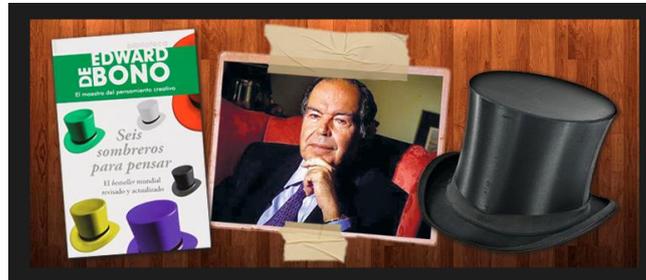


nombre de la actividad	Seis sombreros de copa.
autor/es	Federico ESCUDERO ÁLVAREZ.
nivel y destinatarios	B2.
duración	3 horas.
objetivos	Desarrollar técnicas de debate en clase.
destrezas	Todas.
contenidos funcionales, léxicos y gramaticales	Expresar opinión. Expresar sentimientos.
dinámica	Individual, parejas, grupos, plenarias.
material y recursos	Fotocopias adjuntas.
secuenciación	Aparece detallada en el Anexo I.

SEIS SOMBREROS DE COPA

0 Comenta las siguientes citas con tu compañero expresando acuerdo o desacuerdo e indicando los motivos. ¿Qué tema crees que tienen en común?



Si eres demasiado bueno adaptándote al sistema existente, es posible que nunca te des cuenta de que hace falta un cambio.

La necesidad de tener razón todo el tiempo es el mayor impedimento para las nuevas ideas.

A la cima de una montaña se puede llegar por varios caminos. Unos son más fáciles que otros. Pero nadie va por todos a la vez. Primero se seleccionan y se prueban.

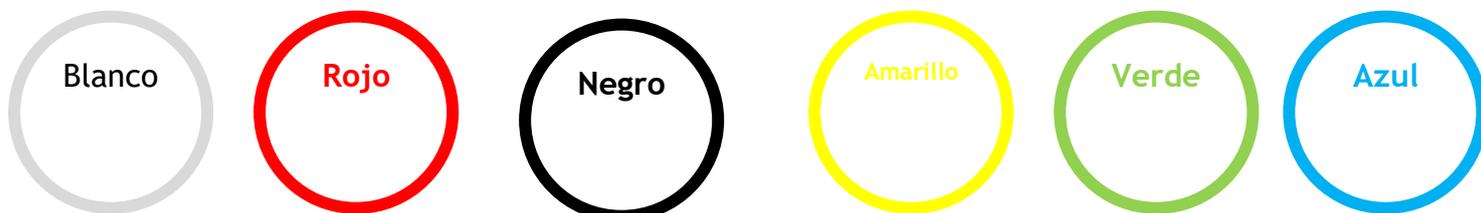
Generalmente, los únicos que están satisfechos con su capacidad de pensamiento son aquellos pobres pensadores que creen que el objetivo de pensar es probar que tienen razón, para su propia satisfacción.

Edward de Bono, psicólogo maltés

1 ¿Con qué relacionas los siguientes colores? Puede ser con un elemento natural, con un sentimiento, con un objeto, con un recuerdo...

-Yo, el blanco lo relaciono con la pureza...

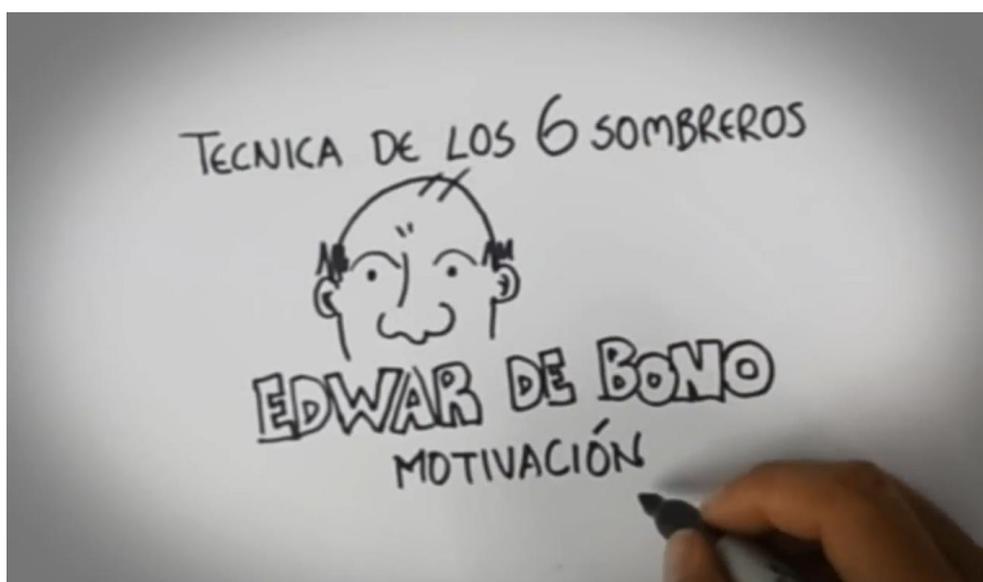
-¿Ah, sí? Pues yo lo relaciono con la neutralidad...



