las lluvias de ideas en sí mismas suelen ser divertidas, como herramienta, como habilidad, se toman muy en serio. Y en una empresa sin muchas reglas, tenemos una idea muy firme sobre lo que constituye una lluvia de ideas y cómo debe organizarse. En primer lugar, una lluvia de ideas no es una reunión ordinaria. No es algo de lo que tomes notas. No os turnáis para hablar de ninguna manera ordenada. No se debe consumir ni una mañana ni una tarde. Sesenta minutos parece ser la longitud óptima, según nuestra experiencia, aunque ocasionalmente una lluvia de ideas puede durar productivamente hasta una hora y media. El nivel de energía física y mental necesaria para una lluvia de ideas es difícil de mantener mucho más que eso. Las sesiones de lluvia de ideas no son presentaciones u oportunidades para que los patrones sondeen a las tropas en busca de ideas candentes. Tampoco deberían sentirse como trabajo. Y la lluvia de ideas definitivamente no se trata de gastar miles de dólares en algún lugar glamoroso fuera del sitio.

La lluvia de ideas es el motor de ideas de la cultura de IDEO. Es una oportunidad para que los equipos aprovechen las ideas al principio de un proyecto o resuelvan un problema complicado que surgió después. Cuanto más productivo es el grupo, más lluvias de ideas con regularidad y eficacia. El zumbido de una buena lluvia de ideas puede infectar a un equipo con optimismo y una sensación de oportunidad, que puede llevarlo a través de las etapas más oscuras y teñidas de presión de un proyecto.

Entonces, ¿qué hace cantar a una persona que realiza una lluvia de ideas? La mayoría de las personas están familiarizadas con los fundamentos, como ceñirse a una conversación a la vez y desarrollar las ideas de los demás, pero requiere un esfuerzo extra si quieres una gran lluvia de ideas con resultados valiosos.

SIETE SECRETOS PARA UNA MEJOR LLUVIA DE IDEAS

1. AFINAR EL ENFOQUE

Los buenos creadores de ideas comienzan con una **exposición bien definida del problema**. Esto puede ser tan simple como una pregunta. Lo atrevido es mejor que lo confuso. La sesión tendrá un mejor comienzo y podrá hacer que las personas vuelvan a la página principal más fácilmente, si tiene una descripción bien articulada del problema en el nivel justo de especificidad. Una lluvia de ideas sin un problema claro es como una empresa sin una estrategia clara: vagarás sin rumbo y necesitarás mucha suerte o talento extra para tener éxito. Si te encuentras tu mismo liderando una sesión que carece de dirección, dedica unos minutos desarrollar un buen planteamiento del problema. Será un tiempo bien empleado. Por ejemplo, "tapas de tazas de café a prueba de derrames" sería un mal tema para la lluvia de ideas, porque es demasiado limitado y ya supone que sabes la respuesta. Otro enfoque, el de los "portavasos para bicicletas", es demasiado seco y centrado en el producto. Tal vez los ciclistas no deberían usar copas en absoluto, en cuyo caso ciertamente no necesitarían portavasos. Un tema mejor y más abierto sería "ayudar a los viajeros en bicicleta a tomar café sin derramarlo ni quemarse la lengua". Busca algo tangible en lo que los participantes puedan hincar el diente, sin limitar las posibles soluciones.

También hemos descubierto que las mejores declaraciones de temas se centran en una necesidad específica del cliente o mejora del servicio en lugar de centrarse en el interior en algún objetivo organizacional. Por ejemplo, temas como "¿Cómo podemos recuperar cuota de mercado de la empresa X?" o "¿Cómo podemos crear una mejor estrategia de búsqueda que la Compañía Y?" puede que no se presten a innovaciones que sean recibidas por el mercado. Por otro lado, una serie de medidas más específicas, lluvias de ideas centradas en el cliente sobre temas como "¿Cómo podemos acelerar el tiempo hasta el primer resultado para los clientes que buscan a

través de módems de acceso telefónico" podría descubrir innovaciones que, en última instancia, podrían proporcionarle la ventaja competitiva que están buscando.

