

---

# SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

---



# ÍNDICE

---

<b>Introducción</b>	3
<b>Objetivos</b>	4
<b>Antecedentes de la técnica SSpP</b>	5
Edward de Bono	5
El color de cada sombrero	6
<b>Beneficios de la técnica SSpP</b>	8
<b>La técnica SSpP</b>	9
Funcionamiento	9
<b>Análisis de la simbología de los sombreros</b>	10
El sombrero blanco	10
El sombrero rojo	11
El sombrero negro	13
El sombrero amarillo	14
El sombrero verde	16
El sombrero azul	17
<b>Cómo utilizar esta herramienta</b>	21
Consejos finales	21
<b>Resumen</b>	24
<b>Conceptos Clave</b>	25
<b>Bibliografía</b>	26

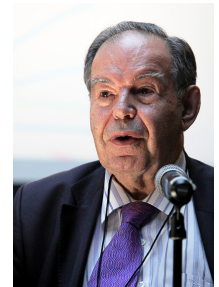
# INTRODUCCIÓN

Como actividad mental, pensar se puede entender como la exploración deliberada de la experiencia para un propósito. El método Seis sombreros para pensar (SSpP) se basa en el pensamiento lateral, un pensamiento no lineal y no secuencial que explora opciones sin juicios y conduce a nuevas ideas.

El pensamiento vertical (tradicional) es directo y se centra en los hechos, dependiendo del análisis lógico. El pensamiento lógico, heredado de Sócrates, Platón y Aristóteles, es excelente, pero se pierde parte de la creatividad, el diseño de nuevas opciones y la percepción, y debemos tener en cuenta que el noventa por ciento de los errores del pensamiento son de percepción y no de la lógica.

Pensar es una habilidad que se puede mejorar mediante la práctica y la atención directa, y su propósito puede ser, por ejemplo, la comprensión de una situación, la toma de decisiones, la planificación, la resolución de problemas, el juicio, la acción, etc., que incluyen el empleo de la actividad cerebral.

Edward de Bono es un intelectual importante en el campo del pensamiento creativo e innovador y es un firme defensor del pensamiento lateral, metodología que ofrece una opción diferente al estilo confrontacional y analítico dominante en el pensamiento occidental.



El autor propone un método que permite pensar de manera más eficaz, ya que la metodología SSpP representa seis maneras de pensar y ha de ser considerada como direcciones proactivas de pensamiento, más que como etiquetas reactivas para el pensamiento.

SSpP es un método de pensamiento lateral diseñado para llevar a cabo reuniones constructivas, de modo que las partes interesadas trabajan e interactúan aumentando la velocidad a la que se toman las decisiones sin acelerar el proceso. El método aprovecha la inteligencia, la información y la experiencia de cada parte presente en la reunión, y descarta casi totalmente cualquier conflicto emergente en la reunión, lo que produce mejores decisiones.

# OBJETIVOS

En esta unidad podrás:

1. Comprender la importancia del autoconocimiento y de los rasgos esenciales del propio carácter en el contexto de una reunión de equipo.
2. Profundizar en los conceptos y en los componentes de la escucha empática.
3. Diferenciar y conocer los factores que fortalecen la comunicación y el entendimiento.
4. Conocer las actitudes y los comportamientos empáticos para el correcto diagnóstico de una situación desde diferentes perspectivas.
5. Descubrir la influencia de la razón y los sentimientos en la comprensión y análisis de las situaciones.

# ANTECEDENTES DE LA TÉCNICA SSpP

## Edward de Bono

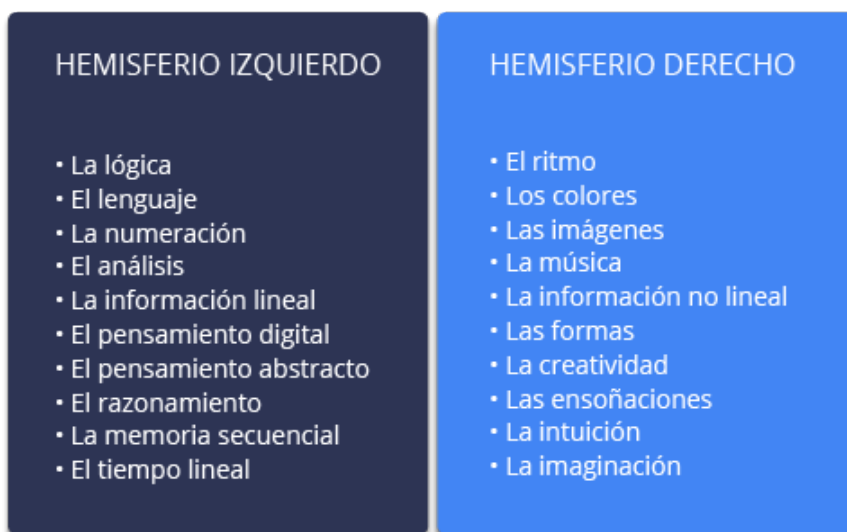
Nacido en Malta en 1933, Edward de Bono estudió medicina, psicología y fisiología. Su investigación condujo al descubrimiento de que el cerebro es un sistema autoorganizado que rutinariamente interpreta patrones y que, a través de la adopción de herramientas de pensamiento lateral, puede ser entrenado para que se abra a nuevas percepciones, conceptos e ideas.