2 Ahora completa la siguiente tabla con los colores anteriores.

El _____ es frío y también es el color del cielo que está por encima de todo.	El _____ es césped, vegetación y crecimiento.	El _____ es alegre y positivo, como el sol que brilla.
El _____ es neutro y objetivo.	El _____ sugiere emociones, tanto positivas como negativas.	El _____ es triste y negativo.

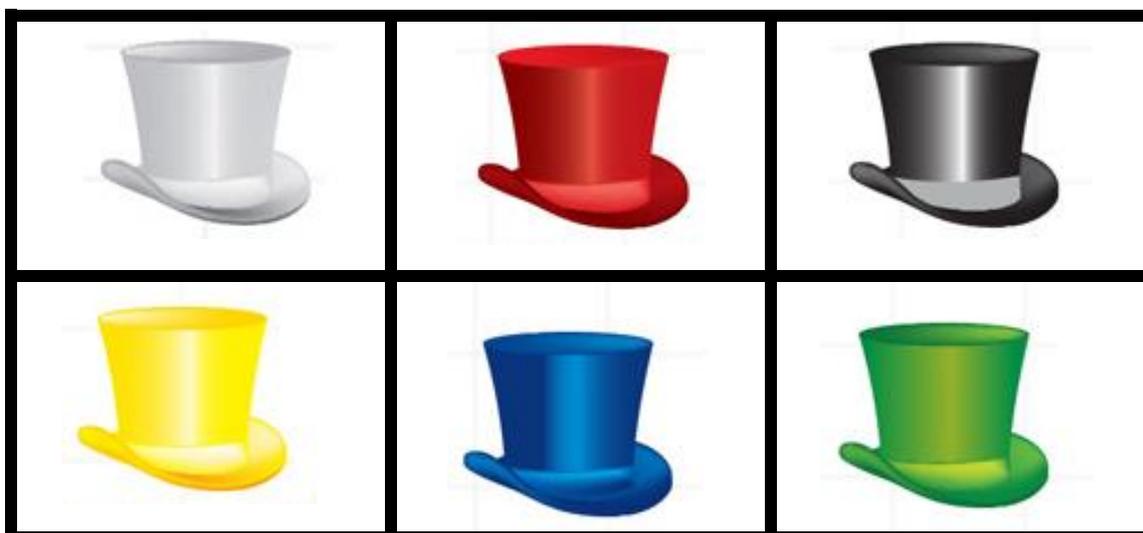
3 Vas a ver un vídeo¹ sobre una técnica de pensamiento del psicólogo maltés Edward de Bono titulada *Seis sombreros para pensar*, que parte de la simbología de los colores anteriores. Al acabar de visionar el vídeo, podrás completar la tabla de la página siguiente.



¹ Enlaces y transcripciones disponibles en el Anexo III.

El sombrero _____ se ocupa de hechos objetivos y cifras.	El sombrero _____ cubre los aspectos negativos, el por qué algo no se puede hacer.	El sombrero _____ da el punto de vista emocional.
El sombrero _____ es optimista y cubre el pensamiento positivo.	El sombrero _____ indica creatividad e ideas nuevas.	El sombrero _____ se ocupa del control y la organización del proceso de pensamiento.

4 ¿Cómo podrías relacionar los sombreros anteriores por parejas antónimas? ¡Cuidado! El sombrero blanco no es el opuesto al negro.



5 Y ahora tú: ¿desde qué sombrero o sombreros sueles pensar? ¿Cuál es el que llevas puesto más a menudo?

-Pues yo creo que casi siempre llevo puesto el sombrero verde. Siempre pienso en nuevas ideas, alternativas posibles...

-¿Ah, sí? Pues en mi caso creo que llevo los sombreros amarillo y negro. Siempre pienso en las ventajas e inconvenientes cuando tengo que decidir sobre algo.

6 Ahora vamos a construir un asociograma de vocabulario relacionado con los sombreros. Para ello completa las siguientes tablas.

