

Fernando Cembranos Díaz  
Tf 696906217  
C/ Paseo de las Acacias 5, 1ºD  
28005 Madrid  
[fernandocembranos@gmail.com](mailto:fernandocembranos@gmail.com)

## La tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una de las más importantes del repertorio de técnicas conocidas para el grupo de trabajo y es la técnica básica del pensamiento creativo. La sencillez con la que se puede aplicar, la facilidad con que modifica la forma habitual de pensar en grupo (debate clásico) y la contundencia de sus resultados hacen que sea necesario examinarla con detenimiento.

El fundamento cognitivo de la tormenta de ideas y del pensamiento creativo es la suspensión (aplazamiento) del juicio, formulada por Osborn en los años cincuenta. Consiste en separar la producción de las ideas de la valoración de las mismas. Suspender el juicio supone, por tanto, posponer la valoración de las ideas y propuestas hasta la finalización de la técnica.

La valoración inmediata, ya sea positiva o negativa, limita la producción de las ideas y emocionaliza el trabajo antes de tiempo.

Cuando la valoración inmediata es positiva, se detiene la producción. Si un grupo encuentra una idea buena no sigue buscando. Sin embargo puede ocurrir que siendo una buena idea aparezca después otra mejor, ésta es la que no saldría si se permite la valoración positiva. Cuando el grupo valora de forma inmediata, tiende a quedarse con las ideas que son suficientes y no llega a las mejores. Paradójicamente, la búsqueda inmediata de una buena idea disminuye las posibilidades de encontrar una idea óptima.

Cuando la valoración es negativa, se desechan las ideas sin aprovechar el valor de provocación cognitiva que tiene toda idea, y además se pierden aquellas que parecen malas y sin embargo son buenas. La valoración negativa también hace que el grupo se inhiba, rehúse utilizar el pensamiento hipotético y que las personas se autocensuren, expresando sólo aquellas ideas que les parecen muy interesantes de partida.

En la suspensión del juicio radica la fuerza de esta técnica, pero también es causa de sus dificultades. Una de las funciones más importantes del cerebro humano es tomar cientos de miles de decisiones. El cerebro decide constantemente desde dónde poner el pie para no pisar un charco hasta qué gafas comprar. Para tomar tantas decisiones, el cerebro se dota un mecanismo que le facilita la tarea, que es precisamente la valoración inmediata y automática.

Los grupos son reflejo (a veces) del funcionamiento del cerebro y, por tanto, no están acostumbrados a escuchar ideas sin valorarlas. El grupo tiene una cierta resistencia a aplazar el juicio, manifestando su aprobación o su oposición a las propuestas que salen.

La tormenta de ideas impide valorar las ideas mientras se están produciendo. Hay dos maneras de impedir la valoración de las ideas, una fácil y otra difícil.

La fácil consiste en el control de la conducta del grupo: cuando alguien realiza una valoración en mitad de la tormenta de ideas, la persona que modera o cualquier miembro del grupo le recuerda que se abstenga de valorar hasta que finalice la técnica.

La difícil es el control interno de la no valoración. El cerebro se resiste a no valorar. Para controlar este problema es bueno dejar paso al pensamiento hipotético “esta idea no sé si sirve, pero la voy a decir por si alguien la aprovecha como provocadora de otra idea”. El control interno se aprende cuando se comprueba la utilidad de las ideas hipotéticas, cómo de una idea disparatada se puede llegar a una idea interesante.

## Características y potencialidades

- La tormenta de ideas puede ser aditiva y multiplicativa.
- Favorece la escucha inteligente
- Las ideas son del grupo, la adscripción del éxito es colectiva.
- Es una técnica eficaz para disminuir la preponderancia de la interacción por oposición sistemática.
- Facilita la participación de forma efectiva.
- Permite comprobar de forma sencilla la superioridad del grupo en la producción de repertorios de ideas, de encuadres o de enfoques, en comparación con personas que trabajan aisladamente.
- Se cambia el concepto de “rentabilidad” de las ideas en comparación con el del debate libre.
- Es una técnica “llave” de muchas técnicas.

## Limitaciones y dificultades

- Es una producción fragmentada y desordenada.
- Es una producción no ponderada, ni jerarquizada, por lo tanto no da el “peso” de las ideas.
- Cada idea cuenta con baja adhesión del grupo e incluso de la persona que la ha formulado.
- Es una técnica bastante conocida pero poco o mal utilizada, o utilizada para usos muy pobres en comparación con lo que puede dar de sí.
- Produce ciertas resistencias por parte de algunos miembros de los grupos.
- Es, como otras muchas, una técnica instrumental. Su producción no es concluyente con respecto a la tarea.