De Bono creó una variedad de **herramientas de pensamiento** para dar cabida al pensamiento entendido como un acto deliberado y no un acto reactivo. En su libro *Seis sombreros para pensar* expone su técnica para enseñar al cerebro a mirar un problema desde múltiples ángulos en paralelo y con respeto hacia los pensamientos de los demás (sin atacar ni juzgar), permitiendo una alternativa a la argumentación, la exploración y la no confrontación.

El enfoque de De Bono se dirige tanto al ámbito de los negocios como al de la educación. Para él, el pensamiento efectivo es tan importante, sino más, que la alfabetización y la aritmética numérica, y puesto que no es innato, ha de ser aprendido y practicado para ser eficaz.

*«Todo se trata de mejorar la percepción, porque la investigación en Harvard muestra que el 90 % de las áreas de pensamiento son acerca de la percepción y no de la lógica en absoluto.»*

Edward de Bono



*Funciones de los hemisferios cerebrales. Elaboración propia basada en Gallego (2001).*

Los sombreros son imaginarios y su objetivo es modificar el comportamiento de cada persona del equipo para aumentar la creatividad y mejorar el diálogo constructivo. El **pensamiento lateral** consiste en hacer que todos se enfoquen en usar la misma herramienta de pensamiento (los diferentes sombreros) a la vez, de manera que, al pensar desde diferentes perspectivas compartidas, el grupo se vea impelido a combinar todas sus ideas en lugar de defender un punto de vista u otro. El objetivo de la técnica es, por tanto, contribuir a abrir la mente y evitar que los compañeros en un proyecto o trabajo actúen defensivamente, perdiendo productividad y efectividad.

De Bono propone seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento que debe utilizarse a la hora de enfrentarte a un problema. Por la forma como está diseñado el cerebro, lo normal es que difícilmente se pueda pensar en diferentes direcciones de forma simultánea. El método de los seis sombreros parte de esa constatación y ofrece una alternativa para maximizar la capacidad de pensamiento, ya que cada sombrero simboliza un modo de pensar y cada sombrero requiere atención y concentración exclusivas, porque el método propone lograr un efecto global pensando y sintiendo cada tono de los sombreros por separado. Cada color representa un tipo de visión diferenciada y todos los sombreros han de ser utilizados por todas las personas para que, al mirar desde diferentes puntos de vista, puedan percibir con amplitud los matices del tema que se está tratando y alcanzar un mejor resultado. Como ya hemos comentado, este modo de pensar no es intuitivo, debe entrenarse.

## El color de cada sombrero

El color de cada sombrero, como hemos mencionado, representa una forma diferente de pensar:



El **sombrero rojo** representa la intuición, la opinión y la emoción (subjetivo).



El **sombrero amarillo** representa la alabanza y el aprecio, aspectos positivos (objetivo).



El **sombrero negro** representa la crítica y los aspectos negativos (objetivo).



El **sombrero blanco** representa los hechos, información e informes (objetivo).



El **sombrero verde** representa las alternativas, nuevos enfoques y «todo va» (especulativo/creativo).



El **sombrero azul** representa el panorama general.

*«Generalmente, en una discusión, puedo ver el punto de vista de la otra persona, que se reduce a tres cosas básicas: información diferente, percepción diferente y valores diferentes.»*

Edward de Bono

De Bono cree que, al usar creativamente las habilidades de pensamiento, se pueden resolver la mayor parte de los problemas y que todos pueden ganar aprendiendo a pensar trascendiendo el conflicto.

# BENEFICIOS DE LA TÉCNICA SS<sub>p</sub>P

Los beneficios derivados del uso de esta técnica se resumen en tres:

- Fomenta el pensamiento lateral.
- Fomenta el pensamiento en toda su amplitud.
- Separa el ego del desempeño.