Sombrero blanco

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Confirmado	Confirmación	Confirmar
Descrito		
	Ecuanimidad	Xxxxxx
		Enumerar
Imparcial		Xxxxxx
Informado		
	Neutralidad	Xxxxxx
	Objetividad	Xxxxxx
		Puntualizar
Recopilado		
	Verificación	

Sombrero rojo

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Afectivo		
Apasionado		
Xxxxxx	Corazonada	Xxxxxx
		Impresionarse
	Intuición	
	Emoción	
		Exaltarse
		Presentir
	Sensación	
	Sentimiento	

Sombrero negro

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Cauteloso		Xxxxxx
	Conformismo/conformidad	
		Criticar
Débil		
Defectuoso		Xxxxxx
	Desventaja	Xxxxxx
Erróneo		
		Fallar
Incorrecto		Xxxxxx
	Negatividad	Xxxxxx
	Peligro	
	Pesimismo	Xxxxxx
Problemático		
Prudente		Xxxxxx
		Arriesgarse

Sombrero amarillo

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Alegre		
		Animarse
		Beneficiar
Constructivo		
	Convencimiento	
Entusiasmado		
Esperanzado		Xxxxxx
		Ilusionarse
	Optimismo	Xxxxxx
	Positividad	xxxxxx
Ventajoso		

Sombrero verde

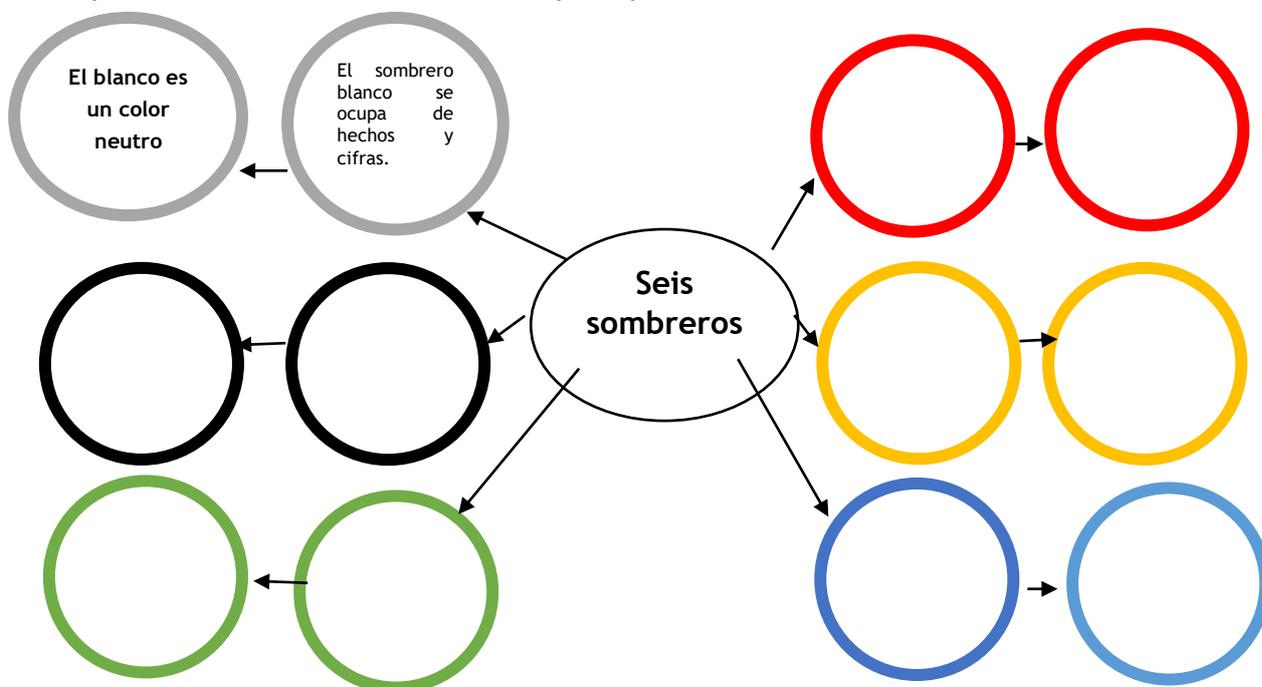
Adjetivo	Sustantivo	Verbo
	Alternativas	Xxxxxx
		Concebir
	Creatividad	
	Hipótesis	
Imaginado		
		Innovar
		Inventar
Nuevo		Xxxxxx
	Opción	
Original		
		Proponer
	Provocación	
Sugerido		

Sombrero azul

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
		Analizar
Centrado		
Concluido		
	Control	
	Disciplina	
		Estructurar
		Evaluar
	Monitorización	
Organizado		
		Planificar
	Responsabilidad	
Revisado		
	Síntesis	
		Supervisar
		Tutelar
Valorado		

7 Con ayuda de la aplicación *Tagxedo* crea una nube de palabras con sustantivos y verbos para cada uno de los sombreros.

