

RECURSOS  
Y HABILIDADES

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR



UNA GUÍA PARA TOMAR  
DECISIONES ACERTADAS

# SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

## RECURSOS Y HABILIDADES



Cuando una persona se enfrenta a un proceso de toma de decisiones, su mente comienza a contemplar una serie de razones y emociones que le llevan a optar por una alternativa. Ese extraño proceso mental en que el individuo coteja las ventajas, los inconvenientes, los hechos, los sentimientos y otra serie de informaciones relevantes resulta muy difícil de explicar o de simular. En consecuencia, lo que se da de forma natural en el cerebro humano suele resultar extremadamente complejo cuando, por ejemplo, tratamos de aplicarlo a una decisión colectiva. No es de extrañar que en esos casos surja la confrontación, que cada participante ensaye tirar para su lado y que muchos no quieran o no sean capaces de asumir la perspectiva de otros.

Pues bien, el método de los seis sombreros no hace sino reproducir, de forma más sencilla, los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones, convirtiéndolos en algo sistemático y público. Para simplificar el pensamiento, este método propone que las cosas se atiendan una por una, y que todos los participantes se concentren coordinadamente en la que está siendo estudiada. Así, no solo se facilita el cambio de actitud — para lo cual basta con pedir un cambio de sombrero—, sino que se organizan puntos de vista diferentes y se crea un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones.

Cada sombrero simboliza una forma de ver, una manera específica de pensar, que no se preocupa tanto por describir lo ya ocurrido, sino que intenta vislumbrar lo que está por venir.

En contraste con el pensamiento argumentativo y de confrontación, este es un modelo de pensamiento grupal en el que todas las personas ensayan mirar en la misma dirección, que van alternando de forma coordinada. Porque no es lo mismo que un grupo de personas trate de ponerse de acuerdo sobre cómo es una casa cuando cada uno la mira desde una perspectiva diferente, a que intenten recrearla después de haberla mirado juntos desde ángulos diversos. Este segundo camino permite maximizar y coordinar la inteligencia, la experiencia y los conocimientos de todos.

Las personas no adoptan la discusión porque sea su método favorito, muchas veces lo hacen porque no conocen otra forma. He aquí una: sombreros de colores que hacen del pensar un juego con unas normas definidas, en lugar de un intercambio de agravios y condenas; sombreros de colores que permiten organizar puntos de vista diferentes y crear un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones; sombreros de colores que representan direcciones para observar, pero no para mirar lo ya ocurrido, sino aquello que está por venir.

# SOMBRO BLANCO

## SEIS SOMBRO PARA PENSAR



La ausencia de color sugiere neutralidad. En efecto, este sombrero tiene que ver con la información pura. Es como un ordenador: no tiene emociones y, cuando lo utilizamos, esperamos que nos arroje hechos y cifras, no que discuta con nosotros. El sombrero blanco informa sobre el mundo, es neutro, es objetivo. Con él, la atención se concentra exclusivamente en la información disponible, que abarca todos los hechos y cifras comprobables. La energía se concentra en buscar y plantear información, en tratar de obtener datos puros y en escindir las extrapolaciones o interpretaciones que muchas veces suelen enredarse entre ellos. Por eso, este es, quizás, el sombrero que más habilidad exige, pues separar los hechos objetivos de las derivaciones subjetivas que suelen llevar aparejadas es una disciplina de mucho rigor. No sería de extrañar, por ejemplo, que un político experimentara grandes dificultades en el momento de utilizar un sombrero de este tipo.

El pensamiento de **sombrero blanco** puede incluir datos subjetivos (como las opiniones o sentimientos de otra persona) siempre y cuando se planteen como tales: "Juan piensa que eso no se venderá", "María odia trabajar en esa área"

Asimismo, puede incluir hechos creídos, pero, en tal caso, se debe dejar claro que son hechos de segunda clase: "una vez leí que...", "creo tener razón al decir que...". Permitir la referencia a hechos que no están comprobados no significa que el **sombrero blanco** abra el camino a especulaciones, rumores y habladurías, en la medida en que esos datos tienen una función limitada de hipótesis provisionales y únicamente podrán utilizarse como base para una decisión cuando hayan sido previamente corroborados.