# LA TÉCNICA SSpP

## Funcionamiento

El funcionamiento de la técnica SSpP es sencillo. Hay seis sombreros imaginarios que representan seis tipos de pensamiento. Los participantes se quitan y se ponen figuradamente los sombreros de modo organizado para provocar/facilitar la adopción de una perspectiva determinada en el análisis de la situación objeto de estudio.

El buen participante es aquel que logra sintonizar plenamente con el sombrero o perspectiva en el momento que se lo pone. Si la técnica se usa en una sesión grupal, todos los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo.

El método enriquece el pensamiento analítico, centrado en la discusión, en la crítica y esforzado en comprender «lo que es», y lo complementa con la superposición de seis perspectivas de pensamiento lateral que promueven un esfuerzo consciente para ir más allá y tener en cuenta también «lo que puede ser». Este camino permite maximizar y coordinar la inteligencia, la experiencia y los conocimientos de todos, minimizando la confrontación y llegando al entendimiento.

La capacidad de ponerse en el lugar del sombrero, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor las situaciones y sus circunstancias, y la forma en que se han desarrollado. La persona empática se caracteriza por saber escuchar las situaciones, entender los problemas y las emociones de los demás.

# ANÁLISIS DE LA SIMBOLOGÍA DE LOS SOMBREROS

## El sombrero blanco

La ausencia de color significa **neutralidad**. El sombrero blanco está relacionado con la información pura, sin emociones, que informa sobre hechos objetivos y cifras.

Con este sombrero neutro, la atención se concentra en buscar y plantear, a partir de la información disponible, hechos puros y cifras comprobables (eliminando las distorsiones). El sombrero blanco exige una disciplina rigurosa.

.....

El sombrero blanco sería el que se pondrían los doctorandos mientras investigan para redactar su tesis doctoral.

.....

El pensamiento blanco puede incluir subjetividad, como las opiniones o sentimientos de quien lo ostenta, siempre y cuando los plantee honestamente y los reconozca con la máxima objetividad. Se pueden incluir hechos en los que se cree a modo de hipótesis provisionales y aclarar que son solo eso, hechos no constatados («creo tener razón cuando digo que...»).

Desde esta perspectiva práctica, se trata de plantear todo lo que puede ser cierto y comprobable, e indicar el nivel de certidumbre de cada hecho. Por tanto, el usuario del sombrero blanco debe saber manifestar correctamente la probabilidad de cada hecho con la mayor objetividad, sin importarle de momento el uso que tendrá dicha información.



En este sentido, el propósito de la reunión mientras se usa el sombrero blanco es escuchar y ofrecer información organizada, la cual irá tomando forma convirtiéndose en una idea. Por tanto, desde esta posición, los hechos son el punto de partida que permitirán trazar el mapa y escoger la ruta.

Cuando se utiliza el sombrero blanco en una reunión, se corre el riesgo de obtener un exceso de información con datos, hechos y cifras sobre cualquier tema. Para evitarlo, deben realizarse peticiones concretas de información, como hacen los abogados cuando interrogan a un testigo.

Por lo general, se utiliza el sombrero blanco al inicio de la reunión, como base para el ejercicio de reflexión, y se vuelve a acudir a él para definir la información necesaria que va haciendo falta.

.....

Algunas preguntas que hace el sombrero blanco son:

- ¿Qué información tenemos aquí?
  - ¿Qué información falta?
  - ¿Qué información nos gustaría que hubiera?
  - ¿Cómo la obtendremos?
- .....

## El sombrero rojo

El color rojo simboliza fuego, calor y **pasión**, y se centra en aspectos no racionales del pensamiento, los hace visibles, para que enriquezcan el mapa de pensamiento y el sistema de valores que servirá para decidir la ruta de la línea de pensamiento que se va a seguir.



A través del rojo, se expresan las emociones, los sentimientos y las intuiciones sin justificación.

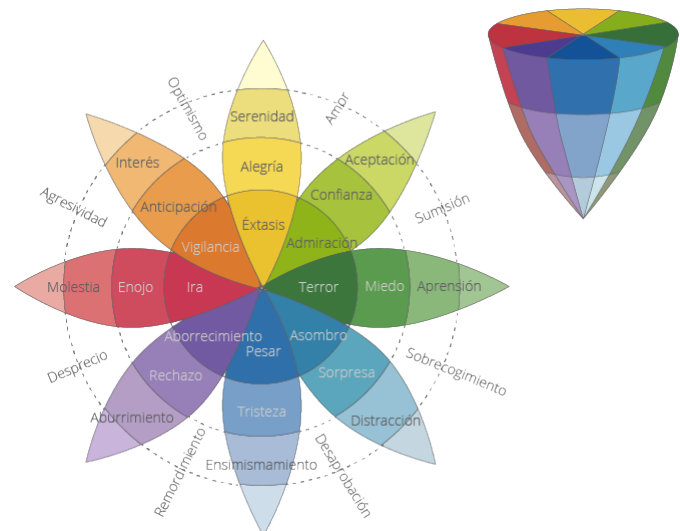
Las emociones, aunque se intente negarlas, siempre están latentes disfrazadas de lógica, escondidas entre actitudes, sabotando el debate, y ejercen una influencia sustancial en cada decisión.