2. REGLAS DIVERTIDAS

No empieces a criticar ni debatir ideas. Puede minar la energía de la sesión bastante rápido. Necesitas una forma de desviar las críticas sin “apagar” a los críticos por completo. En IDEO muchas de nuestras salas de conferencias cuentan con reglas de lluvia de ideas escritas en letras de seis pulgadas de alto en las paredes, por ejemplo, "Apuesta por la cantidad", "Fomenta ideas descabelladas" o "Sea visual". ¿Estás dispuesto a marcar tus paredes? Tal vez el facilitador podría hacer sonar una campana cuando los participantes intentan convertir una lluvia de ideas en una reunión normal. O podrías imprimir las reglas de la lluvia de ideas en un Post-it gigante o escribálas en un lugar destacado una pizarra.

3. NUMERA TUS IDEAS

Enumerar cada idea es bastante obvio, ¿verdad? Tan obvio que nos tomó casi diez años darnos cuenta. Enumerar las ideas que surgen en una lluvia de ideas ayuda de dos maneras. En primer lugar, es una herramienta para motivar a los participantes antes y durante la sesión ("Intentemos tener cien ideas antes de salir de la habitación") o para medir la fluidez de una lluvia de ideas completada. En segundo lugar, es una excelente manera de saltar de una idea a otra sin perder la noción de dónde estás. Hemos descubierto que cien ideas por hora normalmente indica una buena y fluida sesión de lluvia de ideas. Ciento cincuenta por hora está superando el límite de velocidad. Por supuesto, es la calidad lo que finalmente importa, pero hemos seguido el consejo de Linus Pauling para obtener muchas ideas.

4. CONSTRUIR Y SALTAR

Estate atento a las oportunidades de "construir" y "saltar". Lluvias de ideas de alta energía tienden a seguir una serie de curvas de "poder" pronunciadas, en las que se genera impulso lentamente, luego intensamente y luego comienza a estabilizarse. Los mejores facilitadores pueden fomentar una conversación emergente con un toque ligero en la primera fase y saber lo suficiente como para dejar que las ideas fluyan durante la parte empinada de la curva de ideación. Es cuando la energía se desvanece en una línea de discusión que el facilitador realmente se gana su sueldo.

En el ejemplo anterior de lluvia de ideas sobre tomar café mientras andamos en bicicleta, una buena sugerencia de "construcción" para mantener el impulso podría ser: "Amortiguadores son una gran idea; ahora bien, ¿cuáles son algunas otras formas de reducir los derrames cuando la bicicleta pasa sobre un bache?". Por el contrario, cuando la discusión disminuye, una buena declaración de transición de "salto" podría ser algo como esto: "Está bien, cambiemos marchas y consideremos algunas soluciones totalmente 'manos libres' que permitan al ciclista mantener ambas manos en el manillar en todo momento, ¿cómo se verían esas soluciones?".

Intenta desarrollar una idea. Fomenta otro empujón o introduzca una pequeña variación. O da un salto, ya sea a un camino anterior que también te saltaste rápidamente o avanza hacia un enfoque completamente nuevo. Hagas lo que hagas, intenta entrar en la siguiente curva de potencia y mantén la energía alta.

5. EL ESPACIO RECUERDA

Los grandes líderes de la lluvia de ideas comprenden el poder de la memoria espacial. Escribe el flujo de ideas en un medio visible para todo el grupo. Hay muchas tecnologías digitales emergentes para el trabajo en grupo, pero hemos tenido grandes éxito con herramientas de muy baja tecnología como marcadores, Post-its gigantes para las paredes y rollos de papel de carnicería antiguo sobre las mesas. La tormenta de ideas es un proceso intensamente orientado al grupo, y la rápida anotación del facilitador es uno de los puntos centrales que mantienen unido al grupo. Aquí no estamos hablando de tomar notas personales de las reuniones, sino de capturar ideas para que el grupo pueda ver sus avances y volver a los que parecen dignos de mayor atención.

