

Área Abierta. Revista de comunicación
audiovisual y publicitaria
ISSN: 1578-8393 / ISSNe: 1578-8393
<http://dx.doi.org/10.5209/ARAB.56763>

 EDICIONES
COMPLUTENSE

Las técnicas de generación de ideas: revisión y análisis de su uso en las agencias publicitarias españolas

David Selva-Ruíz¹; Raquel Domínguez-Liñán²

Recibido: 19 de julio de 2017 / Aceptado: 8 de febrero de 2018

Resumen. Las técnicas de generación de ideas son herramientas orientadas a la resolución de problemas de diversa índole, siendo instrumentos que impulsan el potencial creativo de las personas con el objetivo de generar muchas ideas en poco tiempo. En este trabajo se realiza una revisión de las principales técnicas de generación de ideas con aplicación en el ámbito de la publicidad y se analiza su grado de conocimiento y uso por parte de los profesionales de las agencias publicitarias españolas. Para ello, se revisaron 15 técnicas y se realizaron 22 entrevistas. La inmensa mayoría de los entrevistados conocen varias técnicas y se muestran de acuerdo con su utilidad en mayor o menor grado, siendo el brainstorming la técnica por excelencia. Aunque el grado de uso es alto y diverso, los creativos publicitarios prefieren, en muchos casos, utilizar métodos propios que, no obstante, guardan relación con las técnicas más conocidas.

Palabras clave: Creatividad; técnicas de generación de ideas; brainstorming; agencia publicitaria; publicidad

[en] Idea Generation Techniques: A Review and Analysis of Its Use in the Spanish Advertising Agencies

Abstract. The idea generation techniques are tools which are aimed at solving problems of various kinds, being considered as instruments that encourage the creative potential of people with the goal of generating many ideas in a short period of time. This paper reviews the main techniques for generating ideas applied in the field of advertising and analyzes the degree of knowledge and usage of them by professionals from Spanish advertising agencies. In order to do this, fifteen techniques were reviewed and twenty-two interviews were made. The vast majority of respondents know several techniques and agree about their usefulness in greater or lesser degree, with brainstorming as the quintessential technique. Although the degree of use is high and diverse, advertising creatives prefer, in many cases, to use their own methods which, however, are related to the most known techniques.

Keywords: Creativity; idea generation techniques; brainstorming; advertising agency; advertising

Sumario. 1. Introducción. 2. Objetivos y metodología. 3. Las técnicas de generación de ideas. 4. Las técnicas de generación de ideas en las agencias publicitarias españolas. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

1 Universidad de Cádiz (UCA)
E-mail: david.selva@uca.es

2 Universidad de Cádiz (UCA)
E-mail: raquel.dominguezlinan@alum.uca.es

Cómo citar: Selva Ruíz, D. Domínguez Liñán, R. (2018). Las técnicas de generación de ideas: revisión y análisis de su uso en las agencias publicitarias españolas, en *Área Abierta. Revista de comunicación audiovisual y publicitaria* 18 (3), 371-387. <http://dx.doi.org/10.5209/ARAB.56763>

1. Introducción

La creatividad es una actividad de gran importancia en el ámbito publicitario. Las particularidades de la profesión obligan a que el creativo publicitario sea capaz de alcanzar ideas de calidad en un tiempo limitado y de un modo constante. Sin embargo, las buenas ideas no surgen de un modo automático. Ante esta situación, se presentan las técnicas de generación de ideas, orientadas a ayudar al profesional a despertar, potenciar o canalizar su propia capacidad creativa.

En la medida en que la creatividad guarda relación con diferentes campos del conocimiento, existe una infinitud de trabajos al respecto no relacionados en modo alguno con el mundo de la publicidad, algunos de ellos muy citados en el estudio de la creatividad publicitaria, como los de Mednick (1962), Guilford (1977), Matussek (1984), o Csikszentmihalyi (2004), por citar solo algunos de ellos. En cuanto a la creatividad publicitaria, son muchas también las publicaciones que la abordan con enfoques diversos: síntesis de los conocimientos teórico-prácticos con un enfoque eminentemente académico (De los Ángeles, 1996; Hernández Martínez, 1999; Ricarte, 1999; Ruiz Collantes, 2000; Baños González, 2001; Roig, 2011; Vázquez Gestal, 2011; Arroyo Almaraz, 2006; Obradors Barba, 2007), enseñanzas y descripciones de la actividad profesional (Joannis, 1992, 1996; Navarro Gutiérrez, 2010; Del Río, 2007; Veksner, 2010; Sorrentino, 2014; Barry, 2016), consejos y casos de éxito o inspiradores (Pricken, 2011; Ingledeew, 2016), o recomendaciones y experiencias de publicitarios de prestigio (Bassat, 2014; Hegarty, 2014). Existen asimismo publicaciones orientadas a describir técnicas de generación de ideas en el ámbito empresarial (De Brabandere y Mikolajczak, 2000; Michalko, 2007) u organizacional (Gil Rodríguez y Alcover de la Hera, 2004; Muñoz Adánez, 2006), o con un enfoque general (Schnarch, 2010; Guilera, 2011). La mayoría describe o analiza alguna técnica concreta: el brainstorming (Osborn, 1960), la sinéctica (Gordon, 1963; Prince, 2012), los seis sombreros para pensar (De Bono, 2012), los mapas mentales (Buzan, 2004; Gonsenheim Paillés, 2009), Ideart (Ponti, 2009), SCAMPER (Eberle, 1996), etc. En cambio, son muy pocas las publicaciones dedicadas expresamente a describir técnicas de generación de ideas aplicadas al ámbito publicitario. Muchos de los libros mencionados que abordan la creatividad publicitaria de un modo general incorporan algún capítulo dedicado a las técnicas, pero existen muy pocas publicaciones dedicadas de modo central a ello, destacando la obra de Mahon (2012).

En cualquier caso, más allá de la escasez de publicaciones centradas en las técnicas creativas desde una óptica publicitaria, hay que destacar que no existe publicación académica alguna orientada a describir el conocimiento, la aceptación y el uso reales de estas técnicas en el día a día del trabajo profesional en la agencia publicitaria. Solo Obradors Barba (2007) se aproxima a este planteamiento, ya que realiza una exploración de la práctica de la creatividad publicitaria a través de cuestionarios estructurados a algunos directores creativos, sin centrarse de un modo exclusivo o

prioritario en el uso de técnicas, respecto al cual, en cualquier caso, observa que, en general, sus entrevistados no parecen valorar su utilidad.