8 Completa el diagrama de abajo con la simbología del color relacionada con cada sombrero y con sus funciones y obtendrás una visión de conjunto sobre en qué consisten los seis sombreros para pensar.



9 ¿Sabes qué es el teletrabajo? ¿Se practica en tu país? ¿En qué profesiones crees que es más fácil trabajar desde casa?

10 Vuestro profesor os va a dar una serie de tarjetas² con opiniones sobre el teletrabajo. Cada uno va a leer la opinión que se os haya asignado y los demás vais a tratar de adivinar a qué sombrero corresponde.

11 Ahora lee el siguiente texto y señala a qué sombrero corresponden las afirmaciones de la tabla de abajo.

Sabel Reyes se levanta a las 6.45, se ducha, se viste, desayuna en una cafetería del barrio mientras ojea el periódico y se va a trabajar. Una rutina similar a la de muchos españoles, con la particularidad de que cuando Sabel termina su café con leche y sus tostadas es a su casa adonde regresa para iniciar su jornada laboral. Forma parte de ese 6,6% de trabajadores que practican el teletrabajo en España.

Unas cifras bajas en comparación con las de otros países de la Unión Europea. Y más si se tiene en cuenta que Internet o la nube han posibilitado que esta modalidad sea hoy tecnológicamente accesible para muchas más personas. “La sensación de pérdida de control que supone tener a parte del equipo trabajando desde casa provoca mucho miedo. Para que el modelo tenga éxito es imprescindible concienciar a los mandos de que un trabajador puede sacar adelante sus tareas sin necesidad de una supervisión visual permanente”, recalca Ángel Largo, socio director de Grupo Solutio. De sus palabras se llega a la conclusión de que el fuerte arraigo que la cultura de la presencia tiene todavía en España es uno de los principales obstáculos.

Entre las ventajas del trabajo en remoto figuran la reducción de costes, el aumento de la productividad, la disminución del absentismo o la optimización de tiempos al suprimirse los desplazamientos. El concepto de trabajo por objetivos es clave. “Hoy en día todo es medible. Se mide la productividad del trabajador por objetivos cumplidos”, afirma David Blay, autor de *¿Por qué no nos dejan trabajar desde casa?* Este periodista *freelance* asegura que es necesario romper con algunas inercias que siguen imperando en las organizaciones, como la de equiparar eficiencia a duración de la jornada. “¿Quién es más productivo, el que pasa ocho horas delante del ordenador o el que consigue terminar sus tareas en tres?”.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística, sólo el 26% de las empresas nacionales cuentan con programas de teletrabajo. Pero incluso aquellas que se lanzan a abrazar sus bondades pagan la novatada. “Las empresas deben aprender que por el hecho de que el trabajador esté en su casa no va a estar las 24 horas del día disponible para ellas, ni que las tareas van a estar hechas antes”, comenta Arancha de las Heras, directora general de CEF, una editorial que está a punto de publicar *El teletrabajo en España: un análisis crítico de normas y prácticas*.

No aclarar con el empleado quién costea los gastos de la oficina en casa o el uso que se permite de esos equipos fuera del trabajo también integran ese catálogo de errores. De igual forma, el trabajador necesita un rodaje. De las Heras recuerda que teletrabajar “no es compatible con atender al

² Disponibles en el Anexo VIII.

fontanero, cuidar a los niños o hacer la compra. Dentro de una cierta flexibilidad, conviene que el trabajador se marque unas rutinas y unos horarios. Sus compañeros necesitan saber a qué horas está conectado si se quiere que realmente la distancia no se note”.

A la canaria Sabel Reyes se le ocurrió la idea de utilizar el desayuno fuera de casa para ponerse “en modo laboral” cada mañana. Trabaja como directora asociada de Talento Global en Amadeus. Lo hacía en Madrid, hasta que hace ocho años circunstancias personales la obligaron a regresar a la isla. Llegó incluso a presentar su renuncia, pero entonces su jefe le ofreció la posibilidad de continuar trabajando desde casa. “El primer día fue duro, me sentí fuera de lugar, nunca había trabajado así y fue preciso un aprendizaje. Pero el balance es muy positivo porque me ha permitido compatibilizar mi vida personal con la profesional”, afirma. No es la única. El 10% de los cerca de 800 empleados que Amadeus tiene en Madrid realizan al menos una parte de su trabajo de forma remota. Para acogerse al plan sólo necesitan cumplir tres requisitos: “Que lleven un mínimo de dos años en la empresa, que su superior directo lo apruebe y que alcancen los objetivos que se les marque”, enumera Valle Rodríguez, su directora de Recursos Humanos.