Cubre prácticamente todas las paredes y superficies planas con papel antes de la sesión. De esa manera no te encontrarás en la incómoda situación de tener que borrar ideas para dejar espacio a más. Y es posible que descubras que hay una cierta sinergia al moverse físicamente por la habitación escribiendo y dibujando las ideas. A medida que capturas rápidamente las ideas del equipo, toma nota mental de aquellos a los que vale la pena volver durante una construcción o un salto. Cuando vuelvas al lugar de la pared donde se capturó esa idea, la memoria espacial ayudará a las personas a recuperar la mentalidad que tenían cuando surgió la idea por primera vez.

6. ESTIRA TUS MÚSCULOS MENTALES

La gente está ocupada. El tiempo es corto. ¿Vale la pena "quemar" algo de tiempo al comienzo de una lluvia de ideas haciendo algún tipo de calentamiento grupal? Tal vez. Pero ese "tal vez" se convierte rápidamente en un "sí" en determinadas circunstancias:

Cuando el grupo no ha trabajado juntos antes.

Cuando la mayoría del grupo no hace lluvias de ideas con frecuencia.

Cuando el grupo parece distraído por cuestiones urgentes pero no relacionadas.

Un tipo de calentamiento que practicamos es un juego de palabras de ritmo rápido simplemente para despejar la mente (los practicantes del Zen lo llaman "mente de principiante") y para equipo en un modo más extrovertido. Aunque estos ejercicios en grupo círculo pueden parecerse transportados a la clase de Gymboree de tu hijo pequeño, te ayudan a conectarte con el grupo y a borrar temporalmente las preocupaciones sobre el último fallo operativo o los correos electrónicos no leídos esperando en sus computadoras.

Otro calentamiento es hacer algunos deberes relacionados con el contenido. En IDEO hicimos un estudio sistemático hace unos años para medir el valor de técnicas de calentamiento para lluvias de ideas. Dividimos nuestro grupo de participantes en tres grupos y les pedimos que intercambiaran ideas sobre aplicaciones de nuevas tecnologías para la industria del juguete.

Primero le dimos tarea a dos de los grupos. Un grupo hizo algunas lecturas de fondo y escuchó una conferencia de un experto sobre las tecnologías. Otro grupo pasó media hora en una juguetería local observando el estado del arte en todas sus variantes. El tercer grupo entró en la sesión de lluvia de ideas en frío. ¿Adivina qué? El grupo cuya tarea era visitar una tienda de juguetes superó significativamente a las otras dos, tanto en la cantidad de ideas producidas como en la calidad percibida. No es lo suficientemente científico como para someterse a la New England Journal of Medicine, pero estábamos convencidos. Nosotros ahora con frecuencia traemos "mostrar y contar" a una lluvia de ideas para ayudarnos a visualizar la amplia variedad de opciones y materiales que podrían aplicarse al tema de la sesión.

Una de las mejores lluvias de ideas a las que asistí en IDEO fue una exploración de envases alternativos para bebidas de vino. Antes de la lluvia de ideas, se cubrió una

mesa de conferencias con botellas, cierres, materiales y mecanismos que van desde el tapón de porcelana retro de la botella de cerveza Grolsch hasta una elegante petaca de sake japonesa negra. Para cuando examinamos todo sobre la mesa, la sesión ya estaba en pleno apogeo. Tuvimos cientos de ideas antes de terminar y un punto de vista sobre cómo ayudar a nuestro cliente a innovar.

7. PONTE FÍSICO

Las buenas lluvias de ideas son extremadamente visuales. Incluyen bocetos, mapas mentales, diagramas y figuras de palitos. No es necesario ser artista para conseguir explicar tu punto de vista con un boceto o diagrama. Deja tu ansiedad de actuación en la puerta y salta con cualquier herramienta visual que tengas disponible.

Pero los mejores creadores de ideas a menudo se vuelven físicos. Avanzamos más allá de dos dimensiones y presionamos para tres. La primera manera de hacer esto es incorporar todo menos el fregadero de la cocina (y también hemos traído el fregadero, cuando era relevante). Esto significa productos competitivos, soluciones elegantes de otros campos y tecnologías prometedoras que podrían aplicarse al problema. La segunda forma de ponernos físicos es tener materiales a mano para construir modelos toscos de un concepto: bloques, núcleos de espuma, tubos, cinta adhesiva, lo que sea que pueda resultar útil. El tercer enfoque físico es el "bodystorming", donde representamos patrones de comportamiento/uso actuales y vemos cómo podrían ser alterados. Hemos analizado productos que van desde máquinas expendedoras hasta los asientos del coche, donde nuestras parodias y escenarios apuntaban a todo tipo de oportunidades para mejorar.