El presente estudio examina las técnicas de generación de ideas en su aplicación al mundo profesional de la publicidad. Lo hace, en primer lugar, presentando una panorámica de las principales técnicas con aplicación en el ámbito publicitario. Y, en segundo, analizando desde un punto de vista cualitativo el conocimiento y el uso de estas técnicas en las agencias publicitarias españolas, a partir de veintidós entrevistas a responsables de agencias de todo el país.

1.1. Creatividad y técnicas de generación de ideas

Las técnicas de generación de ideas están íntimamente ligadas al concepto de creatividad, respecto al cual existen innumerables definiciones propuestas por una gran cantidad de autores procedentes de diferentes áreas de conocimiento. Para Hernández Martínez, autora de uno de los libros españoles de referencia sobre creatividad publicitaria, la creatividad es “el conjunto de aptitudes vinculadas a la personalidad del ser humano que le permiten, a partir de una información previa, y mediante una serie de procesos internos (cognitivos), en los cuales se transforma dicha información, la solución de problemas con originalidad y eficacia” (1999: 66-67). En esta definición se observan las tres dimensiones del propio concepto de creatividad: aptitud, proceso y producto. Tradicionalmente, la creatividad era considerada como algo mágico y misterioso. Se entendía que había personas tocadas por el cielo (aptitud) que eran capaces de generar ideas brillantes (producto) sin esfuerzo alguno y sin seguir ningún tipo de método o rutina (proceso). Sin embargo, existe en la actualidad un cierto consenso académico en que todas las personas son creativas en mayor o menor medida, que es factible desarrollar esta aptitud por diversas vías, y que existen procedimientos para estimularla y orientarla a la resolución de problemas.

Las técnicas de generación de ideas pueden entenderse, pues, como herramientas al servicio del individuo o el grupo de cara a la resolución creativa de problemas. Su importancia se agudiza en el ámbito de la publicidad: “La creatividad, por más que les duela a los departamentos creativos, hoy se contempla como una pieza más en la cadena de producción de la comunicación publicitaria” (Navarro Gutiérrez, 2010: 184). Dicho de otro modo, en la medida en que se instrumentaliza la creatividad con un fin productivo, como sucede en el caso de la publicidad, el proceso de creación requiere eficiencia, regularidad y resultados de calidad, aspectos estos que suponen un auténtico desafío para el creativo publicitario. Así lo reconoce Mahon: “Tener una gran idea es difícil. Tener muchas y además con regularidad constituye el reto creativo por excelencia” (2012: 6).

En este contexto, si bien no existe ningún remedio universal o infalible, sí existen “procedimientos para estimular el potencial creativo de los individuos y ponerlo a disposición de la solución de diversos tipos de problemas” (Hernández Martínez, 1999: 246). Esto implica, pues, que “no existe una fórmula mágica ni un único método o enfoque para generar ideas” (Mahon, 2012: 10), sino una constelación de técnicas con objetivos y funcionamientos dispares, entre las cuales el creativo publicitario optará por la que cumpla mejor con sus necesidades o las del problema al que se enfrente.

2. Objetivos y metodología

Este trabajo tiene un doble objetivo: a) realizar una revisión de las principales técnicas de generación de ideas utilizadas en el ámbito de la publicidad; y b) analizar el grado de conocimiento y uso de las técnicas de generación de ideas en las agencias de publicidad en España.

Para el cumplimiento del primer objetivo, se llevó a cabo una revisión basada en un análisis conceptual de las técnicas con mayor repercusión en la literatura académica. El procedimiento fue una búsqueda activa y libre en todas las fuentes de información disponibles, especialmente secundarias. En cambio, el segundo objetivo tiene un carácter empírico. Se define, pues, el siguiente planteamiento metodológico:

- a) Diseño. Investigación cualitativa mediante entrevistas a informantes claves.
- b) Procedimiento y sujetos a estudio. Para la identificación de los sujetos a estudio se empleó la base de datos recogida en la web Publidata (Directorio de Publicidad, Marketing y Medios de la revista *Anuncios*)³, donde, en el apartado de agencias de publicidad, se recogen los datos identificativos de más de ochocientas agencias de publicidad españolas ordenadas alfabéticamente. Mediante un listado de números aleatorios, se eligieron treinta y cinco agencias con perfiles diferentes, número que se estimó suficiente para obtener saturación en los discursos. Entre las seleccionadas, se encuentran agencias de carácter internacional, nacional y local, que están ubicadas en distintos puntos de la geografía española, aunque con un peso mayor en Madrid y Barcelona, donde se concentra la mayor parte de la industria. Una vez seleccionado el listado de agencias, se elaboró una batería de preguntas formada por un total de seis cuestiones abiertas en torno al conocimiento, el empleo y la actitud respecto a las técnicas. En todo momento se garantizó el anonimato de los entrevistados, todos ellos responsables de tareas creativas en sus respectivas agencias.
- c) Ámbito y periodo de estudio. El ámbito de estudio es nacional y las entrevistas se realizaron entre julio y octubre de 2015.
- d) Análisis de la información. La información obtenida se agrupó en 4 apartados: 1) Conocimiento de las técnicas; 2) Uso de las técnicas en cada agencia; 3) Situaciones en que se utilizan; y 4) Consideraciones sobre la utilidad de las técnicas.

3. Las técnicas de generación de ideas

3.1. El *brainstorming*

El *brainstorming* es, aparte de la técnica más popular, probablemente también la más antigua, puesto que, aunque la obra más famosa de Alex F. Osborn se publicó en 1953, cuenta con obras anteriores y, además, venía empleando esta técnica desde 1939, según él mismo explica (1960). A diferencia de la mayoría de técnicas analizadas en este trabajo, esta tiene su origen en el mundo de la publicidad, puesto

3 La dirección web de Publidata es <http://www.publdata.es>

que Osborn era creativo publicitario y uno de los fundadores de la agencia BBDO, cuyo nombre está compuesto por las iniciales de los apellidos de sus fundadores.

El *brainstorming* se asienta sobre una serie de principios, como la importancia del trabajo en grupo, el estímulo recíproco (las ideas de unos pueden y deben servir como fuente de inspiración para las de otros), el aplazamiento del juicio (se evita criticar las ideas para no inhibir la creatividad del grupo), o el énfasis en lo cuantitativo (cuantas más ideas surjan, más posibilidades existen de que haya alguna de calidad).

