

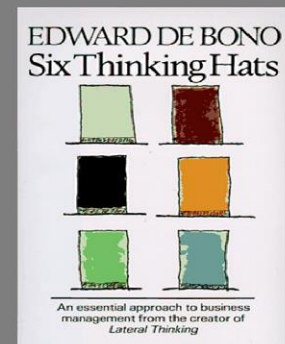
SEIS SOMBREROS PARA PENSAR



“Una guía para pensar mejor y
terminar con las reuniones

infructuosas

Edward De Bono



ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUCCIÓN	2
ALCANCES	3
TERMINOLOGÍA	3
PROCEDIMIENTO Y ASPECTOS A CONSIDERAR	4
1. UTILIZACIÓN DE LOS SOMBREROS	5
1.1 SOMBRERO BLANCO.....	6
1.2 SOMBRERO ROJO.....	7
1.3 SOMBRERO NEGRO.....	9
1.4 SOMBRERO AMARILLO.....	10
1.5 SOMBRERO VERDE.....	11
1.6 SOMBRERO AZUL	12
BENEFICIOS DEL MÉTODO	13
CONSEJOS Y LECCIONES APRENDIDAS	13
UN EJEMPLO	14
CONCLUSIÓN	15
REFERENCIAS	16

ALCANCES



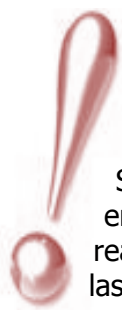
Con el método de los seis sombreros la decisión parece llegar por sí sola. Cuando tomamos decisiones pasamos por un proceso de ventajas, inconvenientes, sentimientos, hechos....

Esta herramienta sigue los anteriores pasos. Como ocurre en cualquier otro proceso de toma de decisiones, llegar a la decisión final puede parecer difícil o imposible. Quizá requiera equilibrar dos valores en conflicto o pueda que dependa de una

especulación sobre el futuro (no se puede eliminar la incertidumbre sobre el futuro). Aquí surge la necesidad de diseñar un camino hacia adelante que abarque las dos posibilidades.

Si esto no es posible y aún falta tomar decisiones, se recurre al sombrero rojo. Al final todas las decisiones son de sombrero rojo.

TERMINOLOGÍA



El color de cada sombrero se relaciona con su función. A continuación se explicará de una forma breve el significado de cada uno de ellos y el método de uso.

Según Edward de Bono, la intención y los movimientos encaminados a determinado fin, convierten una idea en realidad. Es así, como la intención de pensar convierte a las personas en pensadoras, se trata de racionalizar el proceso para lograr un objetivo. El método de los Seis sombreros para pensar, son una manera de aprender a pensar de forma más eficaz, ya que estos permiten:

1. Representar un papel ya que las personas deben liberarse de su propio pensamiento para adoptar el del sombrero que están usando.
2. Dirigir la atención de forma consiente hacia el tipo de pensamiento del sombrero que se usa.
3. Crear flexibilidad porque al ponerse un sombrero, se cambia de modo de pensar y por lo tanto se adoptan nuevas posturas.

4. Establecer las reglas del juego puesto que cada color de sombrero representa un estilo distinto de pensamiento, los participantes deben adaptarse a ellos.

El método como tal plantea la existencia de seis sombreros metafóricos que los participantes pueden ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que están usando. Cuando esta técnica se usa de forma grupal, todo el mundo debe usar el mismo sombrero al mismo tiempo o cada participante usar un sombrero de diferente color, como se requiera.

Sombrero blanco: el blanco es neutro y objetivo. El sombrero blanco se relaciona con hechos objetivos y cifras.

