



# TÉCNICAS

## K. Seis Sombreros para Pensar

### 1. ¿Qué es la técnica “Seis sombreros para pensar”?

El método “Seis sombreros para pensar” fue inventado por Edward de Bono a comienzos de 1980. Los seis sombreros representan seis modos de pensar diferentes y ofrecen pautas de pensamiento en lugar de ser simples etiquetas. Los sombreros se emplean de manera proactiva más que reactiva. Sirven para fomentar el pensamiento paralelo, el pensamiento de espectro completo y para separar el ego del rendimiento [1]. Este método mejora el rendimiento en lugar de actuar como defensa del ego [2]. También incluye el pensamiento único de cada persona sobre los retos, lo que garantiza la aplicación de una solución más consolidada [1].

Hay seis sombreros de estilo y color diferentes. Cada sombrero representa un modo de pensar determinado. Si Usted se “pone” uno de estos sombreros, ha optado por pensar exclusivamente de esa manera concreta. Los demás participantes también se ponen un sombrero. Si cambian de sombrero, Usted y sus compañeros también cambiarán de forma de pensar. Cada participante debe ponerse los seis sombreros y empezar a reflexionar.

Las ventajas de esta técnica son:

- **Ahorro de tiempo al proporcionar un marco** de participación en reuniones productivas de “pensamiento en grupo”, en las que se consiguen los resultados necesarios, se reducen los conflictos de personalidad, se esquivan los egos que estorban en el rendimiento, se separan los hechos de las emociones y se consigue mayor concentración y enfoque en los análisis [3].
- **Aumento del rendimiento al proporcionar un marco** para tomar mejores decisiones, estar mejor preparado para aplicar cambios, percibir una situación desde todas las perspectivas, generar una comunicación clara y precisa, saber clasificar múltiples datos, pensar a fondo y diseñar planes de medidas factibles y respaldadas por el grupo [3].
- **Aumento del rendimiento creativo e innovador al proporcionar un marco** para generar nuevas ideas convincentes, seleccionar las oportunidades que se aprovecharán, ampliar el abanico de soluciones, desarrollar planes de medidas para reducir los riesgos y promover ideas para la gestión y para generar confianza entre los clientes [3].

Gracias a esta técnica, se aprende a ir más allá de lo evidente, a reconocer oportunidades, a mantener los egos al margen y a generar resultados dinámicos.

## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Laura Donahue, empleada de Nestle, señala lo siguiente:

*“La técnica de los seis sombreros es una herramienta sencilla pero muy eficaz y que puede aprenderse con rapidez y aplicarse de manera inmediata para lograr resultados duraderos. Esta técnica ha ayudado a nuestro equipo de desarrollo de productos a generar rápidamente ideas, a evaluarlas con eficacia y a poner en práctica planes de medidas óptimos” [3].*

Los sombreros para pensar de Edward de Bono fueron ideados para ilustrar los diferentes métodos de pensamiento empleados en los procesos de resolución de problemas. Cada sombrero representa un método de pensamiento aplicado por un grupo de individuos para resolver problemas. Se espera que estas representaciones ayuden a más personas a reconocer los diferentes métodos de pensamiento que utilizan y, por consiguiente, comprenda mejor sus propios procesos de pensamiento. Asimismo, se pretende que las personas puedan comprender mejor los procesos de pensamiento de los demás y que, incluso, los incorporen en su propio modo de pensar [5].



Esta técnica puede ser aplicada por un grupo de personas y es adecuada para empleados, jefes de equipo, jefes de proyecto, departamentos de RRHH, jefes de unidades de negocio, ingenieros, abogados, I+D, desarrollo de productos, ventas, publicidad, marketing, informática, finanzas, departamentos de atención al cliente y profesionales [3]. Por lo general, puede ser aplicado por un equipo de personas que buscan ideas innovadoras o soluciones a un problema.

### 2. ¿Cómo se aplica?

El método de los Seis Sombreros se basa en las variaciones que experimentan los componentes químicos del cerebro cuando somos prudentes y cuando somos positivos. Esta sensibilización química previa es fundamental para el funcionamiento del cerebro. No se puede sensibilizar en todas las direcciones al mismo tiempo así que es absolutamente necesario separar los diferentes modos de pensar.