La técnica cuenta con numerosas ventajas, dado que se pueden conseguir muchas ideas en un breve espacio de tiempo en un contexto con buen ambiente y participativo. No obstante, quizá la aparente sencillez procedimental puede generar cierto desdén, y puede resultar tan abierta que el grupo acabe divagando (Gil Rodríguez, 2004; Muñoz Adánez, 2006).

El nombre de la técnica es tan popular que, en ocasiones, se emplea erróneamente para hacer referencia a cualquier reunión de grupo orientada a la generación de ideas. Asimismo, existen innumerables variantes del *brainstorming*, de las que se van a destacar dos. En primer lugar, el *brainstorming* inverso consistiría en poner en marcha la técnica, pero con el objetivo de criticar una determinada idea, lanzándose de forma constante críticas, puntos débiles, consecuencias negativas potenciales, etc. (Hernández Martínez, 1999). En segundo, el *brainstorming* electrónico implicaría una adaptación de la técnica a las nuevas posibilidades tecnológicas, no solo para poder trabajar a distancia, sino fundamentalmente porque se considera que se podrían evitar así algunas disfunciones habituales en el *brainstorming*: bloqueo en la producción de ideas, aprensión a la evaluación, holgazanería social o interferencia cognitiva (Rodríguez Mazo y Barrasa Notario, 2004). El proceso sería semejante, pero con las personas conectadas mediante ordenadores en red (con la posibilidad de anonimato si se desea) y con comunicación escrita en lugar de oral.

3.2. La sinéctica

La sinéctica es una técnica creada por William J. J. Gordon (1963) a partir del término griego *synecticós*, que da nombre a la unión de elementos distintos y no relacionados a priori de forma aparente. George M. Prince (2012), que puso en marcha junto a Gordon el centro de investigación Synectics Inc., desarrolló y perfeccionó la técnica, hasta el punto de considerársele cocreador de la misma.

Según Gordon, la clave de esta teoría operacional es activar de un modo consciente los mecanismos psicológicos preconscientes que forman parte de cualquier tipo de actividad creadora en el ser humano (1963). Para ello, la sinéctica empleará diversos tipos de mecanismos operacionales de carácter analógico, siendo las analogías un “intercambio de significado de un objeto a otro, mediante una especie de identificación instantánea” (Hernández Martínez, 1999: 287). Se pretende así inducir estados psicológicos y modos de pensamiento adecuados para la actividad creadora.

El proceso cuenta con dos etapas principales: volver conocido lo extraño (en la que el grupo se familiariza con un problema que no conocía con anterioridad), y volver extraño lo conocido (en la que el grupo busca generar ideas a partir de la distorsión de lo real mediante el uso de analogías). En concreto, se destacan cuatro mecanismos operacionales básicos: analogía directa (relacionar el problema con un objeto o situación, como un ejemplo), analogía simbólica (empleo de metáforas e imágenes simbólicas), analogía personal (identificarse personalmente con el

problema), y analogía fantástica (en la que el problema se sustituye por una fantasía y se va más allá de lo real).

La sinéctica es muy eficaz a la hora de obtener ideas creativas e innovadoras, pero a la vez cuenta con varios inconvenientes. Por ejemplo, no puede ser desarrollada fácilmente por cualquier persona, ya que es una técnica compleja y que requiere una formación previa; y no se separa con claridad la creación de ideas de la toma de decisiones (Hernández Martínez, 1999; Gil Rodríguez, 2004; Muñoz Adánez, 2006).

3.3. *Los seis sombreros para pensar*

En esta técnica, creada por Edward De Bono (2012), se trabaja con seis sombreros (imaginarios) de diferentes colores, correspondientes a seis direcciones del pensamiento y modos de comportamiento. Una de las principales características de esta técnica es que cualquier miembro del grupo debe “ser capaz de mirar en todas las direcciones” (De Bono, 2012: 25), es decir, todos los participantes van a tener que pasar por todos los sombreros y desempeñar todos los roles, exceptuando el sombrero azul, que puede ser un papel desempeñado permanentemente por el líder de la sesión. Sin embargo, cada uno de estos roles se desarrolla de forma sucesiva, con cada etapa dedicada exclusivamente a una función. Se trata de hacer las cosas de una en una: separar la emoción de la lógica, la creatividad de la información, etc. Así lo explica De Bono:

La confusión es el mayor enemigo del pensamiento eficaz. Queremos hacer demasiadas cosas al mismo tiempo. Buscamos información. Nos influyen los sentimientos. Buscamos nuevas ideas y opciones. Tenemos que ser precavidos. Queremos beneficios. Son muchas cosas a la vez.

Hacer malabares con seis pelotas es muy difícil. Resulta más sencillo lanzarlas de una en una (De Bono, 2012: 32).

Cada sombrero tiene, pues, una función: blanco (pensamiento racional: hechos y cifras), rojo (pensamiento emocional: emociones y sentimientos), negro (pensamiento analítico negativo: juicio y cautela), amarillo (pensamiento analítico positivo: especulativo-positivo), verde (pensamiento creativo), y azul (pensamiento planificador: control del pensamiento). Y estos sombreros supondrán diferentes etapas (ordenadas a discreción) en el proceso de pensamiento creativo.

3.4. *Análisis morfológico*

Es una técnica analítica-combinatoria consistente en “identificar el mayor número posible de aspectos y componentes que puedan formar parte de la solución, para después mezclarlos y combinarlos en la generación de nuevas ideas que de otro modo hubieran pasado desapercibidas” (Mahon, 2012: 112). Es decir, se descompone el problema que se está tratando en los diferentes elementos que lo forman, para así posteriormente poder efectuar entre ellos distintas combinaciones y observar las posibilidades que tienen para resolver el problema (Muñoz Adánez, 2006).

Es una técnica que resulta apta para el trabajo individual y con la que se pueden conseguir muchas ideas nuevas, pero tiene los inconvenientes de que es difícil

identificar todos los elementos que forman el problema, y que, en los casos en que se identifican muchos elementos, el tratamiento de las combinaciones resulta laborioso y requiere de tiempo (Gil Rodríguez, 2004; Muñoz Adánez, 2006).