La dosis de invisibilidad que inevitablemente acompaña al teletrabajador puede provocar que no se le pida opinión o que quede descolgado de posibles promociones. Por eso, aconseja Arancha de las Heras, “es vital no perder el contacto con la empresa, acudir a las reuniones importantes e incluso, si es posible, realizar algunas jornadas en la sede física”. Sabel Reyes viaja unas dos veces al mes a Madrid. “Trabajar en remoto hace que te sientas solo. Echas de menos el contacto humano y tomar un poco más la temperatura del ambiente laboral”, lamenta. Ella concluye que la comunicación es clave para contrarrestar esa sensación de aislamiento. “A veces lo más fácil es mandar un correo electrónico, pero pensé ¿y si me obligo a coger el teléfono, a hablar con la persona, aunque no sea estrictamente necesario? Para que mis compañeros sepan que estoy disponible y que también ellos me pueden llamar cuando quieran. Que no me van a molestar si lo hacen, porque me van a encontrar trabajando”.

Texto extraído y adaptado de un artículo de Ramón Oliver disponible en http://economia.elpais.com/economia/2016/05/12/actualidad/1463053693_001816.html

	 Blanco	 Rojo	 Negro	 Amarillo	 Verde	 Azul
1 (Sabel Reyes) Forma parte de ese 6,6% de trabajadores que practican el teletrabajo en España.						
2 La sensación de pérdida de control que supone tener a parte del equipo trabajando desde casa provoca mucho miedo.						
3 Se llega a la conclusión de que el fuerte arraigo que la cultura de la presencia tiene todavía en España es uno de los principales obstáculos.						
4 Entre las ventajas del trabajo en remoto figuran la reducción de costes, el aumento de la productividad, la disminución del absentismo o la optimización de tiempos al suprimirse los desplazamientos.						
5 De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística, sólo el 26% de las empresas nacionales cuentan con programas de teletrabajo.						
6 No aclarar con el empleado quién costea los gastos de la oficina en casa o el uso que se permite de esos equipos fuera del trabajo también integran ese catálogo de errores.						
7 A la canaria Sabel Reyes se le ocurrió la idea de utilizar el desayuno fuera de casa para ponerse “en modo laboral” cada mañana.						
8 El primer día fue duro, me sentí fuera de lugar, nunca había trabajado así y fue preciso un aprendizaje.						
9 El balance es muy positivo porque me ha permitido compatibilizar mi vida personal con la profesional.						
10 El 10% de los cerca de 800 empleados que Amadeus tiene en Madrid realizan al menos una parte de su trabajo de forma remota.						
11 La dosis de invisibilidad que inevitablemente acompaña al teletrabajador puede provocar que no se le pida opinión o que quede descolgado de posibles promociones.						
12 Trabajar en remoto hace que te sientas solo. Echas de menos el contacto humano y tomar un poco más la temperatura del ambiente laboral.						
13 Ella concluye que la comunicación es clave para contrarrestar esa sensación de aislamiento.						

12 Indica a qué sombrero correspondería cada una de las cuestiones. Puedes subrayar la cuestión con el color correspondiente al sombrero.

¿De qué información/datos disponemos?	¿Cuáles son los puntos positivos de esta propuesta?	¿Qué dificultades u obstáculos se pueden plantear?
¿Y si...?	¿Qué sensaciones nos provoca...?	¿Alguien tiene alguna corazonada?
¿Qué cambios positivos habría?	¿Qué información es la más relevante?	¿Qué beneficios puede aportar esta propuesta?
¿Cómo podemos sintetizar lo dicho hasta ahora?	¿Qué otras alternativas hay?	¿Cómo nos sentimos?
¿Qué posibles consecuencias negativas habría?	¿Qué información/datos nos falta/n?	¿Cuáles son los puntos débiles de esta propuesta?
¿A qué conclusiones hemos llegado?	¿Estamos yendo a alguna parte?	¿Qué ideas podríamos llevar a cabo?