En general, no se permite que las emociones entren en el contexto profesional porque se cree que dificultan el pensamiento. El sombrero rojo permite plantearlas naturalmente para que enriquezcan la percepción y se integren en el debate: una vez expresadas, las emociones se pueden comprender y gestionar.

Todos los sentimientos (entusiastas, neutros, dudosos, encontrados, de infelicidad, etc.) son válidos, en la medida en que sean auténticos; la dificultad, a menudo, está en identificarlos y definirlos adecuadamente.

Las emociones se desarrollan como procesos biológicos que culminan como experiencias mentales personales. Según Robert Plutchik, las emociones se dividen en ocho categorías primarias relacionadas con funciones de supervivencia, como el temor, la sorpresa, la tristeza, el disgusto, la ira, la esperanza, la alegría y la aceptación. Cuanto más intensa es una emoción, más motivará una conducta afín.

Para explicar gráficamente su propuesta, Plutchik dibujó una rueda de las emociones, consistente en ocho emociones básicas (alegría, confianza, miedo, sorpresa, tristeza, aversión, ira y anticipación) que, combinadas, dan lugar a ocho emociones avanzadas (amor, sumisión, susto, decepción, remordimiento, desprecio, alevosía y optimismo).



La rueda de las emociones de R. Plutchik

Las emociones no se justifican, se expresan. La utilidad del sombrero es que puedas reflejar, como en un espejo, tus emociones con toda su complejidad.

Como los sentimientos son cambiantes, conviene utilizar el sombrero en distintos momentos de la reunión, comprobar el sentir común e integrarlo en el avance de la reunión.

El sombrero rojo también incluye **sentimientos intelectuales**, como «siento que la idea tiene potencial», e intuiciones o corazonadas de la experiencia, asumiendo su naturaleza incierta. El sombrero rojo legitima las intuiciones como un elemento más del mapa de pensamiento.

## El sombrero negro

El sombrero negro simboliza el **miedo**, la **cautela** y la **prudencia**, y es, quizá, el que más se utiliza en la vida cotidiana, porque ayuda a ser precavido, aleja de los peligros y permite sobrevivir.

El sombrero negro es el sombrero de la prevención, que protege de malgastar inútilmente dinero, tiempo y energía. Aleja de lo ilegal, de lo inútil, de lo peligroso, de lo contaminante y de todas las acciones cuyos efectos puedan causar un perjuicio.



Suele ser una vía para expresar algo que ocurre de modo natural en el cerebro: la tendencia a sentirse incómodo ante la inadecuación y a evitar las cosas que no encajan. Mientras se lleva el sombrero negro, es el momento de hacer aflorar estas incomodidades, de identificar las situaciones que, de natural, evitaríamos.

A diferencia del sombrero rojo, que no necesita razones, el negro exige razones lógicas que se sostengan por sí mismas. No basta con indicar que algo no encaja, debe justificarse y explicar el riesgo en el que se incurriría si no se tienen en cuenta las amenazas o puntos débiles detectados. En este análisis de potenciales amenazas, se ha de hacer un planteamiento de gestión de riesgos reales y evitar un pesimismo irreflexivo.

El sombrero negro es muy útil para dibujar escenarios futuros y anticiparse a los problemas que pueden darse si no se valoran, planificar las ideas con honestidad y corregir *ex ante* las debilidades detectadas.

.....

Siempre que se realice de forma ordenada, sin abusar, la visión de este sombrero encauza la reunión, al permitir que los miembros del equipo se corrijan mutuamente.

.....

En las reuniones ha de haber un facilitador que se encargue de mantener la disciplina y hacer que se cumplan las reglas para evitar que se caiga en la discusión. En algunos momentos, es útil el uso del sombrero negro para reflexionar sobre el propio proceso de pensamiento que está teniendo lugar.

Habitualmente, es más fácil y sencillo ser crítico que constructivo, por eso el éxito de este sombrero es el de legitimar el valor de la cautela e invitar a pensar en las posibles faltas o inconvenientes.