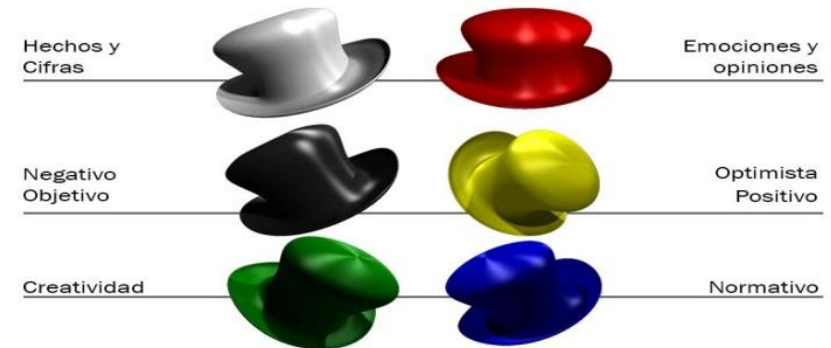
Sombrero rojo: el rojo sugiere ira y emociones. El sombrero rojo aporta el punto de vista emocional

Sombrero negro: el negro es sombrío y serio. EL sombrero negro señala los puntos débiles de la ideas.

Sombrero amarillo: el amarillo es alegre y positivo. El sombrero amarillo es optimista e incluye la esperanza y el pensamiento positivo.

Sombrero verde: el verde es la hierba. La vegetación y el crecimiento abundante y fértil. El sombrero verde indica creatividad y nuevas ideas.

Sombrero azul: el azul es fresco, además de ser el color del cielo (que está por encima de todo). El sombrero azul tiene que ver con el control, la organización del proceso del pensamiento y el uso de los otros sombreros.



PROCEDIMIENTO Y ASPECTOS A CONSIDERAR

Esta herramienta expone una metodología para discusiones y toma de decisiones en grupo, provee de información a los grupos para pensar juntos más efectivamente, e información para planear procesos de pensamiento de un modo detallado y cohesivo.



Abajo se incluye una breve descripción de cada uno de los sombreros y el proceso de pensamiento que representan.

Es necesario que la empresa defina para qué utilizará esta herramienta: para definir un tipo de pensamiento, para analizar un tema o solucionar un problema. Esto permitirá extraer ideas y soluciones valiosas de los colaboradores de organización o empresa.

1. UTILIZACIÓN DE LOS SOMBREROS

Los sombreros se pueden utilizar de dos maneras: uso individual o uso en secuencia.

Los sombreros se pueden de forma individual y sistemática.

De forma individual podemos usar un sombrero para solicitar una modalidad de pensamiento durante una reunión de trabajo. Por ejemplo, "Tal vez estemos dejándonos llevar por la euforia, creo que necesitamos un poco de pensamiento de sombrero negro sobre este tema, ¿qué riesgos conlleva esta oferta?".

De forma sistemática usamos los sombreros en secuencia, uno detrás de otro de forma que se examine una idea de forma rápida y precisa. La secuencia puede estar prefijada de antemano o irse adaptando según avance la reunión. Todo el mundo usa los sombreros acordados, y el mismo sombrero a la vez, durante un tiempo prefijado de antemano.

Aplicaciones prácticas de los sombreros

- ✓ Uso individual, para desatascarnos ante un dilema
- ✓ Uso en conversaciones, muy útil en procesos de coaching
- ✓ En reuniones de trabajo, acortando el tiempo y minimizando la posibilidad de conflicto
- ✓ En informes, memorándum, correos electrónicos, resúmenes y presentaciones.

<http://www.newwaycoaching.es/?p=392>



1.1 SOMBRERO BLANCO



Los participantes hacen declaraciones de hecho, incluyendo identificar información que está ausente y presentando los puntos de vista de gente que no está presente de manera factual. En muchas sesiones de pensamiento esto se hace inmediatamente después de un sombrero azul inicial, y es a menudo una acción extendida con los participantes presentando detalles sobre su organización y el trasfondo y los propósitos de la sesión de pensamiento. La información clave que representa los materiales para la sesión es presentada y discutida. Las ausencias clave de información (necesidades de información son también identificadas en este punto.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

Para facilitar la dinámica se sugiere realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué información tenemos?
- ¿Qué información necesitamos?
- ¿Qué información falta?
- ¿Qué preguntas tenemos que hacer?
- ¿Cómo vamos a conseguir la información que necesitamos?
- ¿Es un hecho o una probabilidad?
- ¿Es un hecho o una creencia?