Existen otras técnicas analítico-combinatorias que pueden considerarse parientes del análisis morfológico, como la lista de atributos (Crawford, 2012) y la matriz de descubrimiento o heurística (Moles y Caude, 1986). En el primer caso, el proceso es similar, si bien no se opera con una matriz combinatoria, sino que, tras la extracción de los atributos que caracterizan al producto, se aplica la imaginación creativa para estudiar las posibles modificaciones o mejoras de aquellos. Existen incluso listas predefinidas, como la propuesta por Michalko (2007). En cuanto a la matriz heurística, se opera de un modo muy semejante al análisis morfológico, incluyendo una matriz combinatoria con la que, mediante el cruce de filas y columnas, analizar todas las combinaciones existentes (Gil Rodríguez, 2004; Muñoz Adánez, 2006).

3.5. Mapas mentales

Su creador, Tony Buzan, define esta técnica como “un método de análisis que permite organizar con facilidad los pensamientos y utilizar al máximo las capacidades mentales” (2004: 26). Los mapas mentales generan ideas a partir de asociaciones. Estos comienzan con la idea principal (habitualmente una palabra) en el centro de una página horizontal, y de ella derivan en todas las direcciones y mediante una estructura arbórea los diferentes pensamientos que van apareciendo en la mente y tienen alguna relación con el elemento inicial, creándose así una estructura circular, progresiva y organizada, formada por palabras e imágenes que permiten ordenar, asociar y relacionar ideas (Mahon, 2012; Bassat, 2014).

El resultado va a ser una síntesis de las ideas aportadas pero mostrando, además, la interrelación entre ellas y la mayor o menor proximidad con el elemento de partida. Se trata, pues, de una cartografía mental (Gonsenheim Paillés, 2009) que va más allá del listado de ideas generadas, para mostrar la relación entre ellas y fomentar la generación de nuevas ideas a partir de cada una de las “ramas” desarrolladas.

Esta técnica puede utilizarse de diferentes maneras, “desde la toma de notas y la organización de ideas hasta los dispositivos mnemotécnicos o métodos de *brainstorming*” (Mahon, 2012: 78). Además, puede servir de base a otras técnicas y utilizarse en cualquier momento. Se suele desarrollar individualmente o en grupos de entre dos y seis personas (Guilera, 2011).

Según su creador, esta técnica aporta diferentes ventajas: una visión global de lo que se esté trabajando, una orientación desde dónde se está hasta dónde se quiere llegar, una síntesis de mucha información en un único esquema, y el desarrollo de varios caminos que facilitan tomar decisiones y conseguir una solución para el problema (Buzan, 2004).

3.6. Circulación de ideas o 6-3-5

Podría decirse que esta técnica es una variante del *brainstorming*, pero con un desarrollo escrito y no oral. Se le asigna el nombre de 6-3-5 porque son las cifras clave de las etapas por las que se pasa para la generación de ideas. Seis personas se reúnen para iniciar la sesión; cada una cuenta con tres fichas, en cada una de las cuales

tendrán que anotar un aspecto o idea diferente que les sugiera el problema principal propuesto; y las fichas cambian cinco veces de manos, ya que cada asistente tiene que pasar sus fichas al compañero que tiene al lado, que escribirá una idea inspirada o asociada a las ideas ya anotadas en cada ficha.

Como puede observarse, se busca, como en el *brainstorming*, la generación de ideas por asociación, de modo que las de unos participantes sirvan como estímulo a otros. El resultado de una sesión implicará la consecución de 108 ideas en un breve periodo de tiempo. El inconveniente principal es que en ocasiones resulta poco eficaz porque las personas no generan ideas nuevas sino repetitivas (Hernández Martínez, 1999; Guilera, 2011).

3.7. Listas de preguntas

Alex F. Osborn (1960) sugiere el empleo de auto-preguntas relacionadas con el problema que se trata de resolver y que sean susceptibles de generar nuevas ideas. En particular, sugiere una popular lista de 9 bloques de preguntas a partir de las siguientes operaciones: aplicar a nuevos usos, adaptar, modificar, aumentar, disminuir, sustituir, combinar, cambiar, y combinar de nuevo. Por ejemplo, dentro de sustituir, Osborn se preguntaría por qué podría sustituirse, si podría emplearse otro material, si podría desarrollarse el proceso de otra manera, etc. El objetivo es, en última instancia, aumentar el número de ideas a través de un análisis sistemático del problema desde todos los puntos de vista posibles (Hernández Martínez, 1999; Guilera, 2011). Además del listado propuesto por Osborn, existen muchas otras versiones adaptadas a cada tipo de tarea o a diferentes fases del proceso creativo (Mahon, 2012).

3.8. Vagabundeo visual

Esta técnica, propuesta por Henri Joannis, busca la generación de imágenes potentes con el producto como protagonista. En palabras del publicitario, “consiste en imaginar al azar imágenes fuertes en las que el producto desempeñe un papel, sea el que sea” (1992: 109). En la medida en que se deja de lado el planteamiento estratégico para centrarse en la imagen física del producto, el resultado será una serie de imágenes originales y valientes pero incongruentes y no necesariamente relacionadas con el problema de comunicación. Ante ello, habrá que considerar cuáles de estas imágenes pueden derivar a un concepto relevante y adaptado al *briefing*.

3.9. Técnica de las consecuencias

Como indica Mahon, no basta con comunicar la propuesta comercial de la marca de forma clara, sino que se debe hacer “de forma que sea relevante para el público objetivo yendo más allá del argumento de venta para demostrar lo que el producto significa para ellos” (2012: 82). Este es el objetivo de la técnica de las consecuencias, que se basa en ampliar la propuesta de venta y preguntarse hasta dónde puede esta conducir, mediante la enunciación de la pregunta “¿A dónde podría llevar eso?”. Ante cada respuesta, debería volver a formularse la misma pregunta, obteniéndose numerosas consecuencias para el público, cada vez más indirectas y menos evidentes.

3.10. Ideart

Franc Ponti creó esta técnica orientada a generar ideas a partir de estímulos visuales, generalmente pinturas. Consiste en introducir en el proceso creativo una imagen que a priori no tiene relación con el problema, pero que podría generar asociaciones con este de cara a la generación de soluciones creativas. Para ello, el proceso suele consistir en, primero, describir la imagen y “jugar” con ella (buscando evocaciones, construyendo historias, realizando comparaciones, etc.), y, posteriormente, forzar relaciones entre el problema y la imagen (Ponti, 2009; Schnarch, 2010).

