

# *Empoderamiento a través de los seis sombreros de pensamiento y competencias personales para el desarrollo organizacional*

---

Pedro Javier LIZÁRRAGA TAMAYO  
Verónica ANGULO CHOCANO

## **RESUMEN**

Promover el empoderamiento en las organizaciones suele ser más difícil de lo normal en la práctica, mediante este artículo desarrollamos como se utiliza una herramienta como la de los seis sombreros de pensamiento para promover el emprendimiento en organizaciones basándonos en las competencias personales y se mencionan algunos ejemplos de organizaciones que promueven su desarrollo y sus nuevos emprendimientos con esta técnica.

Cada día escuchamos con mayor énfasis la importancia del factor humano en la generación de valor en nuestras organizaciones. Es necesario saber y ser conscientes de que esto no obedece a un mandato desde las posiciones directivas o gerenciales; sino que esta invitación a la generación de ideas e integración han de ser generadas de manera natural, siendo desarrolladas y promovidas a todo nivel desde los menores niveles hasta los más altos y viceversa, teniendo como base una visión compartida por todos los miembros de la organización.

Partiendo de una visión de empoderamiento en la cual las organizaciones son más productivas cuando todos sus empleados están facultados para tomar decisiones consideramos que estas conllevan a generar mayor libertad y capacidad de desarrollo profesional y con ello la posibilidad de mayor desarrollo organizacional.

La finalidad del empowerment (empoderamiento) es delegar poder, buscando la horizontalidad de las estructuras organizativas, en donde cada miembro de la organización sienta que se le brinda soporte y apoyo, confiriéndole sentimiento de pertenencia, poder y autoridad, buscando que se desarrolle un liderazgo personal e integrador. De ellos hay infinidad de ejemplos que van desde organizaciones

tradicionales a innovadoras, de pequeñas a grandes, incluso en organizaciones que buscan la reinserción y la revaloración de las personas como es el caso de “Add Us In” promovido por el departamento de trabajo de los Estados Unidos en Chicago (1) en todas ellas el empoderamiento y el liderazgo van de la mano.

Sin embargo, existen organizaciones en las que se desarrolla empowerment y no se genera el suficiente valor, debido a múltiples causas; tales como: la falta de un liderazgo claro, los intereses personales no integrados al desarrollo conjunto, o que en alguna de las etapas de entrega de empowerment se cuenta con perspectivas muy esquemáticas que obedecen a la forma como se observa a la organización y como es cada uno y que no incentivan la generación de propuestas que generen valor.

Refiriéndome a esta última causa, existen casos en los que miembros de una organización poseen alternativas o propuestas interesantes que no son emitidas por hermetismo, carácter introvertido y/o miedo a la crítica, incluso en algunos casos miedo al éxito.

Elisabeth Noelle-Neumann denomina a este problema como la Espiral del silencio. Teoría que sostiene que existe menor probabilidad de que una persona exprese sus opiniones si es que se siente parte de una minoría, por miedo a algún tipo de castigo o aislamiento.

Este tipo de entrapamientos ha motivado a que estrategas y coaches hayan desarrollado un conjunto de técnicas con la finalidad de poder sacar adelante y desarrollar equipos integrados en los que todos posean claramente una visión clara y compartida, ante la espiral del silencio la técnica de Seis Sombreros de Pensamiento o STH (Six Thinking Hats) puede ayudar haciendo que todo desarrollo del potencial humano parte de las motivaciones e intereses personales, del experiencia, conocimientos adquiridos y manejo que se tenga y finalmente del ecosistema en el que se desarrolla.

La técnica STH propuesta por Edward de Bono nos permite explorar deliberadamente una variedad de perspectivas, las cuales pueden ser muy distintas de las percepciones que uno tiene. Esta técnica puede ayudar a aquellas personas que posean ideas o propuestas en sus organizaciones, pero que no se atreven a liderar cambios, permite a las personas poder animarse y expresar sin temor su punto de vista y tomar decisiones; en ella uno puede asumir el rol de ponerse en otra perspectiva, usando un sombrero de cada color y adoptar esa forma de ver las cosas, con la finalidad de prepararse ante cualquier escenario posible.

- El sombrero blanco desarrolla habilidades de actor neutral en la que se recurre a información relevante y objetiva. Bajo este sombrero el participante debe basar todo su actuar en base a hechos objetivos y cifras.

Como recomendación se plantea que el participante que tenga el sombrero blanco tenga desarrollada las siguientes competencias:

- . Capacidad analítica: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad.
- . Pensamiento analítico: Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes.
- . Así también es importante que evite generar interpretaciones ni opiniones.