El método de los Seis Sombreros se libera de los egos, que causan tanto problema en el pensamiento tradicional. Ya no se trata de defender o atacar una idea. Si alguien quiere presumir, lo puede hacer poniéndose cada sombrero [6].

## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

### Paso 1.

**Presentar un problema a los miembros del equipo.** Dídeles que van a pensar en el problema desde diferentes perspectivas. Habrá 6 tipos de pensadores y cada pensador reflexionará sobre la cuestión desde una de las seis perspectivas. Primeramente, el orientador deberá explicar a los participantes que van a abordar el problema de seis maneras diferentes. Cada sombrero representa un modo de pensar determinado.

	<p><b>Pensamiento del sombrero blanco – Datos, información, hechos — conocidos y necesarios.</b></p>	<p>El sombrero blanco invita a pensar en la información conocida o necesaria [7], a saber, datos, información que se necesita y lagunas de información. <i>“Creo que, en este momento, necesitamos un poco de pensamiento de sombrero blanco...”</i> significa <i>“Abordemos los argumentos y propuestas y analicemos la base de datos”</i> [1].</p>
	<p><b>Pensamiento del sombrero rojo - Presentimientos. Instinto visceral. Intuición. Sentimientos.</b></p>	<p>Este tipo de pensamiento cubre la intuición, los sentimientos y las emociones. El sombrero rojo permite al pensador expresar una intuición sin necesidad de justificarla. <i>“Si me pongo el sombrero rojo, creo que es una propuesta horrible”</i>. Normalmente, los sentimientos y la intuición sólo tienen cabida en un debate si tienen una base lógica. El sentimiento suele ser sincero y la lógica, falsa. El sombrero rojo permite al pensador expresar sus sentimientos sobre el asunto tratado en ese momento [1].</p>
	<p><b>Pensamiento del sombrero negro – Evaluación del riesgo. Posibles problemas. Peligro. Dificultades.</b></p>	<p>El sombrero negro es el juicio – el abogado del diablo que detecta por qué algo puede no funcionar [7]. Es el sombrero del juicio y la prudencia. Es un sombrero muy valioso. En ningún caso es un sombrero inferior ni negativo, no es el sombrero de la disputa. El sombrero negro sirve para señalar por qué una sugerencia no encaja con los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado o la política que se está siguiendo. El sombrero negro siempre debe ser lógico [1].</p>
	<p><b>El pensamiento del sombrero amarillo – Ventajas bien fundadas. La visión optimista. Puntos a favor.</b></p>	<p>El sombrero amarillo simboliza la alegría y el optimismo [7]. Es la lógica positiva. Expone por qué algo funcionará y por qué ofrecerá ventajas. Puede servir para predecir los resultados de una propuesta y también para encontrar aspectos positivos de algo que ya ha ocurrido [1].</p>
	<p><b>Pensamiento del sombrero verde - Creatividad. Ideas. Alternativas. Soluciones. Posibilidades.</b></p>	<p>Es el sombrero de la creatividad, las alternativas, las propuestas, los puntos interesantes, las provocaciones y los cambios [1].</p>
	<p><b>Pensamiento del sombrero azul – Control de procesos. Gestión del pensamiento.</b></p>	<p>El sombrero azul sirve para gestionar el proceso de pensamiento [7]. Es el sombrero del control de procesos o de la visión de conjunto. No analiza la cuestión en sí sino la “reflexión” sobre dicha cuestión. <i>“Ahora que me pongo el sombrero azul, creo que deberíamos adoptar un pensamiento de sombrero verde llegados a este punto.”</i> En términos técnicos, el sombrero azul está relacionado con el metaconocimiento [1].</p>

### Paso 2.

**A continuación, el equipo empieza a centrar la discusión en un enfoque concreto.** Los miembros del equipo eligen deliberadamente el sombrero con el que quieren empezar. Por ejemplo, si eligen el sombrero azul, puede empezarse la reunión con todos los miembros colocándose el sombrero azul para analizar cómo se desarrollará la reunión y para establecer objetivos. Posteriormente, se puede adoptar el pensamiento del sombrero rojo para recoger opiniones y reacciones sobre el problema. Esta fase también puede servir para detectar las restricciones de la solución, por ejemplo, quién se verá afectado por el problema y/o las soluciones. A continuación, el análisis puede orientarse hacia el sombrero amarillo y, más tarde, al verde para generar ideas y posibles soluciones. Después, pueden intercalarse el pensamiento de sombrero blanco para desarrollar información y el pensamiento del sombrero negro para desarrollar las críticas a la solución [5].

## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

En un mismo momento, todos los individuos se centra en un mismo enfoque, de manera que el grupo tiende a colaborar más que si una persona estuviera reaccionando emocionalmente (sombrero rojo) mientras otra intenta ser objetiva (sombrero blanco) y otra está siendo crítica con los puntos que surgen del debate (sombrero negro) [5].

Por ejemplo, abordemos el siguiente problema desde la perspectiva de cada sombrero de pensamiento:

**Asunto** – Los alumnos están hablando mientras su profesor está hablando [5]

### Sombrero blanco – objetivo (señala los hechos)

- Los alumnos están hablando mientras su profesor está hablando
- Hay ruido, por lo que otros alumnos se distraen y no pueden escuchar al profesor
- Los alumnos no saben qué hacer después de que el profesor ha dado las instrucciones
- Muchos alumnos se distraen y no consiguen completar la tarea [5]

### Sombrero rojo – emocional (expresa las emociones)

- El profesor se siente ofendido
- Los alumnos se sienten frustrados porque no pueden oír las instrucciones
- Los alumnos que están hablando se divierten bromeando y haciéndose escuchar
- Representa el pensamiento emocional [5]

### Sombrero negro – crítico (aspectos negativos)

- Se pierde el tiempo
- El aprendizaje se ve afectado
- Los alumnos que hablan sienten que los oyentes no los respetan y no quieren escuchar lo que están diciendo [5]

### Sombrero amarillo – positivo (aspectos positivos)

- Todos pueden decir lo que piensan
- Puede ser divertido
- No sólo hablan los “empollones”
- No hay que esperar a compartir las ideas y, por tanto, no se corre el riesgo de que se olvide alguna información que puede ser importante [5]

### Sombrero verde – creativo (ideas creativas que surgen de analizar la información desde una nueva perspectiva)

- El profesor será más consciente del tiempo que pasan hablando los alumnos
- El profesor intentará fomentar la participación de diferentes alumnos, no sólo la de los “empollones”
- Los alumnos controlarán la impaciencia por decir lo que piensan. Pensarán sobre lo que tienen que decir y si es o no relevante para el asunto que se está tratando
- Los alumnos tendrán en cuenta si su comentario afectará al aprendizaje de los demás [5]

### Sombrero azul – control del proceso (garantizar que cada sombrero posee una visión de conjunto del asunto)

- El profesor aprende que necesita controlar el tiempo que pasa hablando en clase
- El profesor necesita implicar a todos los alumnos en el debate
- El profesor debe reconocer que ciertos alumnos necesitan tiempo para pensar antes de responder. Si se deja tiempo a los alumnos para pensar en soluciones, se promueve una mayor participación y el aprendizaje es mayor
- Los alumnos se dan cuenta de que el hecho de estar hablando mientras habla su compañero a la clase hace sentir poco valorado y respetado.
- Los alumnos se dan cuenta que sus comentarios están comprometiendo el aprendizaje de sus compañeros
- Los alumnos se dan cuenta que, si hablan cuando no es su turno, demuestran falta de auto-disciplina y también se percatan de que no hace falta compartir todos los comentarios [5]

### Paso 3.

Después de establecer un conjunto de soluciones, los participantes las analizan con espíritu crítico y eligen una solución.



## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

### 3. ¿Cuáles son los factores de éxito?

El factor más importante para aplicar con éxito esta técnica es no olvidar la naturaleza básica de esta técnica.

#### PENSAMIENTO PARALELO EN MARCHA

En el pensamiento tradicional de confrontación, A y B se enfrentan. Cada parte trata de criticar el otro punto de vista. El método de los Seis Sombreros permite el pensamiento paralelo. Tanto A como B llevan el mismo sombrero cuando analizan todas las facetas de un asunto. La confrontación se ve reemplazada por un análisis del asunto en colaboración con los demás.