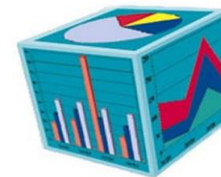
El pensamiento del sombrero blanco ofrece un método práctico para pedir que se planteen los hechos y las cifras de forma neutra y objetiva.

Cuando se lleva el sombrero blanco, el pensador debería de imitar a una computadora. En la práctica, existe un sistema de información de dos niveles. El primer nivel contiene

hechos comprobados y demostrados, el segundo nivel incluye hechos que se creen ciertos pero que no se han comprobado. El pensamiento con este sombrero es una disciplina y una dirección. El pensador se esfuerza por ser más neutro y más objetivo en la presentación de la información.

Ejemplos de declaraciones de sombrero blanco son:

- Las ventas totales de este producto el año pasado fueron de x€
- Nuestros datos de ventas es de hace dos años
- El número de personas ancianas en Europa está creciendo



Ejemplo de la referencia anterior son:

- Las estudiantes están hablando cuando la profesora está hablando.
- Hay ruido, luego otros estudiantes están distraídos y no pueden oír a la profesora.
- Las estudiantes no saben qué hay que hacer una vez que se han dado las instrucciones.
- Muchos estudiantes están distraídos y esto puede resultar en fallos al completar el trabajo.
- Las estudiantes no están entendiendo la charla focalizada debido a falta de concentración

1.2 SOMBRERO ROJO



Los participantes plantean sus emociones, ejercitando sus instintos intensos. En muchos casos este es un método para recolectar ideas -No es una cuestión de grabar declaraciones, pero preferible a tener a todo el mundo identificando sus dos o tres mejores opciones de una lista de ideas identificadas bajo otro sombrero. Esto se hace para ayudar a reducir listas de muchas opciones en unas pocas para focalizar, dejando a cada participante votar por las que prefiera. Se aplica más rápidamente que los otros sombreros para asegurarse de que es un sentimiento intenso lo que se recoge.

Por ejemplo, imaginemos que un grupo de ustedes está planeando un almuerzo campestre. Bajo un sombrero blanco se han identificado todos los objetos que hay disponibles para llevar. Estos son: Cubertería, platos, bocadillos, zumo, te, café, cerveza, patatas fritas, pepinillos, ensalada, tortilla de patatas. Estos están escritos en un papel, cada persona por turnos coloca tres votos marcando una X al lado de estos objetos y pueden concentrar o dispersar los votos como deseen.

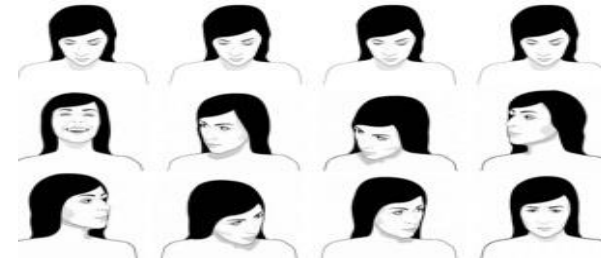
El resultado puede ser:

Cubertería, platos X, bocadillos XX, zumo X, te XXX, café, cerveza, patatas fritas XX, pepinillos, ensalada, tortilla de patatas X; lo que demostraría un deseo mayoritario de té, bocadillos y patatas fritas como las áreas clave o focos del almuerzo.

Este método crea un evidente ejemplo visual que genera rápidos aunque incompletos acuerdos acerca de un tema.

Las notas "post-it" son una gran alternativa al lápiz cuando grupos muy grandes tienen que votar sobre una materia de este modo.