Cuando se utiliza **el sombrero blanco** en una reunión, se corre el riesgo de desatar una avalancha de información, pues es posible desplegar una lista interminable de datos, hechos y cifras sobre casi cualquier asunto. Para evitar esto, es necesario hacer peticiones concretas de información, tal como hace un abogado cuando interroga a sus testigos, y de esta manera evitar que la pesquisa, por ser muy vaga, dé cabida a un raudal inabarcable de información.

Por lo general, el pensamiento de **sombrero blanco** suele utilizarse al inicio de la reunión, como telón de fondo para el ejercicio de pensar que viene, y, a lo largo de la reunión, vuelve a acudir a él para definir la información necesaria que hace falta. Es obvio que este sombrero excluye cosas esenciales, pero su propósito es muy concreto: proporcionar información, mera información.

# SOMBRERO ROJO

## SEIS SOMBRERO PARA PENSAR



A la frialdad del sombrero blanco se le oponen el fuego, el calor y la pasión propios del sombrero rojo, que se centra en los aspectos no racionales del pensamiento. A través de él, se genera la oportunidad de expresar las emociones, los sentimientos y las intuiciones sin necesidad de explicarlos o justificarlos. Es así como el sombrero rojo legitima estos aspectos "irracionales" y los hace visibles para que enriquezcan el mapa de pensamiento y el sistema de valores que servirá para decidir la ruta en dicho mapa.

En las reuniones oficiales y los encuentros de negocios no se permite, por lo general, que las emociones entren de forma expresa en juego. Se asume que estas empañan el pensamiento y que el mejor pensador es quien logra asumir distancia y frialdad frente a los hechos. Pero, aunque se intente negarlas, las emociones siempre están latentes (disfrazadas de lógica, sabotando el debate, escondidas entre actitudes) y ejercen una influencia sustancial en cada decisión que se toma. Por eso, este sombrero permite plantearlas tal y como son. Al fin y al cabo, las emociones forman parte del método de pensamiento y de nada sirve esperar que desaparezcan o que no interfieran con el "pensamiento puro".

En el pensamiento de **sombrero rojo** tiene cabida una amplia gama de sentimientos de toda índole: entusiastas, neutros, dudosos, encontrados, de infelicidad... Todos ellos son válidos, en la medida en que sean auténticos. Cuando se le pide a un participante que se exprese con este lenguaje, esta persona puede, si es el caso, formular un sentimiento neutro, confuso, dudoso o indeciso, pero en ningún caso puede "pasar".

Por otra parte, jamás deben pedirsele justificaciones o argumentos para explicar sus sentimientos a un pensador que esté empleando este sombrero. De hacerlo, el sombrero perdería su eficacia, pues las personas solamente expresarían aquellos sentimientos que pudieran explicar y, por lo general, estos no son los que más importancia tienen. La utilidad del sombrero es reflejar, como en un espejo, las emociones con toda su complejidad.

Como los sentimientos son cambiantes, es conveniente utilizar el sombrero en distintos momentos de la reunión, pues es posible que lo que se haya dicho a lo largo de la sesión haya ejercido un impacto sobre las emociones de los presentes, haciendo que los temores se disipen o que, por el contrario, el optimismo y la alegría inicial se hayan perdido.

El pensamiento de **sombrero rojo** abarca también "sentimientos intelectuales", del estilo de "siento que la idea tiene potencial", así como aquellos juicios complejos que ocurren en la mente pero que no se pueden explicar, las llamadas intuiciones o corazonadas. Si bien es cierto que este tipo de inclinaciones o sentimientos no son infalibles y, muchas veces, llevan a error, suelen tener un sustento real en la experiencia y, por lo tanto, resulta útil tenerlos en cuenta, asumiendo su naturaleza incierta. El sombrero rojo, entonces, legitima las intuiciones como unas consejeras importantes, no para que las decisiones se basen en ellas, pero sí para tenerlas en cuenta como un elemento más del mapa de pensamiento.