3.11. Técnica de la reformulación

El planteamiento de esta técnica es el siguiente:

“distintas palabras pueden tener el mismo significado y, al mismo tiempo, evocar imágenes, tonos y asociaciones diferentes. Por ejemplo, las palabras ‘organizar’, ‘ordenar’, ‘planificar’, ‘diseñar’, ‘preparar’ y ‘clasificar’ en algunos contextos pueden usarse para dar a entender la misma cosa. Sin embargo, cuando vemos o escuchamos estas palabras, sugieren imágenes o ideas ligeramente diferentes en cada uno de nosotros” (Mahon, 2012: 102).

De este modo, en primer lugar, se describe el objetivo publicitario o el argumento de venta con una frase corta basada en palabras clave, y, seguidamente, se reformulará la frase de todos los modos posibles. Al utilizarse varios términos similares que prácticamente significan lo mismo, pero evocan cosas diferentes, se intenta estimular la aparición de asociaciones de ideas.

3.12. Retrato chino

Es una técnica grupal propuesta por Joannis (1992) y que parte del clásico juego de formular preguntas como “Si fuera una flor, ¿cuál sería?” o “Si fuera una canción, ¿cuál sería?”. Como señala Joannis, cuenta con la ventaja “de captar mejor la naturaleza profunda del producto y de abrir las puertas hacia nuevas formas de enfoque” (1992: 136). Cuando se hace “el retrato chino de un problema o de un tema es visualizarlo, verlo en imágenes, sentirlo en sonidos, olores y otras sensaciones para obtener una representación ampliada” (De Brabandere y Mikolajczack, 2000). Se trata de una técnica con un uso aconsejable en *branding*, de cara a detectar evocaciones subjetivas transmitidas por una determinada marca: “¿Qué color sería esta marca?”, “¿Qué animal?”.

3.13. Estimulación aleatoria

Con esta técnica se seleccionan elementos al azar para tratar de forzar relaciones con el problema, de modo que el elemento aleatorio introducido opere como posible detonante. Los elementos aleatorios pueden ser “conceptos, imágenes, objetos o palabras seleccionadas al azar que se emplean para establecer una conexión con el problema. Esto nos obliga a acercarnos al problema desde una perspectiva poco convencional y a analizarlo desde un nuevo punto de vista” (Mahon, 2012: 104). Esta técnica puede resultar especialmente indicada cuando el proceso creativo está avanzado y se necesitan ideas frescas con las que abrir nuevos caminos.

Una variante de esta técnica son las “letras inductoras” o la “técnica del marcado con letras”, consistente en seleccionar una palabra que designe el tema o problema y ubicarla en vertical, intentando encontrar más palabras que guarden algún tipo de relación con el tema y que comiencen por cada una de las letras de la palabra que se ha tomado como punto de partida (De Brabandere y Mikolajczack, 2000).

3.14. Sesión de disparo

Es una técnica con la que se trabaja primero individualmente y luego en grupo. Cada persona debe crear su propia lista de ideas para resolver el problema, para, a continuación, exponerlas al grupo de modo que sirvan de estímulo para la producción de nuevas ideas. Como en el *brainstorming*, se busca la asociación entre ideas y la posposición del juicio crítico, añadiendo una atmósfera competitiva que puede resultar positiva para la calidad de las ideas generadas pero que, a su vez, es susceptible de crear una cierta tensión que inhiba el potencial creativo de algunos sujetos (Hernández Martínez, 1999).

Una variante de esta técnica sería el grupo nominal. La filosofía y el procedimiento son muy similares, pero, en este caso, cada individuo presenta una sola idea en cada turno, de modo que se va rotando en repetidas ocasiones hasta que se agoten todas las ideas de todos los participantes. Además, tras realizarse un debate grupal, los participantes, de forma individual, clasifican las ideas según su criterio, de modo que la decisión final será resultado de las clasificaciones de cada individuo (Muñoz Adánez, 2006).

3.15. SCAMPER

Esta técnica, creada por Bob Eberle (1996), consiste en generar nuevas ideas empleando una serie de verbos de acción cuyas iniciales se corresponden con cada una de las letras de la palabra SCAMPER: sustituir, combinar, adaptar, modificar, potenciar otros usos, eliminar, y reordenar. El procedimiento consiste en formular preguntas empleando cada una de estas acciones, y su uso puede ser individual o grupal.

4. Las técnicas de generación de ideas en las agencias publicitarias españolas

El número total de entrevistas respondidas fue de veintidós. La exposición de los resultados parte de los objetivos propuestos y se sostiene mediante los *verbatim*s, identificados mediante el número de entrevista (E-nº). A lo largo de los distintos apartados se subrayarán las semejanzas y diferencias observadas entre los entrevistados en relación con los aspectos concretos analizados.

4.1. Grado de conocimiento de las técnicas de generación de ideas

A la hora de analizar el grado de conocimiento que muestran los entrevistados, se observa que casi todos ellos afirman conocer algunas técnicas de generación de ideas, e incluso muestran la importancia de estas en sus agencias, destacando que su uso

“es esencial para nosotros” (E-16). Puede señalarse asimismo que otro profesional entrevistado señala que en su agencia emplean una denominación diferente: “Aquí las denominamos ‘técnicas de estímulo de la creatividad’” (E-15).

Por el contrario, son muy pocos los que no las conocen. Y, en ocasiones, se trata de confusiones en cuanto al propio concepto de técnica —por ejemplo, un entrevistado afirma no conocer ninguna y, posteriormente, hace alusión al *brainstorming* (E-13) —.

Se observa claramente que el *brainstorming* es la técnica más conocida, ya que casi todos los entrevistados la mencionan. Se mencionan asimismo la práctica totalidad de las contempladas en el epígrafe anterior, especialmente los mapas mentales, los seis sombreros para pensar y las listas de preguntas, así como se formulan otras propuestas como la “concentración en el problema/dibujar lo que se te venga a la mente sin preocuparte por el estilo” (E-1), un “sistema de post-its en el que un moderador va colgando las ideas que surgen en el debate en la pared” (E-19), “el sistema de jornada preparada con estímulos (me han llegado incluso a disfrazar con gorros, bigotes, gafas y cosas similares para que surjan las ideas)” (E-19).