## El sombrero amarillo

Piensa en el sol y en su calor. El sombrero amarillo simboliza la esperanza, la **visión lógica y positiva** de los hechos y el **optimismo**, busca la factibilidad y una manera de actuar. Este sombrero está relacionado con la eficacia y con hacer que las cosas sucedan. Con él, se analizan los posibles beneficios de una idea y se intenta ver las ventajas de ponerla en práctica.

Todo eso se traduce en una actitud: en la disposición de avanzar con esperanza positiva respecto a una situación, porque ser positivo es una elección.



Muchas veces, el sombrero amarillo exige esfuerzo porque los beneficios no son obvios. Es un sombrero de pensamiento constructivo, con el cual se plantean propuestas para facilitar cambios positivos: solucionar un problema, introducir una mejora o aprovechar una oportunidad. Lo normal es no ser sensible hacia el valor de las cosas y las ideas.

El pensamiento del sombrero amarillo debe esforzarse en ir más allá de la crítica o la emoción del momento y estar fundado en un esfuerzo consciente por encontrar una base lógica que apoye y refuerce el optimismo inteligente, sin caer en la parálisis por el excesivo análisis.

Este sombrero es el de las sorpresas, porque cuando se está obligado a resolver problemas, y se utiliza este sombrero, se pueden encontrar oportunidades. El sombrero amarillo promueve una mezcla de curiosidad, placer, avaricia y deseo de hacer que las cosas ocurran.

Lo idóneo, al analizar una idea con este sombrero, es comenzar con la suposición del mejor escenario posible, de manera que se pueda valorar el máximo beneficio de la idea que se quiere compartir.

Por lo general, el interés personal suele ser el motor fundamental del pensamiento positivo; sin embargo, en el pensamiento amarillo debe asumirse una mirada positiva y optimista aun antes de encontrar algún beneficio posible en aquello sobre lo que se está pensando.

Las propuestas ideadas desde este tipo de pensamiento no necesitan ser excepcionales ni muy ingeniosas. Basta con pensar en métodos que hayan funcionado en otros campos o abordar con otros paradigmas no rutinarios los temas.

Muchas personas consiguieron grandes logros porque no sabían que era imposible.

## El sombrero verde

El verde es el sombrero de la **creatividad**. Es la vegetación, el crecimiento, la energía de la primavera. El pensamiento creativo se puede desarrollar de forma deliberada y, en este sentido, el sombrero verde ofrece una clase de motivación artificial al proporcionar el tiempo y la concentración necesarios para poder ser creativo.



El sombrero verde permite plantear posibilidades que implican huir de las ideas antiguas para encontrar otras mejores, lo cual implica estar abierto al cambio con el fin de hacer mejor las cosas: las situaciones de la vida tienen muchas soluciones posibles y algunas son más adecuadas que otras, pues resultan más económicas, más fiables, más realizables, etc.

No os contentéis con las primeras soluciones que se presentan. El sombrero verde es una invitación a explorar continuamente alternativas, incluso cuando las cosas parecen funcionar bien y no haya una razón aparente para ello.

Las personas más creativas son aquellas que, por estar motivadas, dedican más tiempo a tratar de serlo. La creatividad implica un lenguaje distinto del que predomina en muchos de los otros territorios del pensamiento, pues en ella el juicio suele ceder ante el movimiento.



**Intenta permanecer abiertos y no juzgar.** Observa las ideas, sus conexiones, haz un mapa mental con ellas, juega. El movimiento no es ausencia de juicio, es más bien un lenguaje activo en el que las ideas son valoradas por su capacidad de llevar a nuevos lugares, por su potencial para hacer avanzar.

En el ejercicio de este sombrero, es valioso plantear ideas deliberadamente ilógicas y provocativas, que puedan servir de estímulo para activar la creatividad mediante el uso, por ejemplo, de técnicas como SCAMPER.

El sombrero verde permite ser provocativo sin necesidad de justificar cada argumento y esto es tremendamente útil, ya que en nuestra sociedad tenemos aversión al ridículo y las ansias de tener razón son inhibitorias de la creatividad, que crece mejor donde hay exploración, provocación y riesgo.

Muchas veces, el estímulo que da origen a la nueva idea proviene de un error o un accidente. Para que surja el movimiento, es necesaria la **provocación** y el sombrero verde ampara y fomenta las provocaciones que facilitan salir de los modelos habituales de percepción.



Los antibióticos se descubrieron por casualidad, por la contaminación accidental de un cultivo con el hongo *Penicillium*.

Colón atravesó el Atlántico movido por un error de cálculo.

Una provocación puede ser lo que se conoce como «**inversión**»: explicar la forma en que sucede un hecho y, después, darle la vuelta.