#### ORDENAR EL PENSAMIENTO

Cuando pensamos de manera normal, intentamos hacer demasiadas cosas al mismo tiempo. Podemos estar observando la información, generando ideas y juzgando las ideas de los demás, todo al mismo tiempo. El método de los Seis Sombreros nos permite ordenar el pensamiento. En lugar de intentar hacerlo todo a la vez, separamos los diferentes aspectos del pensamiento.

De esta manera, podemos prestar toda la atención a cada aspecto en su debido momento. Piense en la impresión a todo color, en la que se separan los colores básicos y luego se imprimen por separado en la misma hoja para conseguir el efecto final de la impresión a todo color. Separamos de la misma manera los modos de pensar y aplicamos cada modo al mismo asunto para obtener una visión "a todo color" de la cuestión [3].

#### SEPARACIÓN DEL EGO Y EL RENDIMIENTO

Si no le gusta una idea, no va a pasar mucho pensando en sus ventajas o puntos positivos. Si no oculta los suficientes puntos positivos para que la idea se acepte, "perdería" su argumento. Pero, gracias al método de los Seis Sombreros, el pensador puede ofrecer un "rendimiento" de sombrero amarillo.

Es un reto para el pensador, que no querrá parecer incapaz de analizar el asunto desde esta perspectiva. Así que se consigue un pensamiento de sombrero amarillo aunque a uno no le guste la idea. En este

proceso de pensamiento de sombrero amarillo, pueden surgir ideas que hagan que el pensador cambie de opinión. También puede ocurrir lo contrario. Se puede pedir al acérrimo defensor de una idea que la analice desde la perspectiva del sombrero negro. Pueden surgir dificultades que atenuen la euforia inicial [3].

#### CAMBIAR DE MODOS DE PENSAR

Si pide a una persona que no sea tan negativa, puede sentirse ofendida. Pero si le pide que adopte un pensamiento de sombrero amarillo, no hay motivo alguno para que se ofenda. También puede decir: "Ese es un buen pensamiento de sombrero negro. Aprovechémoslo." Más tarde, puede decir: "Hemos trabajado mucho y bien con el pensamiento de sombrero negro. ¿Por qué no cambiamos ahora al sombrero amarillo?" El sistema de los Seis Sombreros se convierte rápidamente en un juego neutral así que es muy útil para cambiar de modo de pensar o para pedir que se piense de una manera determinada. Esto no resulta fácil de hacer con otros métodos sin ofender a la persona implicada [3].

#### MAYOR CONCIENCIACIÓN

Este sistema ofrece una manera sencilla y práctica de abordar asuntos desde diferentes perspectivas y permite que las personas se den cuenta que están estancadas en uno u otro modo de pensar. "Creo que sólo me he puesto el sombrero del pensamiento rojo para pensar en esto." "Aquí tenemos que hacer un esfuerzo por colocarnos el sombrero amarillo." Ahora se puede analizar el modo de pensar personal y también comentar el modo de pensar de los demás. El método de los Seis Sombreros permite ser más consciente del tipo de pensamiento que se está empleando en cada ocasión [3].

#### ORDEN Y SECUENCIA DE LOS SOMBREROS

El secreto para aplicar con éxito este método es el orden de los sombreros.

A veces, se puede diseñar una secuencia formal de sombreros para pensar de manera productiva sobre una cuestión. El orden real de la secuencia variará en función de la situación. Por ejemplo, si se aborda un asunto nuevo, la secuencia podría ser:

## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

- Blanco (para obtener información).
- Verde (para ideas y propuestas).
- Amarillo, seguido de blanco en cada alternativa (para evaluar las alternativas).
- Rojo (para evaluar sentimientos en esta fase).
- Seguido de azul (para decidir qué modo de pensar adoptar a continuación).

Por otro lado, cuando se analiza una propuesta conocida, la secuencia podría ser: rojo, amarillo, negro, verde (para superar los puntos negativos), blanco y, por último, azul [10].

### 4. Estudio de un caso: "Los Seis Sombreros para Pensar: El enfoque de la División de Comida Preparada de Nestlé"

La División de Alimentación de Nestlé USA acoge a conocidas marcas como los platos congelados Stouffer's® y Lean Cuisine®, la comida mexicana Ortega®, los ingredientes en trocitos de Nestlé Toll House®, los productos de panadería y bollería y la calabaza Libby's®, entre otras. El proceso Six Thinking Hats® (Seis sombreros para pensar) fue presentado a esta división con sede en Solon (Ohio, EE. UU.) durante una sesión formativa especial a la que asistieron empleados de los departamentos de marketing, operaciones y desarrollo de productos. Los participantes quedaron sorprendidos por la versatilidad de la herramienta de los seis sombreros y por la facilidad con la que puede utilizarse para lograr rápidamente resultados sorprendentes.