En ocasiones, los entrevistados van más allá de exponer las técnicas creativas que emplean y pasan a describir su proceso creativo. Por ejemplo, un profesional entrevistado enfatiza la importancia de realizar un buen trabajo previo y dedicar tiempo y esfuerzo a la actividad creativa: “Profundización y análisis del briefing. / Búsqueda [*sic*] de fuentes de inspiración (blogs, webs, que hizo la competencia, que se puede hacer...). / Currar, currar y currar” (E-4). No obstante, un profesional expone cómo, en muchas ocasiones, las buenas ideas aparecen en momentos cotidianos —la denominada fase de “incubación”, mencionada por Graham Wallas (2014)— y aconseja intuitivamente una fase de abandono del problema, como proponía el histórico publicitario James Webb Young (1982): “Lo que he podido experimentar es que las ideas geniales suelen surgir viendo la tele, afeitándome, comiendo, tomando una cerveza charlando y contándoselo a un amigo, etc. Es por esto por lo que recomiendo que entre el inicio y final del proceso se deje ese trabajo y pasen al menos un par de días de por medio” (E-7).

En síntesis, puede afirmarse que el grado de conocimiento de distintas técnicas por parte de los profesionales entrevistados es elevado, ya que la gran mayoría de ellos nombra más de una.

4.2. *Uso de las técnicas de generación de ideas en las agencias de publicidad*

La mayoría de los entrevistados indican que hacen uso de las técnicas de generación de ideas en sus agencias. Si el *brainstorming* era la más conocida, también parece ser la más empleada. No obstante, aparecen también con frecuencia el pensamiento lateral⁴ y los *workshops*. Uno de los entrevistados explica que, en su agencia, se usan

4 El pensamiento lateral, expresión acuñada por Edward De Bono, hace referencia a un “conjunto de procesos destinados al uso de información de modo que genere ideas creativas mediante una reestructuración perspicaz de los conceptos ya existentes en la mente” (De Bono, 1993: 9). No se ha considerado en este trabajo, por tanto, como una técnica en sentido estricto, sino como “un modo de pensar” (Mahon, 2012: 50) que De Bono hace equivaler al pensamiento creativo, diferente del vertical, equivalente al pensamiento lógico (De Bono, 1993).

habitualmente *brainstorming* y *workshops*, deteniéndose en explicar esta última, que el entrevistado considera como una técnica creativa:

[E]s lo mismo que *brainstorming* pero suena más profesional y suele estar más estructurado. Por ejemplo, puedes empezar repasando la situación de mercado del cliente, su historial de comunicación, la comunicación de la competencia, luego ver casos de inspiración y después pensar ideas en grupos por áreas conceptuales, o por medios, o por fase del *consumer journey*. El *consumer journey* son todas las etapas por las que pasa el consumidor en el proceso de compra, desde la generación de la necesidad hasta la post-venta y recomendación (E-22).

En otros casos, se indica la existencia de una diversidad de técnicas formales o informales, de modo que cada equipo de la agencia pueda seguir el procedimiento deseado en función del *briefing* con el que estén trabajando:

No creo que haya una técnica que se utilice más que las otras. Depende de cada creativo, cada uno utiliza la técnica que crea que mejor le funciona. Esto es así debido a que cada creativo trabaja de una manera particular y es muy difícil implementar una única técnica única para todos (E-8).

No son técnicas oficiales, con un nombre, registradas académicamente. Cada equipo y cada *briefing* tiene un proceso diferente de trabajo (E-20).

Aunque, como se ha dicho, hay una gran mayoría de respuestas que revelan un uso de las técnicas de generación de ideas, algunos entrevistados explican que no las usan o, directamente, las rechazan de plano:

Rara vez [las usamos], la generación de ideas es un proceso más complejo que el uso de una sola técnica, la basamos en un buen *briefing*, tan tan importante. Después análisis, observación, conversaciones, prueba-error... Es un proceso metodológico. Conocer al cliente o el mercado es fundamental (E-5).

No tenemos ni queremos apostar por un sistema metodológico concreto. Sí nos sentamos, lanzamos ideas y debatimos y construimos a partir de lo que va saliendo. Dejamos luego que esas ideas posen y volvemos a sentarnos. Así hasta que el tiempo se nos echa encima y no nos queda otra que “aterrizar” las ideas que hayan surgido y apostar por una o por algunas (E-19).

Uno de los entrevistados, además de negar el uso de estas técnicas, manifestó su desacuerdo con ellas, ubicándose en un punto lejano a las teorías actuales sobre la creatividad, que suelen considerar que la creatividad está presente en todos los seres humanos: “No se utilizan porque la creatividad es precisamente la ausencia de patrones. Lo de las técnicas siempre ha sido un empeño por descubrir un método para hacer creativa a la gente que no lo es” (E-17). O incluso un entrevistado afirmaba: “En realidad no hay técnicas de generación como tales” (E-7), argumentando para ello la existencia de una rutina de trabajo por su parte consistente en ir escribiendo palabras en un folio en blanco y luego intentar combinarlas, para luego alejarse del problema y trabajar en otra cosa o desconectar del trabajo, esperando la llegada de una solución creativa. Como puede observarse, el propio entrevistado está describiendo, en definitiva, esbozos de técnicas.

En un punto intermedio a las respuestas favorables y contrarias se encontraría la siguiente respuesta, que explica que, pese a la utilidad de las técnicas, que el entrevistado reconoce, son necesarios otros factores para alcanzar una idea de calidad:

en mi opinión no hay una fórmula básica para llegar a las ideas que uno quiere encontrar. Como hemos enumerado anteriormente hay infinidad de técnicas de generación de ideas, pero no por utilizarlas la idea buscada va a llegar. Para que una idea llegue a la cabeza, en mi opinión se necesitan tres factores básicos: talento creativo / práctica pensando conceptos / algo de suerte. Por mucho que uno piense, si no se tiene una mente abierta creativamente, difícilmente llegará la idea que se busca. De la misma forma en que se puede ser muy creativo, pero si no se tiene práctica buscando conceptos o ejercitando la cabeza para buscar buenas ideas, no llegará el resultado buscado. Y como tercer factor, a veces hay que tener algo de suerte para estar en el lugar, momento o con las personas adecuadas que te hagan encontrar la inspiración (E-2).

En síntesis, se puede encontrar una gran diversidad de respuestas en relación con el uso de técnicas creativas, si bien es mayoritaria la inclinación a su uso en el trabajo cotidiano del creativo publicitario.