El método alternativo es recoger las reacciones emocionales o sentimientos de uno sobre una materia de discusión. -Eso es más común cuando se trata de usar los sombreros para revisar progresos personales o tratar con materias con un alto contenido emocional relevante en la discusión. Las declaraciones podrían ser: Lo odio, lo amo, estoy curioso, estoy cauteloso, siento que se acaba, me enfada.



Ejemplos de la referencia anterior son:

- La profesora se siente ofendida.
- Los estudiantes se sienten frustrados porque no pueden escuchar directrices.
- Los que hablan disfrutan bromeando y siendo escuchados.
- Esto representa pensamiento emocional de una persona.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

El sombrero rojo puede también abarcar sentimiento intelectuales tales como:

- **Siento que la idea tiene potencial**
- **Esa idea es muy interesante**
- **La idea es muy inusual**



Este sombrero permite decir a su portador "así es como me siento sobre esta cuestión". También legitima las emociones y los sentimientos como partes importantes del pensamiento.

El sombrero rojo hace que los sentimientos sean visibles para que puedan convertirse en parte del mapa de pensamiento y del sistema de valores que elige la ruta en ese mapa. Proporciona un método adecuado para que el pensador pueda salir y entrar en el modo de los sentimientos de una manera que no es posible sin esta herramienta y le permite explorar los sentimientos de los demás porque puede pedirle su opinión de sombrero rojo.

Sin embargo, nunca debe producirse el más mínimo intento de justificar los sentimientos o proporcionar una base lógica de los mismos.

Este sombrero abarca dos tipos de sentimientos. En primer lugar están las emociones normales, como el temor, el desagrado o sentimientos más sutiles como la desconfianza. En segundo lugar se encuentran los juicios complejos que participan en sentimientos como las corazonadas, la intuición, las sensaciones, el gusto, el sentido estético y otros tipos de sentimientos difíciles de justificar.



1.3 SOMBRERO NEGRO



Los participantes identifican barreras, peligros, riesgos y otras connotaciones negativas. Esto es el pensamiento crítico, buscar los problemas y desacuerdos. Este sombrero suele usarse de forma muy natural por la gente, la cosa es que se tiende a usar cuando no se ha requerido y cuando no es apropiado, parando esto la fluidez de otros. Prevenir el uso inapropiado del sombrero negro es un obstáculo común y un paso vital para el pensamiento grupal objetivo. La otra dificultad que se encara con este sombrero es que alguna gente comienza por buscar las soluciones a los problemas -comienzan a practicar pensamiento "verde" en "negro" antes de que se requiera.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

Es importante tener presente que la intención del sombrero negro es de crítica constructiva. Aquel que te señala por qué algo no funcionará. No persigue el diálogo de enfrentamiento, sino conciliativo. Ejemplos de frases "negras": no seremos capaces de hacerlo con nuestros actuales métodos, será demasiado caro de este modo, hay mucha oposición política a esta vía, el sistema es ineficiente energéticamente.



Frases acerca del ejemplo citado:

- Se malgasta el tiempo.
- El aprendizaje se ve comprometido.
- Los que hablan sienten que los oyentes del sombrero negro no los respetan y no quieren oír lo que están diciendo.
- La fluidez de la discusión es escasa.



Este sombrero es el más utilizado que los demás y quizá el más importante, es el de la precaución, para ser cuidadoso, nos impide hacer cosas ilegales, peligrosas, inútiles, contaminantes, etc. Este pensamiento no es equilibrado, el cerebro se sensibiliza para buscar posibles peligros, problemas y obstáculos. Se concentra en por qué algo puede no funcionar o no ser lo que conviene ser.

Nos ayuda a señalar errores de pensamiento, cuestionar la fuerza de la evidencia: ¿es correcta la conclusión?, ¿es la única conclusión posible?, ¿qué puede ocurrir en el futuro?, ¿coincide con experiencias del pasado?, ¿cuáles son los riesgos?