# SOMBRERO NEGRO

SEIS SOMBRERO PARA PENSAR



El sombrero de la oscuridad, la prevención y la cautela es, quizás, el que más utilizamos en la vida cotidiana, el más arraigado en la tradición occidental y el más importante en el pensamiento, porque nos ayuda a ser precavidos, nos aleja de los peligros y nos permite, en última instancia, sobrevivir. Si algo no encaja en nosotros, porque no se ajusta a nuestros recursos, a nuestros valores, a nuestra política o a nuestras características personales, el sombrero negro es el espacio para señalarlo.

Este es el sombrero de la precaución: el que nos aleja de lo ilegal, de lo inútil, de lo peligroso, de lo contaminante y de todas acciones cuyos efectos puedan causarnos un perjuicio. Es el sombrero de la cautela: aquel que nos ayuda a ser precavidos, a evitar peligros y dificultades. Es el sombrero de la prevención: nos protege de malgastar inútilmente el dinero, el tiempo y la energía.

A diferencia de lo que sucede con el sombrero rojo, el negro exige razones que se sostengan por sí mismas. Su carácter es netamente lógico. No basta con sentir que algo no encaja para expresarlo con este sombrero, es necesario justificar el fallo, poner de manifiesto el riesgo, explicitar las razones del escepticismo. Porque, a diferencia de lo que sucede con el pensamiento académico, el del sombrero negro busca incidir en el mundo real, anticipándose a las consecuencias reales de un determinado curso de acción. Y ese análisis debe basarse en peligros reales y no en un pesimismo irreflexivo.

Por su potencialidad para anticipar el futuro y por su operatividad práctica, **el sombrero negro** resulta de gran utilidad al valorar y planificar una idea: por un lado, ayuda a decidir si se debe seguir adelante con ella o abandonarla; por otro, señala los puntos débiles de la idea y permite diseñar estrategias para corregirlos.

Aunque el empleo del **sombrero negro** es indispensable, siempre se corre el riesgo de que se abuse de él. Con el modelo imperante de pensamiento en el que hemos crecido, resulta mucho más común ser crítico que constructivo: no solo es más común, también es más sencillo, al igual que es fácil criticar un soneto, pero muy difícil escribirlo. Por eso, y sabiendo que hay personas que basan su propia imagen en su disposición a criticar, no es de extrañar que cuando una idea es excelente en un 95%, todos los comentarios recaigan sobre el 5% restante. El sombrero negro no es una invitación a darle rienda suelta al ímpetu de la crítica y a lo negativo, sino una invitación a pensar en las posibles faltas o inconvenientes. A través de él, se legitima el valor de la cautela.

# SOMBRERO AMARILLO

## SEIS SOMBRERO PARA PENSAR



El sombrero amarillo son esos destellos de esperanza que emanan de mirar las cosas con optimismo. Con él, el pensador escudriña los posibles beneficios de una idea e intenta ver las ventajas de ponerla en práctica. Es un sombrero de pensamiento constructivo, con el cual se plantean propuestas para propiciar cambios positivos: solucionar un problema, introducir una mejora o aprovechar una oportunidad.

Este sombrero se relaciona con la eficacia, con hacer que las cosas sucedan. Es la contracara del sombrero negro, pero es mucho más difícil de utilizar que aquel, porque, si bien nuestro cerebro tiene incorporado un mecanismo de defensa que nos lleva a evitar los peligros, no existe un sistema equivalente que nos haga sensibles hacia el valor de las cosas y las ideas. Y tal como sucede con el sombrero negro, en este caso tiene que existir alguna razón lógica para valorar las cosas. Si se tratara de una simple especulación fantasiosa, estaríamos en el territorio del sombrero rojo, bajo la forma de sentimientos, corazonadas o intuiciones. El pensamiento del sombrero amarillo debe ir más allá y estar fundado en un esfuerzo consciente por encontrar una base lógica que apoye y refuerce el optimismo planteado, sin que eso signifique que cada punto requiera una justificación completa y exhaustiva.