Otra provocación es usar una **palabra aleatoria** para pensar ideas nuevas relacionadas con algún tema. Por ejemplo, si se quiere promocionar un restaurante, y se llega por azar a la palabra queso, se podría proponer un restaurante con huecos, o con ventanas redondas en las que se pueda ver lo que están cocinando o que en la carta todo tuviera relación con ese producto.

## El sombrero azul

Este es el sombrero del control que permite organizar el pensamiento. Es el **metapensamiento**. Su función es definir los propósitos y las pautas del ejercicio y velar por su buen desarrollo. Los coordinadores de las reuniones, por ejemplo, cumplen la función de sombrero azul, en la medida que les corresponde mantener el orden y garantizar que se respete el programa.

El pensamiento del sombrero azul representa la capacidad de enfocar. La forma más sencilla de centrar el pensamiento consiste en formular una pregunta, lo que no es tan evidente y sencillo como parece: **saber hacer buenas preguntas es la parte más importante del pensamiento**. Si un problema está mal formulado, su solución puede volverse irrelevante o innecesaria. Por eso, como pensador de sombrero azul, deben formularse las preguntas adecuadas para definir con claridad el origen de las problemáticas.



Con el sombrero azul, por un lado, hay que intentar proporcionar una visión general de lo que ha ocurrido y de lo que se ha logrado, con el fin de ordenar el aparente caos (por ello, sintetizar constantemente lo que se ha planteado, forma parte de este rol) y, por el otro, diseñar el plan para pensar sobre un tema determinado mediante cualquiera de los procedimientos de gestión habituales.

### Tareas como facilitador de reuniones

Los facilitadores de las reuniones, al llevar el sombrero azul, podrán autorizar cambios de sombrero con dos usos diferentes:

- **Uso individual.** Se solicita a un miembro de la reunión que exprese su visión con un determinado sombrero. Útil, por ejemplo, para pedirle a alguien muy negativo que exprese sus emociones o que proponga alternativas.
- **Uso en secuencia.** Se prevé un espacio de tiempo (un minuto aproximadamente por persona) para que todos se pongan un determinado sombrero y expresen libremente sus pensamientos, después se pasa a otro sombrero y se repite de manera secuencial el ejercicio.

La secuencia en la que se alternan los sombreros puede ser **evolutiva** o **preestablecida**. Por regla general, conviene usar un sombrero azul al inicio, para fijar el recorrido de los participantes, y otro al final de la discusión, para poner en común lo decidido.

Si un tema se prevé que pueda provocar sentimientos intensos, sería conveniente continuar con un sombrero rojo para gestionar las emociones negativas o distorsionantes, tras lo cual, un sombrero blanco serviría para poner sobre la mesa toda la información relevante de la que se dispone. A continuación, se puede utilizar el amarillo para que los participantes planteen sugerencias y proposiciones, e ir intercalando el azul para formular preguntas que focalicen la atención en zonas problemáticas en las que se hagan necesarios nuevos conceptos.

El sombrero verde puede contribuir a generar algunos conceptos novedosos para avanzar. A continuación, una nueva fase de sombrero azul servirá para organizar los conceptos en una lista más formal, para clasificarlos según algún criterio compartido.

Con todo organizado, se puede dar paso a una etapa de pensamiento constructivo, en la cual se alternen los sombreros blanco, amarillo y verde, con el fin de desarrollar cada propuesta valorada positivamente.

Una ronda de sombrero negro permitirá identificar las alternativas imposibles, inservibles o débiles.

A continuación, nuevas rondas de sombreros amarillo y verde contribuirían a superar esas dificultades, corregir errores, eliminar debilidades y solucionar problemas. Después, deberían refinarse las soluciones con una nueva intervención del sombrero negro y una ronda final de sombrero azul pondría en orden todas las ideas.

Esta iteración se detiene cuando el resultado que se alcanza es satisfactorio para todos, momento en que el sombrero azul ayudará a pensar la forma de poner en práctica el resultado alcanzado y hacer un resumen final y un informe de la reunión.

Aunque pueda sonar complejo, en la práctica, y con la orientación de una persona de sombrero azul (que actúa como coordinador de la sesión), el proceso se sucede de forma natural y fluye como un coche en movimiento, cuyo conductor va cambiando continuamente las marchas.