1.4 SOMBRERO AMARILLO



Los participantes identifican beneficios asociados a una idea o proyecto. Esto es el opuesto al pensamiento de sombrero negro y busca las razones en favor de algo. Esto sigue siendo materia de juicio, es un proceso analítico, no sólo optimismo ciego. Uno está buscando crear argumentos justificados a favor. Se encapsula en la idea de "positivo indeciso" (donde el sombrero negro debería ser escéptico - "negativo indeciso") Ejemplos de declaraciones de sombrero amarillo: Puede ser útil al mercado, reduciría el impacto medioambiental de nuestras actividades, esta vía haría nuestras operaciones más eficientes, es la opción más fácil de realizar.

Y sobre el ejemplo estudiantil:

- Todo el mundo es capaz de decir lo que hay en su mente.
- Puede ser divertido.
- No sólo los "chicos listos" tienen que hablar.
- Uno no tiene que esperar para compartir sus ideas y así correr el riesgo de olvidar información.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar



Con este sombrero, el pensador se dispone a buscar los posibles beneficios de una sugerencia. Intenta ver cómo sería posible poner la idea en práctica.

El sombrero amarillo resulta más difícil de llevar que el negro. En el cerebro existe un mecanismo natural que nos ayuda a evitar el peligro. Sin embargo, no existe un mecanismo parecido para el sombrero amarillo.

Al sombrero amarillo lo caracteriza el pensamiento positivo, amarillo del sol y la luz, optimismo, atención a los beneficios, pensamiento constructivo y hacer que las cosas ocurran.

El pensamiento del sombrero amarillo abarca un aspecto positivo que va desde la lógica y la práctica de un externo hasta los sueños, las visiones y esperanza del otro; investiga y valora los valores y beneficios, después lucha por encontrar apoyo lógico para esos valores y beneficios.

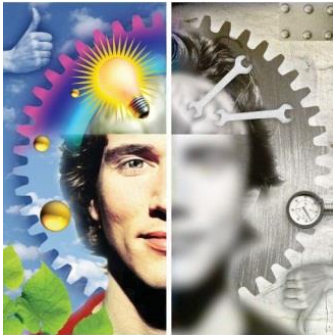
1.5 SOMBRERO VERDE



Este es el sombrero de pensar nuevos pensamientos. Se basa en la idea de provocación y pensar en beneficio de identificar nuevas posibilidades. Las cosas se dicen con base a ver lo que significan más que para formar un juicio. Esto a menudo se lleva a cabo desde las declaraciones del sombrero negro para identificar cómo pasar las barreras o fallos (pensamiento verde en blanco). Como el pensamiento de sombrero verde cubre el espectro completo de la creatividad, el pensamiento de sombrero verde puede tomar muchas formas.

Ejemplos de declaraciones de sombrero verde:

¿Qué hay si lo distribuimos gratuitamente?, ¿podríamos intentarlo usando la tecnología X?, si extendemos el curso medio día podría ayudar a la gente a comprender, ¿Cómo vería alguien de la profesión X ver esto?



Declaraciones del ejemplo anterior son:

- La profesora debería prestar más atención al tiempo que gasta hablando.
- La profesora debería incorporar interactividad de más estudiantes aparte de los 'chicos listos'.



- Los estudiantes deberían resistir el impulso de decir lo que sea que esté en sus cabezas. Deberían pensar acerca de la pertinencia de lo que digan con el asunto a tratar.
- Los estudiantes deberían tener en cuenta cuando sus comentarios interfieren con el aprendizaje de otra gente.
- Los estudiantes deberían ser capaces de desarrollar ideas como resultado de ser creativos en clase.

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

El color verde simboliza la fertilidad, el crecimiento y el valor de las semillas, es el sombrero de la energía. Incluye nuevas ideas, nuevos conceptos y nuevas percepciones, la creación deliberada de nuevas ideas, alternativas y más alternativas, cambio, nuevos enfoques para los problemas.