En la vida cotidiana, la gente suele verse obligada a resolver problemas, pero rara vez se ve forzada a buscar oportunidades. Este sombrero proporciona esa oportunidad, pues el pensamiento que promueve se compone de una mezcla de curiosidad, placer, avaricia y deseo de "hacer que las cosas ocurran". Todo eso se traduce en una actitud: en la disposición a avanzar con esperanza positiva respecto de una situación. En última instancia, ser positivo no es más que una elección.

Al someter una idea a esta vía de pensamiento, se debe comenzar con la suposición del mejor escenario posible, de manera que se pueda valorar el máximo beneficio de tal idea. Si dichos beneficios son atractivos, hay que estimar las probabilidades de que ese escenario se dé, pero si en ese plano ideal los beneficios no parecen interesantes, lo mejor es descartar inmediatamente la propuesta. El pensador de sombrero amarillo actúa de forma semejante a un vendedor, que logra grandes ventas cuando plantea una visión maravillosa que el cliente (en este caso él mismo) puede compartir.

Los emprendedores saben bien que hay aspectos muy positivos que no resultan obvios a primera vista. Ven valor donde todos ven miseria. Y esto no significa que el sombrero amarillo sea un asunto de grandes expertos o patrimonio exclusivo de los mayores innovadores. Las propuestas que surjan desde aquí no tienen que ser excepcionales ni tremendamente ingeniosas. Muchas veces basta con pensar en métodos que hayan funcionado en otros campos, o con abordar modos rutinarios de tratar esos temas. Si el sombrero amarillo dirige plenamente el pensamiento hacia la búsqueda de propuestas, estas nunca serán difíciles de hallar.

# SOMBRERO VERDE

## SEIS SOMBRERO PARA PENSAR



Es la vegetación, el crecimiento, la energía. Se trata del sombrero de la creatividad. Incluso quienes nunca han sido creativos, empiezan a serlo cuando se concentran en los propósitos de este sombrero. Con frecuencia, las personas más creativas son aquellas que, por estar motivadas, le dedican más tiempo a tratar de serlo. Pero el pensamiento creativo se puede desarrollar de forma deliberada y, aunque el sombrero verde en sí mismo no vuelve a las personas más creativas, sí les ofrece una suerte de motivación artificial, al proporcionarles el tiempo y la concentración necesarios para poder serlo. Así, bajo el influjo de este sombrero, la creatividad deja de ser un monopolio de la "persona de las ideas" y se convierte en patrimonio de todos.

El sombrero verde permite plantear "posibilidades" en cuya ausencia es imposible progresar. Esas posibilidades implican huir de las viejas ideas para encontrar otras mejores; implican, por tanto, estar abiertos al cambio con el fin de hacer mejor las cosas. Porque, a diferencia de lo que sucede en las matemáticas, las situaciones de la vida tienen muchas soluciones posibles, y algunas son mejores que otras, pues resultan menos costosas, más fiables, más realizables...

Muchas personas tienen una tendencia a contentarse con las primeras soluciones que se les presentan y, en ese momento, dejan de pensar en el tema y no siguen buscando alternativas. No obstante, salvo que el tiempo apremie y haya que decidir de urgencia, no hay ninguna razón válida para suponer que la primera solución encontrada sea la mejor. **El sombrero verde** es una invitación a explorar continuamente alternativas, incluso cuando las cosas parecen funcionar bien. Eso supone una actitud creativa permanente, que permite anticiparse a las dificultades, deteniéndose a pensar alternativas aunque no haya una razón aparente para ello. A fin de cuentas, una pauta creativa en el momento indicado puede ahorrarnos el desgaste de corregir errores y resolver problemas que se habrían podido evitar.