13 Ahora vamos a relacionar cada sombrero con una serie de estructuras sintácticas.

Instrucciones de uso del sombrero blanco

-Qué expresa: informaciones y datos

-Para qué sirve: para *poner cabeza*

-Cómo se expresa: mediante las siguientes estructuras:

- *Es evidente que, está claro que, es cierto que, está comprobado que, es obvio, está demostrado que, es indudable, es innegable, es verdad que + indicativo*
- *Es lógico que + subjuntivo*

Instrucciones de uso del sombrero rojo

-Qué expresa: emociones, sentimientos e intuiciones sin justificarlos

-Para qué sirve: para *poner corazón*

-Cómo se expresa: con expresiones de sentimiento con subjuntivo:

- *Para expresar alegría: me alegra, me pone muy contento*
- *Para expresar sorpresa: me asombra, me extraña, me sorprende, me alucina*
- *Para expresar enfado: me cabrea, me da rabia, me enfada, me enfurece, me indigna, me irrita*
- *Para expresar miedo: me alarma, temo, me asusta, me da pánico, me espanta, me aterroriza, me horroriza*
- *Para expresar desagrado: aborrezco, detesto, me asquea, me da asco, me desagrada, me disgusta, me repugna*
- *Para expresar tristeza: me apena, me deprime, me entristece*
- *Para expresar indiferencia: me da igual, me da lo mismo, me es indiferente, me trae sin cuidado*

Instrucciones de uso del sombrero negro

-Qué expresa: la lógica negativa, por qué algo no funciona. No expresa sentimientos negativos. De eso se ocupa el sombrero rojo.

-Para qué sirve: para *poner pegas*

-Cómo se expresa: con oraciones concesivas y adversativas:

- **Nexos concesivos** (*aunque, a pesar de que, a pesar de, aun, por mucho/a/os/as + sustantivo + que, por muy + adjetivo que*)
- **Nexos adversativos** (*pero, sino, sin embargo, no obstante*)

Instrucciones de uso del sombrero amarillo

-Qué expresa: la lógica positiva, por qué algo puede ser beneficioso. No expresa sentimientos positivos, de eso se encarga el sombrero rojo.

-Para qué sirve: para *poner una gota de optimismo*

-Cómo se expresa: con estructuras como:

- **Imperativo de nosotros** (recuerda que es igual que la primera persona de plural de presente de subjuntivo)

Instrucciones de uso del sombrero verde

-Qué expresa: las ideas nuevas y alternativas

-Para qué sirve: para *poner una pizca de locura*

-Cómo se expresa: para crear nuevas ideas vamos a usar:

- **Oraciones condicionales**

Instrucciones de uso del sombrero azul

-Qué expresa: las conclusiones y el proceso de pensamiento

-Para qué sirve: para *poner orden*

-Cómo se expresa: con marcadores como:

- **Marcadores conclusivos:** *en conclusión, para concluir, para terminar, por último, en definitiva*
- **Marcadores de síntesis:** *en resumen, para resumir, en resumidas cuentas, en pocas palabras, en suma*

14 Ahora vuestro profesor os va a dar una tarjeta³ con una idea o propuesta que tenéis que debatir en función del sombrero que os asigne, con las estructuras anteriores y en función de las instrucciones que os proporcionen⁴. ¡Ánimo! ¡Vamos a hacer todos un debate de sombreros!



15 Una vez que ha terminado el debate, ¿qué ventajas crees que aporta la técnica de los seis sombreros para pensar?

-Pues a mí me ha hecho más consciente de cómo es mi proceso de pensamiento.

-Sí, yo llevo demasiadas veces el sombrero negro y quizá debería cambiar al amarillo...

³ Disponibles en el Anexo X.

⁴ Disponibles en el Anexo I, en el apartado correspondiente al ejercicio 14.

Anexo I Guía del profesor

El **ejercicio 0** es una introducción general al tema. Al margen del comentario de las citas, se puede aprovechar para presentar la figura de Edward de Bono. Además de la información contenida en Wikipedia, se puede encontrar una buena presentación en <http://www.inmentor.com/2012/06/24/quien-eres-edward-de-bono/>

El **ejercicio 1** es un ejercicio de práctica libre. Se puede asignar a cada equipo un color diferente para que lo relacionen con lo que a ellos les sugiere. En la puesta en común los demás equipos pueden añadir otras asociaciones a las del equipo que expone.

El **ejercicio 2** sirve para centrar esas asociaciones de colores en las que utiliza Edward de Bono para los seis sombreros. Puede hacerse en parejas en el formato presentado o con sets de tarjetas recortadas.

El **ejercicio 3** consiste en la visualización de un vídeo para presentar los seis sombreros para pensar. Se puede elegir entre: <https://www.youtube.com/watch?v=wIGeQou2Ghk> de 3´46´´ transcrito en el **Anexo III**.
<https://www.youtube.com/watch?v=Mq7mYdrUOqs> de 6´24´´ transcrito en el **Anexo IV**.