1.6 SOMBRERO AZUL



Este es el sombrero en el cual todos los participantes discuten el proceso de pensamiento. El moderador debería generalmente llevarlo y además cada miembro del grupo usarlo de vez en cuando para pensar acerca del trabajo conjunto. Este sombrero se utiliza al principio y el fin de cada sesión de pensamiento, sitúa objetivos, define la ruta para llevarlos a cabo y evalúa lo que se tiene y hacia dónde se dirige.

Tener un moderador manteniendo este rol durante el proceso ayuda a asegurar que el grupo permanezca enfocado a su labor y mejora las oportunidades de alcanzar los objetivos.

Ejemplos de sentencias de sombrero azul son: seguiremos este programa de pensamiento al empezar el día; ok, hora de movernos a pensamiento de sombrero amarillo; alto -estamos llevando esto a un debate, hagamos algo de sombrero negro y veamos todas las opciones juntas primero; pienso que tenemos que visitar nuestros objetivos, no estoy seguro que sean correctos a la luz de nuestro trabajo hasta ahora.

Declaraciones del ejemplo citado son:

- La profesora aprende que tiene que monitorizar el tiempo que pasa hablando durante la clase
- La profesora tiene que reconocer que algunos estudiantes necesitan tiempo antes de responder. Dejando a estos estudiantes tiempo para computar soluciones, promueve una participación más amplia e incremento en el aprendizaje.
- Los estudiantes se dan cuenta que su charla hace a la oradora sentirse no apreciada y faltada al respeto.

Los estudiantes se dan cuenta que sus comentarios están obstaculizando el aprendizaje de otros individuos.



- Los estudiantes se dan cuenta de que hablando a destiempo demuestran falta de autodisciplina y que no todos los comentarios se deben compartir.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

El color azul simboliza el control de la visión general, ya que el cielo lo cubre todo. También sugiere distancia, calma y control.

Con ese sombrero se induce a:

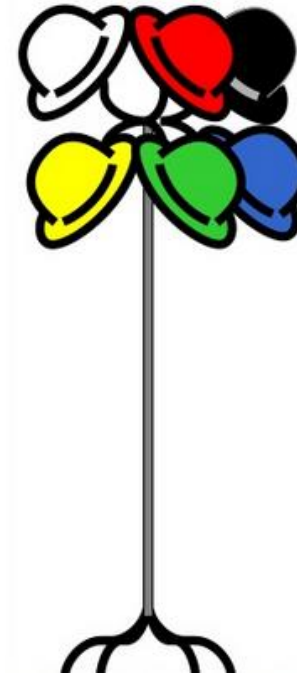
- Formular las preguntas adecuadas
- Instruir para pensar
- Definir el problema
- Organizar el pensamiento
- Establecer las tareas de pensamiento
- Control de los otros sombreros

El sombrero azul es como un director de orquesta. Su papel consiste en requerir el uso del resto de sombreros. Este logra sacar lo mejor de los intérpretes, supervisando que se haga lo que hay que hacer en el momento adecuado. Este se utiliza para dirigir el pensamiento, organizarlo y controlar el proceso.

Beneficios del método

Beneficios de utilizar esta herramienta:

- Fomenta el pensamiento paralelo.
- Impulsa el pensamiento en toda amplitud.
- Separa el ego del desempeño.
- Permite la expresión de sentimientos e intuiciones en la reunión sin justificaciones ni disculpas.
- Es una manera simple y directa de expresar pensamientos sin ofender. Por ejemplo, es más fácil pedirle a alguien que por un momento se quite el sombrero negro, que pedirle que deje de ser negativo.
- Requiere que todos los pensadores sean hábiles usando todos los colores de sombreros, así, es posible evitar que algunas personas se queden encerradas en su tipo de pensamiento.
- Permite analizar un problema desde todos los puntos de vista.
- Da productividad a las reuniones.
- Se libra de los argumentos a favor y en contra, así todos los participantes contribuyen desde una exploración constructiva.