La creatividad implica un lenguaje distinto del que predomina en muchos de los otros territorios de nuestro pensamiento, pues en ella el juicio cede ante el movimiento. En lugar de juzgar si las cosas encajan o no, el pensador creativo se mueve con una idea o desde una idea. Así, es posible que esa idea le sirva de trampolín para pasar a otras o que, como una semilla, vaya germinando hasta adquirir una forma concreta y práctica. Un planteamiento típico de sombrero verde tendría una forma de este estilo: "Supongamos que hiciésemos hamburguesas cuadradas. ¿Qué movimiento podríamos sacar de esa idea?".

El movimiento no es ausencia de juicio; es más bien un lenguaje activo, en el que las ideas son valoradas por su capacidad de llevarnos a nuevos lugares, por su potencial para hacernos avanzar. En el ejercicio de este sombrero podría ser valioso plantear ideas deliberadamente ilógicas y provocativas, que puedan servir de estímulo para activar la creatividad. La excusa del sombrero permite ser provocativo sin necesidad de justificar cada argumento. Y es que las seguridades y las ansias de tener razón son inhibitoras de la creatividad, que crece mejor donde hay exploración, provocación y riesgo.

Para fomentar ese tipo de provocaciones, que nos obligan a salir de los modelos habituales de percepción, hay diferentes estrategias. Una de ellas es la **inversión**, que consiste en explicar la forma en que sucede normalmente un hecho y, después, proceder a darle la vuelta: "Los compradores pagan por los artículos que llevan. Invirtamos eso y que sea la tienda quien pague a sus clientes". Otra es la de usar una **palabra aleatoria, seleccionada al azar**, para pensar ideas nuevas relacionadas con algún tema. Por ejemplo, si se quiere promocionar una televisión, y se llega por azar a la palabra queso, se podría proponer una televisión con huecos, o una que tenga ventanas en las que se pueda ir viendo lo que están transmitiendo otros canales.

# SOMBRERO AZUL

## SEIS SOMBRERO PARA PENSAR



Este es el sombrero del control, que permite organizar el pensamiento. En este sentido, constituye una suerte de pensamiento sobre el pensamiento. En el método de los seis sombreros, el uso del sombrero azul tiene una función esencial, pues a través de él se definen los propósitos y las pautas del ejercicio, al tiempo que se vela por su buen desarrollo. Por tal razón, quien coordina la reunión tiene una función automática de sombrero azul, en la medida en que le corresponde mantener el orden y garantizar que se respete el programa. Pero el hecho de que se cuente con una especie de director de orquesta, a quien se le puede asignar el rol exclusivo del sombrero azul, no obsta para que los demás participantes puedan utilizar este sombrero y expresen así sus comentarios sobre el proceso de pensamiento que está teniendo lugar.

Observado desde una perspectiva más amplia, el pensamiento de sombrero azul representa la capacidad de enfocar, cualidad que diferencia al buen pensador del mediocre. La forma más sencilla de centrar el pensamiento consiste en formular una pregunta; saber hacerlo es, según muchos, la parte más importante del pensamiento. Por desgracia, resulta mucho más fácil plantear preguntas a posteriori, cuando ya se ha obtenido una respuesta.

Si un problema está mal formulado, su solución puede volverse irrelevante o innecesariamente incómoda. Por esto, el pensador de **sombrero azul** debe esforzarse mucho en definir muy claramente las problemáticas, y de ahí que resulte natural escucharle decir frases como esta: "En realidad el frío no es el problema. El problema es la percepción del frío. ¿Cómo podemos cambiar esto?".

Por otra parte, cuando se piensa con el sombrero azul se intenta dar una visión general de lo que ha ocurrido y de lo que se ha logrado, con el fin de imponer orden en el aparente caos. Por ello, las recapitulaciones y los resúmenes de lo que se haya planteado forman parte de este tipo de pensamiento.