EL EFECTO DE LA LLUVIA DE IDEAS

Los expertos en lluvia de ideas pueden generar cien o más ideas, diez de las cuales pueden ser pistas sólidas. Pueden ayudar a poner a un equipo en camino, y la avalancha de adrenalina puede mantener a los miembros del equipo entusiasmados durante días. Hay un efecto dominó. La gente habla después de una lluvia de ideas y comparte ideas descabelladas o prácticas que pueden haber salido de una sesión particularmente vibrante. Una gran lluvia de ideas te da una fantástica sensación de posibilidad, y una hora más tarde sales de la habitación un poco más rico por la experiencia. Creo que esa sensación de combustión espontánea en equipo es la razón por la que hemos podido encontrar tantas soluciones inusuales a problemas aparentemente intratables. Por ejemplo, al diseñar el delgado laptop Dynabook

descubrimos que no había suficiente espacio para los tradicionales tornillos. Una lluvia de ideas generó la idea de "tejer" las dos mitades juntos, como la bisagra de un piano, lo que nos envió a buscar una fuerte y delgada varilla roscada en un extremo. Finalmente llegamos a una solución al adquirir, en nuestra bicicletería de Palo Alto favorita unos rayos personalizados para Dynabook que, sorprendentemente, hicieron el truco.

No se puede cuantificar el valor de dejar que las mentes de las personas se vuelvan locas. Después de una lluvia de ideas, algunos diseñadores e ingenieros tuvieron la idea de motorizar un lápiz giratorio, e hice uno en el acto. "¡Hemos encontrado oro!" alguien gritó. No seguimos con éxito el caprichoso juguete. Pero unos años más tarde, con o sin nuestra ayuda, el Wigglewriter salió al mercado y se vendió como pan caliente. ¿Una pérdida de tiempo? Para mí, no. Es el tipo de incorregible espíritu de juego que mantiene a los miembros del equipo en sintonía y en vilo.

Estoy convencido de que si participas regularmente en lluvias de ideas, es como ejercicios de estiramiento para tu mente. Te aproximas a los problemas de manera diferente que cuando estás en tu escritorio o paseando por los pasillos. Cuando un cliente rechaza un curso de acción, los dos o tres miembros del equipo que trabajan en ese tema específico aspecto del proyecto no se escabullen a sus escritorios para deprimirse. Ellos pondrán sillas a la mesa más cercana y realizarán una mini lluvia de ideas, tal vez solo quince o treinta minutos para encontrar una nueva pista.

Los participantes en la lluvia de ideas pueden hacer algo más por su grupo. Ofrecen a los miembros del equipo la oportunidad de brillar. Es una competencia amistosa. ¿Quién no quiere demostrar su inteligencia y astucia frente a sus compañeros? Y cuando una lluvia de ideas truena, es una victoria múltiple, una marea creciente que levanta a todos en una ola de emoción.

Algunas personas, por supuesto, son mejores para la lluvia de ideas que otras. Y la verdad, dicho sea de paso, tu desempeño sí importa. Participa en lluvias de ideas, crea un prototipo rápido o resuelve una cuestión técnica complicada y ascenderás en los ojos de tus compañeros. Si tienes un estilo abierto de innovación, con lluvias de ideas, creación de prototipos y resolución de problemas naturalmente, favorecerás a los que pasan a la acción. Es cierto, los "grupos calientes" no son un lugar para pasar desapercibido. Cuando un recién llegado comienza a acribillar una lluvia de ideas con ideas interesantes, nos damos cuenta. Te ganas respeto y autoridad en la lluvia de ideas de esa semana, o en el equipo prototipo de hoy.