Consejos y lecciones aprendidas

Dos consejos a tener en cuenta son:

- Los sombreros nunca deben ser utilizados para categorizar a los individuos, aunque su comportamiento parezca inducirnos a hacerlo.
- Cuando la metodología es usada en grupo, todos los participantes deben usar de manera simultánea el mismo sombrero.

UN EJEMPLO

El director de una compañía de alquiler de propiedades está pensando que deberían construir un nuevo edificio de oficinas. La economía está yendo bien, y la cantidad de espacio de oficinas que no está alquilado se está reduciendo rápidamente. Como parte de su decisión desea utilizar la técnica de los seis sombreros para pensar durante una reunión de planificación.

Viéndolo desde el punto de vista del sombrero blanco analizan la información con que cuentan. Examinan la tendencia de utilización del espacio de oficinas no alquilado, que muestra una sostenida reducción. Anticipan que con el tiempo el edificio actual podría completarse, que habrá un extremadamente pequeño espacio de oficinas. Las actuales proyecciones del gobierno prevén un crecimiento económico constante por lo menos durante el período de construcción.

Con el sombrero rojo, algunos de los directores piensan que el edificio propuesto luce bastante antiestético. Mientras puede resultar altamente rentable, les preocupa que a la gente podría no gustarle trabajar en él.

Cuando piensan con el sombrero negro, les preocupa que las proyecciones del gobierno pudieran no ser acertadas. La economía puede entrar en una 'depresión cíclica', en cuyo caso el edificio de oficinas puede mantenerse vacío por un largo período. Si el edificio además no es atractivo, las compañías pueden elegir trabajar en otros que luzcan mejor y al mismo costo.

Con el sombrero amarillo sin embargo, si la economía despegó y sus proyecciones son correctas, la compañía se debe preparar para hacer una gran cantidad de dinero. Si tiene suerte, quizás puedan vender el edificio rápidamente, o alquilarlo con contratos a largo plazo que puedan pasar cualquier recesión.



Con el sombrero verde ellos piensan que deberían cambiar el edificio para hacerlo más placentero. Quizás deban realizar un edificio de oficinas de categoría para gente que quiera alquilarlos en cualquier situación económica. Alternativamente, quizás deban invertir el dinero a corto plazo adquiriendo propiedades a bajo costo durante el período de recesión.

El sombrero azul ha sido utilizado por quién dirige la reunión para moverse entre los diferentes estilos de pensamiento. Él o ella quizás tengan que mantener a otros miembros del equipo con estilos cambiados, o desde el punto de vista de la crítica a otras personas.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/pensamiento-creativo-e-innovacion.htm>

CONCLUSIÓN

"Seis Sombreros para Pensar" es una buena técnica para ver los efectos de una decisión desde diferentes puntos de vista. Permite u obliga a una sensibilidad y escepticismo para llevarnos dentro de lo que de otra forma serían decisiones puramente racionales. Abre una oportunidad para la creatividad en la toma de decisiones. También la técnica ayuda, por ejemplo, a las personas que son constantemente pesimistas a ser positivos y creativos.



La planificación desarrollada con la técnica de los "Seis Sombreros para Pensar" será más convincente y elástica que lo que podría ser de otra manera. También pueden ayudar a evitar contrasentidos en las relaciones interpersonales, y dar buenas razones para no seguir un curso de acción antes de comprometernos con él.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/pensamiento-creativo-e-innovacion.htm>

REFERENCIAS

De Bono Edward. Seis sombreros para pensar. 1ª. ed. 2ª reimp – Buenos Aires: Paidós, 2010

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/pensamiento-creativo-e-innovacion.htm>

<http://www.newwaycoaching.es/?p=392>

http://es.wikipedia.org/wiki/Seis_sombreros_para_pensar