### 1. MIRADA OBJETIVA



- La información que tenemos
- Qué información nos gustaría tener
- La información que necesitamos
- La información que falta
- Fuentes para conseguir la información que falta

### 6. PROCESO



- Definir los objetivos
- ¿De qué estamos hablando?
- ¿Cuál es nuestro objetivo?
- Definir el programa
- Mantener la disciplina
- Tomar nota de las conclusiones

### 2. CREATIVO



- El sombrero verde como etapa clave
- Contar con un esfuerzo creativo
- Adoptar una actitud creativa
- El sombrero verde en la resolución de problemas

### 5. EMOCIONAL



- Expresar las sensaciones
- Considerar la emoción en la toma de decisiones
- Reconocer varios estados de ánimo

### 3. POSITIVO



- Valores y ventajas
- Razones para el optimismo
- Factibilidad
- Conceptos

### 4. NEGATIVO



- Exploración de la falta de adecuación
- Mirar los defectos
- Análisis en busca de problemas potenciales
- Evaluar las ideas del sombrero amarillo

# CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA

## Consejos finales

Ya hemos comentado que la técnica SSpP se puede utilizar tanto en reuniones como para la toma de decisiones personales. En las reuniones, evitad las confrontaciones que suelen darse cuando personas con formas diferentes de pensar discuten el mismo problema. Individualmente, ayuda a generar mejores ideas y con mayor profundidad y recorrido, puesto que obliga a analizar los temas desde diferentes ángulos.

A grandes rasgos, el funcionamiento de la técnica se puede descomponer en tres pasos:

### Paso 1. Enumerad las preguntas que representan los sombreros

Enumerad un conjunto de preguntas en la pizarra para representar los sombreros.



Presentamos unas cuantas preguntas relacionadas con los sombreros:

- ¿Cuáles son los hechos y las cifras?
- ¿Cuál es vuestra reacción instintiva?
- ¿Cómo os sentís al respecto?
- ¿Por qué no podemos hacer esto?
- ¿Qué nos lo impide?
- ¿Cuál es el inconveniente?
- ¿Cómo podemos hacer esto?
- ¿Cuáles son las oportunidades adicionales?
- ¿Cómo hemos de pensar en esto?
- ¿Cuáles son las metáforas o modelos mentales?

.....

La secuencia de las preguntas es importante porque no tiene sentido empezar a pensar en soluciones antes de que se haya centrado el problema.

.....

Cada sombrero es un estilo diferente de pensamiento:

- **Sombrero blanco.** El pensamiento se enfoca en los datos disponibles, en localizar la información y observar qué se puede aprender de ella. Hay que prestar atención a las lagunas de conocimiento sobre la situación y, si no se pueden solucionar, al menos ser consciente de ello. Es el momento de analizar tendencias pasadas y extrapolarlas con los datos históricos.
- **Sombrero rojo.** Se trata de hacer aflorar la intuición, la reacción interior y la emoción e intentar entender cómo reaccionarán emocionalmente los demás: nadie en el grupo sabe exactamente qué piensan o sienten los demás.
- **Sombrero negro.** Se identifican los puntos malos de una decisión, se analizan cuidadosamente, a la defensiva, y se intenta ver por qué podría no funcionar. El hecho de hacer aflorar los puntos débiles de un plan permite eliminarlos, cambiarlos o preparar un plan de contingencia para dar cuenta de ellos. El sombrero negro ayuda a hacer planes más fuertes y flexibles, puesto que muestra los fallos fatales y riesgos antes de emprender una acción. El sombrero negro es uno de los beneficios concretos y reales de utilizar esta técnica, ya que muchas personas de éxito tienden a pensar habitualmente de forma positiva, lo que provoca que, a menudo, no vean los problemas anticipadamente, lo que los deja desprevenidos ante las dificultades.
- **Sombrero amarillo.** Ayuda a pensar positivamente, es el punto de vista optimista que ayuda a ver los beneficios de una decisión y su valor. El sombrero amarillo ayuda a continuar cuando todo parece sombrío y difícil.
- **Sombrero verde.** Es el momento de desarrollar soluciones creativas a un problema, de dar rienda suelta al pensamiento libre con poco o ningún lugar para las críticas. Algunas de las técnicas para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.
- **Sombrero azul.** Es el sombrero que utilizan las personas que dirigen una reunión; significa el control de procesos: cuando no aparecen las ideas, se dirigen las actividades hacia el sombrero verde; si se necesitan planes de contingencia, hacia el sombrero negro, etc.

**Paso 2. Pasead por cada pregunta como equipo**

La clave es pasear a través de cada pregunta como equipo y colaborar, en vez de debatir. Es sorprendente ver a la persona del equipo que todos tenemos por «cenizo» (el que siempre lleva el sombrero negro) mostrar su capacidad de soñar en soluciones valientes en el momento que ha de modificar su comportamiento habitual.