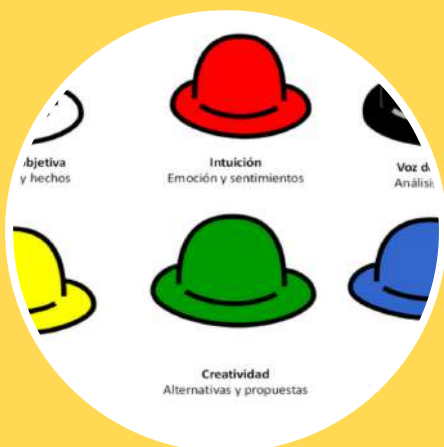
Bajo la potestad que le confiere el sombrero azul, el facilitador de la reunión será el único habilitado para autorizar un cambio de sombrero, y al hacerlo puede solicitar dos usos diferentes. El primero es un uso individual, a través del cual le solicita a una persona en particular que exprese su visión con un determinado sombrero; sirve, por ejemplo, para pedirle a alguien muy negativo que exprese sus emociones o que proponga salidas. El segundo es un uso en secuencia, mediante el cual se genera un espacio de tiempo 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 participación en estos espacios es voluntaria, salvo en el caso del sombrero rojo, en el que se espera que nadie se guarde nada.

Por regla general, conviene fijar un sombrero azul al inicio y otro al final de la discusión, como si fueran dos sujetalibros. Esa etapa inicial de sombrero azul permite fijar el recorrido entre todos los participantes.



# EL ORDEN DEL USO DE LOS SOMBREROS

## SEIS SOMBRERO PARA PENSAR



El tiempo que se disponga para el uso de cada sombrero debe ser lo más breve posible. Por lo general, basta con asignar un minuto para cada persona por cada sombrero que se use, salvo en el caso del rojo, cuyo empleo suele ser más corto, en la medida en que lo que se expresa con él no requiere explicaciones ni comentarios. Ahora bien, la secuencia en la que se alternan los sombreros puede ser evolutiva o preestablecida: la primera se va fijando sobre la marcha, la segunda se planifica desde antes de comenzar la sesión, mediante un sombrero azul inicial. Así, aunque no hay un camino, existen algunas recomendaciones útiles para programar una reunión de pensamiento con el método de los seis sombreros.

Por regla general, conviene fijar un **sombrero azul** al inicio y otro al final de la discusión, como si fueran dos sujetalibros. Esa etapa inicial de sombrero azul permite fijar el recorrido entre todos los participantes. Si el tema provoca sentimientos intensos y despierta emociones fuertes, sería conveniente seguir con uno rojo para sacarlas a la luz. Tras esto, se podría pasar a uno blanco, que permita poner de manifiesto toda la información relevante de la que se dispone. A continuación, se puede aplicar el amarillo, para que los participantes planteen sugerencias y proposiciones, y este puede ir intercalado con el azul, para la formulación de preguntas centrales y el señalamiento de zonas problemáticas en las que se hacen necesarios nuevos conceptos. A continuación, el sombrero verde puede contribuir a llenar esos vacíos, generando algunos conceptos novedosos.

Una nueva fase de **sombrero azul** serviría para organizar los conceptos que hayan surgido en una lista más formal para clasificarlos según algún criterio. Tras esto, podría tener lugar una etapa de pensamiento constructivo, en la cual se alternen los sombreros blanco, amarillo y verde, con el fin de desarrollar cada propuesta y de ir dándoles a todas una valoración positiva. Llega el turno del sombrero negro, que serviría como chequeo. Con él se podría estudiar cuáles de las alternativas son imposibles o inservibles, y definir las debilidades de las demás. A continuación, nuevas rondas de sombreros amarillo y verde contribuirían a superar esas dificultades, corrigiendo errores, eliminando debilidades y solucionando problemas. El sombrero negro se puede usar de nuevo, para afinar aún más los riesgos y peligros que subsistan.

Nuevamente, convendría desarrollar una **ronda de sombrero azul**, en la que se organice todo lo que se ha conseguido y se proponga una estrategia para elegir el camino a seguir. Aquí resultaría muy adecuado también un sombrero rojo, que permita a los pensadores expresar sus sentimientos sobre las opciones disponibles. Finalmente, una mezcla de sombreros amarillo y negro puede llevar a seleccionar la alternativa final que mejor se adapte a las necesidades, y un último sombrero azul ayudaría a pensar la forma de ponerla en práctica, a realizar el resumen final de la reunión y a preparar el respectivo informe.