Después de la visualización, se les pide que completen la tabla. Puede hacerse en parejas en el formato presentado o con sets de tarjetas recortadas. Si necesitan información ampliada sobre los sombreros, se les pueden proporcionar recortados los códigos QR disponibles en el **Anexo V** para que visualicen con sus dispositivos electrónicos los vídeos correspondientes.

El **ejercicio 4** consiste en juntar los sombreros por pares antónimos. Se debe hacer incidencia en que el sombrero blanco no es opuesto al negro.

El **ejercicio 5** es una pregunta abierta para fomentar la reflexión y hacerles ver desde qué tipo de sombrero piensan.

El **ejercicio 6** consiste en crear un campo semántico para cada uno de los sombreros. Puesto que en el **ejercicio 1** se les ha asignado un color a cada equipo, se puede dar la tabla de vocabulario correspondiente al color que han trabajado antes.

El **ejercicio 7** consiste en crear nubes de palabras con el vocabulario del ejercicio anterior. Si se quiere saltar este paso, hay nubes de palabras ya preparadas en el **Anexo VI**. Se pueden imprimir las nubes de palabras para decorar el aula. Se pueden utilizar las siguientes aplicaciones:

- Tagxedo
- Wordle
- Tagul
- TagCrowd
- ImageChef (Make Word Mosaic)

- WordItOut

El **ejercicio 8** consiste en hacer un mapa conceptual con lo visto hasta ahora para tener una visión global de los seis sombreros. Se puede hacer colaborativamente. Si se quiere saltar esta actividad, se propone el esquema del **Anexo VII**.

El **ejercicio 9** es un ejercicio de calentamiento en el que se pregunta a los estudiantes si saben en qué consiste el teletrabajo, qué presencia tiene en su país, qué tipo de oficios se pueden realizar mediante esa modalidad...

El **ejercicio 10** introduce una serie de afirmaciones sobre el teletrabajo, disponibles en el **Anexo VIII**. Después, el profesor distribuye las tarjetas a seis alumnos de la clase que las leen en voz alta para que sus compañeros puedan adivinar desde el punto de vista de qué sombrero están hablando.

El **ejercicio 11** presenta un artículo sobre el teletrabajo. Después de su lectura se les puede pedir que pongan un título al texto. El título del artículo es *Barreras al teletrabajo - El excesivo arraigo de la cultura presencial impide el desarrollo de la labor a distancia*.

La actividad de las frases para relacionar con los sombreros se puede hacer en formato tabla o pidiendo que subrayen en el texto las frases correspondientes a cada sombrero con su color.

El **ejercicio 12** presenta un total de 18 cuestiones, tres por sombrero, para que se relacionen con el sombrero correspondiente. Se puede hacer directamente sobre el papel o en formato tarjetas disponibles en el **Anexo IX**.

El **ejercicio 13** recopila una serie de exponentes gramaticales y funcionales relacionados con cada sombrero.

El **ejercicio 14** es la tarea final. Se proponen las siguientes dinámicas basadas en las situaciones y problemas incluidos en el **Anexo X**.

-a) **Dinámica rápida de calentamiento para grupos comunicativos:** Cada uno de los alumnos escribe un problema en una hojita de papel. El profesor recoge todos los problemas y se saca uno al azar. El profesor va repartiendo aleatoriamente el turno de palabra y asignando sombreros al mismo tiempo para que los estudiantes vayan produciendo sus frases en función del sombrero asignado.

-b) **Dinámica rápida de calentamiento para grupos reflexivos:** Se haría como la anterior, pero en vez de hacerla directamente por oral se haría por escrito a través de mentimeter⁵. De esa manera se les da tiempo para reflexionar y escribir.

-c) **Dinámica rápida y lineal de series breves.** Se divide a la clase en grupos. Se proyecta el problema en la pizarra y se pide que se vayan poniendo

⁵ Las instrucciones de esa aplicación se encuentran en el **Anexo XII**.

sombreros según las dos primeras tablas del **Anexo XI**. Después de asignarles un sombrero se les daría tiempo para que reflexionaran en grupo en función del sombrero correspondiente. Luego, puesta en común y a por el siguiente sombrero.

-d) **Dinámica desarrollada y lineal de series largas**. Como la anterior, pero según las dos últimas tablas disponibles en el **Anexo XI**.

-e) **Dinámica grupal sin cambio de sombreros**. Se proyecta el problema en la pizarra. El profesor asigna un sombrero a cada equipo y se reserva para él el sombrero azul. Los equipos intervienen en función del sombrero asignado y no cambian de sombrero durante el debate.

-f) **Dinámica grupal con cambio de sombreros**. Lo mismo que la anterior, pero cuando el profesor lo ordene, los equipos se cambian de sombrero. Lo ideal sería que todos los equipos se pusieran todos los sombreros.