4.3. Situaciones en las que se emplean las técnicas de generación de ideas

Observado un elevado grado de conocimiento y uso de las técnicas creativas, es importante conocer también aquellas situaciones en las que este empleo se produce. Si bien existe una gran diversidad, muchas de las respuestas son un tanto genéricas, indicando que las técnicas son empleadas cuando llega un *briefing* a la agencia y hay que enfrentarse a él, o para la creación de una determinada campaña o proyecto.

De un modo más concreto, algunos entrevistados hacen alusión a la fase de ideación de conceptos creativos: “La empleamos en la fase de conceptualización, una vez aclarado el briefing y después de haber estudiado el problema, nunca se utilizan sin la suficiente información, sería un error de aproximación” (E-21). Se ubica así de un modo más concreto el uso de las técnicas de generación de ideas dentro del proceso de trabajo de la agencia publicitaria.

Algunos entrevistados manifiestan, de un modo aún más específico, que las usan en situaciones concretas y no en otras:

Prácticamente en todos los trabajos de identidad visual corporativa y para eventos o acciones *below [sic]*. Para el resto de los trabajos, no (E-1).

Para iniciar un concurso o para intentar terminar algo que se esté eternizando (E-3).

Sólo cuando la cuenta lo exige por la relevancia de la campaña. En general nos bastamos cada equipo con su creatividad y su conocimiento del cliente (E-17).

Incluso en algún caso se indica para qué necesidad concreta emplean cada técnica de generación de ideas: “-Brainstorming: generación de ideas creativas. / - Juegos de personificación y proyección: investigación cualitativa con consumidores. / - Pensamiento lateral: workshops de clientes para la revisión de posicionamientos, oferta, etc.” (E-12).

En cambio, existen entrevistados que destacan la utilidad de las técnicas a lo largo de todo el proceso de trabajo de la agencia publicitaria:

Es necesario tener ideas constantemente en un proceso creativo, de hecho, tenemos que inventarnos todo lo que hacemos ya sea diseño gráfico, conceptos aplicados al copy, ingeniería web, formas de presentación de contenidos, colores, etc. (E-7).

[Las empleamos] ante cualquier situación (para cliente o para uso propio) que requiera una respuesta distinta, novedosa y capaz de mejorar la respuesta (E-15).

En cualquier caso, prácticamente todos los profesionales explican que en sus respectivas agencias se utiliza alguna técnica de generación de ideas en diferentes situaciones y en mayor o menor medida. Solo existe una persona (E-19) que indica que no utiliza ninguna en momento alguno, y otra que solo lo hace en momentos puntuales, casuales o de un modo inconsciente (E-5).

4.4. Consideraciones sobre la utilidad de las técnicas de generación de ideas

Parece observarse que, de un modo casi generalizado, los entrevistados muestran su acuerdo en cuanto a la utilidad de las técnicas de generación de ideas. Algunos argumentan que permiten pensar de un modo no lineal, que ayudan a generar más ideas y de mayor calidad: “Sin duda son útiles para romper las resistencias propias del pensamiento lineal, así como aquellas típicas del cliente en zona de confort. Abran [*sic*] las vías de la creatividad y contribuyen a llegar a soluciones ricas a los problemas que plantea un brief de cliente” (E-12).

No obstante, también se realizan distintas matizaciones que se señalarán por su interés. Algunos profesionales, partiendo de la utilidad de las técnicas, puntualizan que no son infalibles y que deben adaptarse a las rutinas de la persona y la agencia:

Claro [que son útiles], siempre y cuando consigas adaptarlos al día a día de la agencia y a cómo se trabaja en la empresa. Quizás tengas que variar algo de la propia técnica. [...] Ayudan a encontrar otros caminos y replantearte el problema, pero no te hacen el trabajo (E-1).

Si [*sic*] creo que sean útiles, pero creo que es más importante desarrollar un método personal, que potencie tus puntos fuertes y con la que te sientas cómodo. Claro que pueden resultar útiles, y facilitar el trabajo para encontrar nuevas ideas y soluciones, pero usarlas no asegura una idea buena ni el éxito (E-8).

Otros profesionales enfatizan que las técnicas pueden ser un apoyo, pero no son un elemento suficiente ni central: “Básicamente no se puede basar una solución en una técnica de generación de ideas, insisto en que son procesos más profundos y amplios” (E-5). Y otros entrevistados acentúan el misterio que sigue subyaciendo al proceso creativo y cómo las técnicas, por tanto, no son infalibles:

Lamentablemente no hay un método fiable para sacar ideas y menos aun [*sic*] buenas ideas, porque cada proceso creativo es un mundo. Nunca sabes cómo, ni porqué, pero al final siempre salen. El secreto, al final de todo siempre suele ser el mismo: darle y darle hasta que salen. No existen los genios: hay un 99% de transpiración y un 1% de inspiración (E-4).

En una línea similar, un entrevistado sostiene que las técnicas son de utilidad, pero solo en tanto que una ayuda respecto a la cual es preciso el concurso de otros factores:

Las técnicas de generación de ideas no son nada si no se tiene talento / práctica / suerte. Si [sic] que son útiles, pero por lo general cada persona puede recurrir inconscientemente a cada una de las técnicas sin saber ni siquiera que la está empleando. No hay que darles tanta importancia a estas técnicas y hay que abrir la mente para ver hasta que [sic] punto tu cabeza es capaz de llegar. Ya que si la idea quiere encontrarte y tu [sic] la buscas, en algún momento aparecerá (E-2).

Este último profesional pone el acento, además, en un aspecto importante: hay personas que recurren a procedimientos análogos a los desarrollados por determinadas técnicas sin ser conscientes de ello.

Asimismo, existen profesionales que, aun considerando que las técnicas pueden resultar útiles, cuestionan su eficacia relativa y/o confían más en otros procedimientos para generar ideas:

Creo más en el trabajo de investigación, en la libertad creativa y en la optimización de recursos. A veces puede solucionar un problema puntual pero otras veces está más cerca del runrún vacío de los nuevos tiempos. Si fuera tan fácil generar ideas ya habrían programado una máquina para ello (E-3).

Por último, un profesional niega por completo la utilidad de las técnicas creativas, expresándolo de un modo vehemente: “No valen una mierda. / Lo que vale es un grupo cohesionado y motivado para pensar libremente. Y no todo el mundo sabe hacerlo” (E-17). Y, aun así, reconoce que en su agencia emplean el *brainstorming*.