- El sombrero verde, busca desarrollar nuevas ideas, tratando de desarrollar al máximo su creatividad. Las competencias que debe tener este segundo actor son las siguientes:

- . Búsqueda de información: Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.
- . Creatividad: Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.
- . Flexibilidad: Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad.
- . Innovación: Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

- El sombrero negro en contraposición juega al abogado del diablo, es un juez estricto, y desarrollar una visión lógica negativa. Las competencias que tiene que tener el que tenga este sombrero son:

- . Pensamiento crítico: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas.
- . Rigor: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia.
- . Meticulosidad/minuciosidad: Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información resolviéndola hasta el final de la misma.
- . El responsable de tener el sombrero negro debe generar preguntas que lleven a que todos los miembros defiendan la iniciativa que están promoviendo. No confundir con negativo destructivo.

- El sombrero amarillo, trata de enfocar todo desde una visión lógica positiva. Un gran sentido constructivo. Quien tiene el sombrero amarillo debe de tener como competencias:

- . Positivismo: Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

- . Tolerancia al estrés: Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés. Mostrar el mejor lado al equipo.
  - . Influencia: Capacidad para persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan en el desarrollo de la actividad para alcanzar los objetivos propuestos.
- El sombrero rojo, basado en el desarrollo de intuiciones, sensaciones y emociones motiva a expresar una opinión, idea y/o propuesta, así como conocer la sensación generada ante una propuesta.
- . Entusiasmo: Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.
  - . Energía: Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado.
  - . Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a todo nivel.
- El sombrero azul, es menos apasionado, trata de organizar los procesos y lleva a definir soluciones o propuestas.
- . Orientación estratégica: Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.
  - . Capacidad de planificación y organización: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
  - . Autoconfianza: Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

Desde los años 80's grandes empresas han aplicado la técnica de los seis sombreros del pensamiento para el desarrollo y fortalecimiento institucional, entre las más conocidas tenemos IBM, Federal Express, British Airways, Polaroid, Pepsi Cola, Dupont y Nippon Thelephon and Telegraph. Uno de los casos más reconocidos es el realizado por la Sección Alimentación de la empresa Nestlé en Ohio, Estados Unidos; el proyecto se inició capacitando en la técnica STH a los colaboradores de las áreas de desarrollo del producto y de marketing. La segunda etapa del proyecto consistió en enfrentar a cada grupo con un desafío que debían superar en equipo.

Al grupo de desarrollo del producto se le planteó el desafío de “fortalecer la presencia de la marca”, el equipo presentó 19 conceptos nuevos para los empleados de marketing de dos filiales de Nestlé, cada uno de los conceptos fue evaluado durante el proceso de búsqueda de beneficios y relación con las estrategias de las sub-marcas de la empresa. Al finalizar quedaron todos satisfechos con los resultados, pues se habían elegido conceptos contextualizados para cada tipo de mercado y a la vez contribuían al fortalecimiento general de la marca. El tiempo utilizado para lograr estos resultados fue de una hora exactamente.

El grupo de Marketing y ventas recibió el desafío de “Aumentar las ventas” y para ello el grupo propuso realizar una reunión con los clientes minoristas y con ellos aplicaron la técnica de los seis sombreros; en menos de dos horas se generaron muchas ideas excelentes, que habían sido evaluadas y priorizadas para ejecutarse en un plan de acción. Este caso muestra claramente que el éxito de la técnica está relacionado directamente con la pertinencia entre el desafío planteado y las capacidades y conocimientos con los que cuenta el equipo de trabajo.

En conclusión podemos sostener que la Técnica STH es útil en la gestación, análisis y toma de decisiones, ya que considera distintos puntos de vista, proporcionando a las personas herméticas y/o extrovertidas un mecanismo de preparación para poder presentar ideas.

## FUENTES

1. Fabricio E. Balcazar, JoAnn Kuchak, Shawn Dimpfl, Varun Saripepella, and Francisco Alvarado, An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the United States. *Psychosocial Intervention / Intervencion Psicosocial*. Aug 2014, Vol. 23 Issue 2, p145-150. 6p
2. De Bono, Edward *Seis sombreros para pensar*, Editorial Distal.
3. Aliaga, Carlos *Operación Empresa: Del dicho al hecho*, Editorial Endira.
4. Noelle-Neumann, Elisabeth *La Espiral del Silencio*, Editorial Paidós.
5. Csikszentmihalyi, Mihaly *Creativity: The Psychology of Discovery and Invention*.
6. Alles, Martha *Diccionario de competencias: La trilogía*, Editorial Gránica.
7. Hindle, Tim *Guide to Management Ideas*, London Profile Books 2003.
8. Curtin, Lynda *The Opportunity Thinker*, 2002, Glendale,