Desafortunadamente, todos ocasionalmente somos víctimas de la negatividad. El entrenador que golpea demasiado fuerte al jugador torpe, el profesor que corrige al que pifia y no elogia la perspicacia. Sin una zona de confort, la gente no se arriesga. Si vas a hacer muchas lluvias de ideas, hay varios otros peligros a los que hay que prestar atención:

SEIS MANERAS DE MATAR A UNA LLUVIA DE IDEAS

Es terrible desperdiciar una lluvia de ideas. Es fácil equivocarse. Aquí están Seis formas infalibles de acabar con una lluvia de ideas.

1. EL JEFE HABLA PRIMERO

Si el jefe tiene la primera oportunidad, entonces él establecerá la agenda y los límites, y su lluvia de ideas se verá inmediatamente limitada. Yo sé de un jefe de Silicon Valley que con entusiasmo lanzó una lluvia de ideas diciendo que estaba buscando algunas ideas nuevas y geniales. Pero desafortunadamente, siguió ese entusiasmo con una advertencia que silenció la habitación: "Ah, y cada nueva idea tiene que ser patentable y algo que podamos fabricar." En ese escenario, nadie va a sugerir cualquier cosa remotamente "salvaje". Intenta enviar al jefe por el café o donas.

2. TODOS TIENEN UN TURNO

Una vez asistí a una reunión en la que un cliente pensaba que se trataba de una lluvia de ideas. Dieciséis personas estaban apiñadas en la habitación. Dimos la vuelta a la mesa en el sentido de las agujas del reloj y a cada persona se le dieron dos minutos para hablar. Fue democrático. Fue doloroso. Fue inútil. Definitivamente no fue una lluvia de ideas.

3. SÓLO EXPERTOS POR FAVOR

A ver, ¿tengo un experto en materiales, un ingeniero, un gurú del software y el vicepresidente de marketing? Al realizar una lluvia de ideas, no seas un snob "experto". Trae a alguien de fabricación, que sepa construir cosas. Invita a un representante de servicio al cliente con mucha experiencia en el campo. Encuentra a alguien que lea mucha ciencia ficción. Puede que no tengan los títulos "correctos", pero simplemente podrían tener la información que necesitas.

4. HAZLO FUERA DEL SITIO

La lluvia de ideas en albergues de esquí y centros turísticos de playa puede resultar contraproducente. ¿Quieres que los miembros de tu equipo piensen que la creatividad y la inspiración sólo ocurre a gran altura o a poca distancia del océano? No me malentiendan: los sitios externos están bien. Pero recuerda, lo que quieres es que el zumbido de la creatividad sople en tus oficinas con tanta regularidad como la brisa en la playa.

5. NO HAY COSAS TONTAS

Carros de compras utilitarios deportivos. Pañales con velcro. Una cortina de privacidad para esconder esas compras vergonzosas. Estas son sólo algunas de las ideas locas surgidas durante nuestra lluvia de ideas sobre el carrito de compras Nightline. No puedo enfatizar lo suficiente lo que estos vuelos de fantasía hacen por el equipo. Les recuerdan a todos que esto no es trabajo, que todo vale y que vamos a tener mucha diversión mientras solucionamos nuestros problemas.

6. ANOTE TODO

Recientemente me encontré con un alto directivo que es muy bueno en muchas cosas, pero muy malo en la lluvia de ideas. ¿Cuál es su principal defecto? Él escribe todo, y me refiero a todo. Rara vez aporta algo útil. Hemos visto este escenario antes, especialmente entre aquellos que son nuevos para las lluvias de ideas. Tomar notas desplaza tu atención hacia el lado equivocado de tu cerebro. Es como intentar bailar y escribir en tu computadora portátil al mismo tiempo. Dibuja todo lo que quieras, haz garabatos para el deleite de tu corazón. Pero no actúes como si estuvieras en Historia 1. Todos hacen una lluvia de ideas. Y todos podrían mejorar en eso, incluido IDEO, razón por la cual recientemente lanzamos un proyecto de investigación para buscar nuevos enfoques y variaciones. Creemos que vale la pena invertir energía para intentarlo más fuertemente. Una lluvia de ideas puede parecer una reunión más o puede ser una experiencia divertida y estimulante que puede llevar un proyecto o un equipo a un nuevo nivel.

iseño
dos
b