**Paso 3. Modificad el enfoque**

Si no funciona, se cambia el enfoque. Si habéis empezado con el sombrero o pregunta equivocada, se cambia a otra pregunta o sombrero. La clave es repartir juego entre los sombreros, sortear los escollos y avanzar en la reflexión conjunta para poder centrar la energía en el debate y coordinar el proceso del pensamiento del equipo. Esto permite que todo el mundo se escuche, se produzcan sinergias y se cocree una solución compartida.

.....

El uso de los diversos sombreros es voluntario, salvo en el caso del sombrero rojo, en el que se espera que todos participen.

.....

## RESUMEN

Cuando se trata de pensar, el ego y la actuación personal suelen estar estrechamente relacionados. Normalmente, si a alguien no le gusta tu idea, no se esforzará en considerarla y no apreciará nada favorable en ella. Y lo mismo sucede al contrario. El método de los sombreros separa el ego de la actitud personal. Con este método, puedes sentirte libre de adoptar diversas posiciones frente a la cuestión sobre la que has trabajado y, al esforzarte en considerar otras perspectivas, se te ocurrirán nuevas ideas valiosas sobre esta.

Esta técnica fue desarrollada por Edward de Bono y su éxito radica en que facilita que las personas puedan centrarse en un solo proceso mental cada vez, lo cual no es habitual en nuestra cultura, porque normalmente tendemos a argumentar y avanzar posiciones discutiendo polarizadamente (o tienes la razón tú o la tengo yo), lo que conlleva obviar el análisis real de la cuestión.

La técnica de los Seis sombreros para pensar te permite apartarte de la discusión para centrarte en un análisis más útil. Tu razón y la razón de la otra parte se pueden poner a la vez en el sombrero negro para descubrir sus peligros, o en el amarillo para analizar sus beneficios, o en el verde para plantear nuevas posibilidades, etc. Con este método hay cooperación y se evita el enfrentamiento estéril.

Los sombreros no son categorías de personas ni descripciones. El método pretende que todos los miembros del equipo se esfuercen en usar todos los sombreros para conseguir que se conviertan en buenos pensadores y sean cocreadores de las soluciones. Además, es más fácil y menos ofensivo pedir a alguien que utilice el sombrero amarillo que pedirle que sea menos negativo.

Puede parecer que hay algunas personas más dotadas para determinado tipo de pensamiento/sombrero, que se sienten más cómodas con una forma de pensar que con otra; sin embargo, si te acostumbras a utilizar el método habitualmente en el día a día con tu equipo, será más natural y fácil que lo aproveches en una situación de conflicto.

No existe una secuencia óptima en el uso de los sombreros, pero en general es conveniente dejar el sombrero negro casi para el final, a fin de determinar las dificultades y peligros, y considerar si la idea es viable.

La creatividad es un asunto serio y el uso de la pausa creativa, pararse de vez en cuando a reflexionar, interrumpir la línea de pensamiento habitual para incorporar cuestiones como ¿hay una alternativa?, ¿tenemos que hacerlo así? o ¿qué podemos hacer con esto?, ayudará a centrar la conciencia y a generar una gran cantidad de pensamiento creativo, lo que generará futuro para ti y tu organización.



## CONCEPTOS CLAVE

- ~ **Creatividad.** Proceso del pensamiento, un mecanismo intelectual mediante el cual se asocian ideas o conceptos para dar lugar a algo nuevo, original. Implica la redefinición del planteamiento, del problema, para dar lugar a nuevas soluciones.
- ~ **Empatía.** Intención de comprender los sentimientos y emociones para experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego *empátheia*, que significa ‘emocionado’.
- ~ **Pensamiento.** Capacidad que tienen las personas de formar ideas y representaciones de la realidad en su mente y relacionarlas unas con otras.
- ~ **Pensamiento lateral.** Método de pensamiento empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera imaginativa. El término fue acuñado por Edward de Bono. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias que normalmente serían ignoradas por el pensamiento lógico.
- ~ **Problema.** Cuestión discutible que hay que resolver o a la que se busca una explicación.
- ~ **SCAMPER.** Técnica creativa de transformación grupal basada en el poder de la pregunta como elemento de fomento del pensamiento divergente y de la capacidad creativa. SCAMPER es el acrónimo de «sustituir», «combinar», «adaptar», «modificar», «poner usos», «eliminar» y «reordenar».

# BIBLIOGRAFÍA

**Bolullo, R.** (2013). *La conexión creativa*. Barcelona: Gestión 2000.

**De Bono, E.** (1992). *Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*. Barcelona: Paidós.

**De Bono, E.** (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.

**Marina, J. A.** (2013). *El aprendizaje de la creatividad*. Barcelona: Ariel.

**Michalko, M.** (2001). *Thinkertoys*. Barcelona: Gestión 2000.