Ahora, muchos de estos empleados están aplicando con éxito el pensamiento de los Seis Sombreros en diversas situaciones, dentro de sus departamentos. El uso del sombrero verde ha ayudado a aquellos que se enfrentan al reto de generar múltiples opciones para encontrar soluciones más innovadoras. De hecho, el departamento de

recursos humanos quedó tan sorprendido con las nuevas técnicas de pensamiento que impartirá el curso Los Fundamentos de la creatividad y la innovación: Los Six Thinking Hats® a los empleados de la división [8].

### Desarrollo de marcas

**Reto:** Consolidar las agendas de marcas. El departamento de desarrollo de productos presentó 19 nuevos conceptos a los empleados de marketing de dos subgrupos de una conocida marca de comida congelada. Cada concepto fue evaluado rápidamente empleando el proceso de los Seis Sombreros para identificar las ventajas y desventajas con respecto a las diferentes estrategias de sub-marca. Terminada la reunión, ambos grupos se sintieron muy satisfechos. Cada grupo había seleccionado conceptos que encajaban en sus agendas específicas y que consolidaban la agenda general. La reunión duró sólo una hora.

### Aumento de las ventas

**Reto:** Un equipo mixto formado por miembros de los departamentos de desarrollo de productos, marketing y ventas se reunió para generar ideas y ayudar a un importante cliente minorista a aumentar las ventas de su producto. Los representantes del departamento de compras de esta empresa minorista participaron en esta sesión liderada por un pensador de Seis Sombreros. En menos de dos horas, el grupo había generado varias ideas excelentes, las había evaluado, había seleccionado las mejores y había establecido un plan para aplicarlas.

## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

### 5. Lista de referencias

**Sitios web:**

- [1] <http://members.optusnet.com.au/~charles57/Creative/Techniques/sixhats.htm>
- [2] <http://www.illumine.co.uk/course-six-thinking-hats.htm>
- [3] [http://www.debonoforbusiness.com/asp/six\\_hats.asp](http://www.debonoforbusiness.com/asp/six_hats.asp): Since 1994: de Bono for Business is a thriving member of the de Bono Thinking Systems, Inc., global network, a de Bono organization.
- [4] <http://www.holstgroup.co.uk/six-thinking-hats.html>
- [5] [http://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats)
- [6] <http://www.edwarddebono.com/concept6.htm>
- [7] <http://www.debonothinkingsystems.com/tools/6hats.htm>
- [8] [www.LyndaCurtin.com](http://www.LyndaCurtin.com)
- [9] [www.images.com](http://www.images.com)

**Artículos:**

- [10] Bono, Edward de, Sep95, "Serious creativity", Journal for Quality & Participation, 18(5)

### 6. Glosario

**Pensamiento de espectro completo:** Un equipo cohesionado analiza todas las facetas de un asunto sin confrontación alguna.

**Pensamiento paralelo:** Todos utilizan la misma herramienta, al mismo tiempo y para analizar el mismo reto (3).

### 7. Palabras clave

- creatividad
- creativo/a
- técnicas de creatividad
- herramientas de creatividad
- seis sombreros para pensar
- Edward De Bono

### 8. Preguntas

**Pregunta 1:**

**¿Cuáles son las ventajas de la técnica de los seis sombreros para pensar?**

**Pregunta 2:**

**El sombrero blanco representa:**

	Marque
creativo (expresa las emociones)	
objetivo (señala los hechos)	
crítico (aspectos negativos)	

**Respuesta:** (señala los hechos) objetivo (señala los hechos)

## K. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

### Pregunta 3:

El sombrero azul representa:	
	Marque
crítico (aspectos negativos)	<input type="checkbox"/>
control del proceso	<input type="checkbox"/>
positivo (aspectos positivos)	<input type="checkbox"/>

**Respuesta:** control del proceso

### Pregunta 4:

Describe el procedimiento de resolución de uno de sus problemas empresariales.