5. Conclusiones

Existe una gran diversidad de técnicas de generación de ideas, con filosofías, objetivos y procedimientos muy diferentes entre sí, de modo que la revisión de las quince técnicas analizadas supone un esfuerzo de síntesis y una panorámica a algunas de las más habituales en el desempeño de la profesión publicitaria.

Como se ha podido observar, las técnicas de generación de ideas son conocidas por la mayoría de los profesionales entrevistados, destacando de un modo especial el *brainstorming*. Por lo general, los entrevistados no conocen solo una técnica, sino que nombran un número considerable de ellas. Asimismo, el grado de uso de estas técnicas en las agencias publicitarias es elevado, formando parte, en mayor o menor medida, de los procesos creativos de casi todas las agencias que forman parte de la muestra. No obstante, en muchas ocasiones estas no son empleadas porque se opta por métodos propios. Es esta quizás una de las características más recurrentes del uso de las técnicas de generación de ideas por parte de las agencias: su diversidad. Más allá del elevado grado de conocimiento y de uso de las técnicas y, de un modo acentuado, del *brainstorming*, cada profesional emplea técnicas diferentes, las pone en práctica en situaciones distintas o para fines específicos, y puntualiza cuestiones varias del uso personal que les da. En general, casi todos los entrevistados consideran que las técnicas son útiles, pero también realizan sus matizaciones, poniendo de

relieve que no existen técnicas universales o usos generalizados, y que, en cualquier caso, constituyen un apoyo útil pero nunca una herramienta infalible.

6. Bibliografía

- Arroyo Almaraz, I. (2006). *La profesión de crear, creatividad e investigación publicitarias*. Madrid: Laberinto.
- Baños González, M. (2001). *Creatividad y publicidad*. Madrid: Laberinto.
- Barry, P. (2016). *The Advertising Concept Book: Think Now, Design Later*. New York: Thames & Hudson.
- Bassat, L. (2014). *La creatividad*. Barcelona: Conecta.
- Buzan, T. (2004). *Cómo crear mapas mentales*. Barcelona: Urano.
- Crawford, R. P. (2012). *The Techniques of Creative Thinking: How to Use Your Ideas to Achieve Success*. Whitefish: Literary Licensing.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (1993). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, E. (2012). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Paidós.
- De Brabandere, L. y Mikolajczak, A. (2000). *El valor de las ideas: Cómo gestionar y potenciar la creatividad en las empresas*. Madrid: Oberon.
- De los Ángeles, J. (1996). *Creatividad publicitaria: concepto, estrategias y valoración*. Pamplona: Eunsa.
- Del Río, J. (2007). *Gestión creativa de la agencia de publicidad*. Madrid: Eiuinsa.
- Eberle, B. (1996). *SCAMPER. Creative Games and Activities for Imagination Development*. Waco: Prufrock.
- Gil Rodríguez, F. (2004). “Técnicas para generar ideas y para solucionar problemas”, en F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (coords.), *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.
- Gil Rodríguez, F. y Alcover de la Hera, C. M. (coords.) (2004). *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.
- Gonsenheim Paillés, E. A. (2009). “Mapas mentales. Utilízcelos y potencie su creatividad”. *Revista Pyme Administrate Hoy*, 177, pp. 13-15.
- Gordon, W. J. J. (1963). *Sinéctica: el desarrollo de la capacidad creadora*. México: Herrero Hermanos Sucesores.
- Guilera, L. (2011). *Anatomía de la creatividad*. Sabadell: FUNDIT - Escola Superior de Disseny ESDi.
- Guilford, J. P. (1977). *La naturaleza de la inteligencia humana*. Buenos Aires: Paidós.
- Hegarty, J. (2014). *Hegarty on Creativity: There Are No Rules*. New York: Thames & Hudson.
- Hernández Martínez, C. (1999). *Manual de creatividad publicitaria*. Madrid: Síntesis.
- Ingledeu, J. (2016). *How to have great ideas: A guide to creative thinking*. London: Laurence King.
- Joannis, H. (1992). *El proceso de creación publicitaria: planteamiento, concepción y realización de los mensajes*. Bilbao: Deusto.
- Joannis, H. (1996). *La creación publicitaria desde la estrategia de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Mahon, N. (2012). *Ideación. Cómo generar grandes ideas publicitarias*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Matussek, P. (1984). *La creatividad: desde una perspectiva psicodinámica*. Barcelona: Herder.

- Mednick, S. (1962). "The associative basis of the creative process". *Psychological Review*, vol. 69, n. 3, pp. 220-232. <http://dx.doi.org/10.1037/h0048850>
- Michalko, M. (2007). *Thinker toys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Muñoz Adánez, A. (2006). *Métodos creativos para organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Navarro Gutiérrez, C. (2010). *Creatividad publicitaria eficaz*. Madrid: ESIC.
- Obradors Barba, M. (2007). *Creatividad y generación de ideas. Estudio de la práctica creativa en cine y publicidad*. Barcelona: Aldea Global.
- Osborn, A. F. (1960). *Imaginación aplicada: principios y procedimientos para pensar creando*. Madrid: Velflex.
- Ponti, F. (2009). *La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Barcelona: Granica.
- Pricken, M. (2011). *Publicidad Creativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Prince, G. M. (2012). *The Practice of Creativity: A Manual for Dynamic Group Problem-Solving*. Brattleboro: Echo Point.
- Ricarte, J. M. (1999). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Barcelona: Aldea Global.
- Rodríguez Mazo, F. y Barrasa Notario, A. (2004). "Nuevas tecnologías y técnicas grupales", en F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (coords.), *Técnicas grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Pirámide.
- Roig, F. A. (2011). *La estrategia creativa. Relaciones entre concepto e idea*. Buenos Aires: Infinito.
- Ruiz Collantes, F. X. (2000). *Retórica creativa*. Barcelona: Aldea Global.
- Schnarch, A. (2010). *Creatividad Aplicada: Cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal y empresarial*. Madrid: Starbook.
- Sorrentino, M. (2014). *Publicidad Creativa: Una introducción*. Barcelona: Blume.
- Vázquez Gestal, M. (2011). "Desarrollo de la creatividad publicitaria: pasado y presente". *Correspondencias & Análisis*, n. 1, pp. 175-190.
- Veksner, S. (2010). *Ser un buen creativo publicitario*. Barcelona: Blume.
- Wallas, G. (2014). *The Art of Thought*. Kent: Solis.
- Webb Young, J. (1982). *Una técnica para producir ideas*. Madrid: Eresma.