-g) **Sombreros por pares**. Se proyecta el problema en la pizarra y se divide a la clase en dos equipos. En una primera fase un equipo lleva el sombrero blanco y otro el sombrero rojo, de manera que un equipo presenta la información y los hechos y otro los sentimientos. Después, se cambian los sombreros y un equipo lleva el sombrero negro y otro el amarillo, de manera que un equipo presenta pros y el otro contras. En la tercera fase, los dos equipos se ponen el sombrero verde para generar ideas y el profesor, con el sombrero azul, cierra conclusiones.

Hay que tener en cuenta que:

-El **sombrero blanco** necesita de información, por lo que los que lo lleven puesto tendrán que recopilar información por internet de la problemática dada.

-El **sombrero negro** es la lógica negativa, no la expresión de sentimientos negativos (ese es el papel del sombrero rojo). Por lo tanto, las apreciaciones desde el sombrero negro buscan las desventajas razonándolas.

-El **sombrero amarillo** es la lógica positiva, no la expresión de sentimientos positivos (ese es el papel del **sombrero rojo**). Por lo tanto, las apreciaciones desde el **sombrero amarillo** buscan las ventajas razonándolas.

-El **sombrero amarillo** se debe usar antes que el negro porque es más difícil ser optimista después de haber sido pesimista.

-El **sombrero azul** es el del profesor. Modera el debate, centra el tema, no se enfoca en el asunto propiamente dicho sino en el pensamiento sobre el asunto.

El **ejercicio 15** es una toma de conciencia de las ventajas de esta técnica. Se pueden señalar las siguientes:

-Permite sostener ideas contradictorias entre sí. Por ejemplo, si se les ha pedido que cambien del sombrero amarillo al negro.

-Da unas vacaciones al ego. No se sostienen las opiniones a título personal, sino desde el sombrero que se les ha asignado.

-Permite la crítica sin hacer referencia a la persona. Por ejemplo, *veo que hablas desde el sombrero blanco, ¿podrías cambiar al amarillo?*

-Hace ser conscientes a los estudiantes de que, cuando pensamos, mezclamos, lógica, sentimientos, ideas... Los seis sombreros permiten separar todo esto.

-Favorecen la ductilidad del pensamiento. Al pasar de un sombrero a otro, contemplamos el problema bajo diferentes puntos de vista.

Anexo II Clave de respuestas

Ejercicio 2

El azul es frío y también es el color del cielo que está por encima de todo.	El verde es césped, vegetación y crecimiento.	El amarillo es alegre y positivo, como el sol que brilla.
El blanco es neutro y objetivo.	El rojo sugiere emociones, tanto positivas como negativas.	El negro es triste y negativo.

Ejercicio 3

El sombrero blanco se ocupa de hechos objetivos y cifras.	El sombrero negro cubre los aspectos negativos, el por qué algo no se puede hacer.	El sombrero rojo da el punto de vista emocional.
El sombrero amarillo es optimista y cubre el pensamiento positivo.	El sombrero verde indica creatividad e ideas nuevas.	El sombrero azul se ocupa del control y la organización del proceso de pensamiento.

Ejercicio 4

El sombrero blanco es opuesto al rojo (lo objetivo frente a lo subjetivo).

El sombrero amarillo es opuesto al negro (la lógica positiva frente a la negativa).

El sombrero verde es opuesto a la azul (las alternativas frente a la organización y la síntesis).

Ejercicio 6

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Confirmado	Confirmación	Confirmar
Descrito	Descripción	Describir
Ecuánime	Ecuanimidad	Xxxxxx
Enumerado	Enumeración	Enumerar
Imparcial	Imparcialidad	Xxxxxx
Informado	Información	Informar
Neutral	Neutralidad	Xxxxxx
Objetivo/objetivable	Objetividad	Xxxxxx
Puntualizado	Puntualización	Puntualizar
Recopilado	Recopilación	Recopilar
Verificado/verificable	Verificación	Verificar

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Afectivo	Afectividad	Afectar
Apasionado/apasionante	Pasión	Apasionarse
Xxxxxx	Corazonada	Xxxxxx
Impresionado/impressionante/Impresionable	Impresión	Impresionarse
Intuido	Intuición	Intuir
Emocionado/emocionante	Emoción	Emocionarse
Exaltado	Exaltación	Exaltarse
Presentido	Presentimiento	Presentir
Sentido	Sensación	Sentir
Sentido/sensible/sentimental	Sentimiento	Sentir

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Cauteloso	Cautela	Xxxxxx
Conforme/conformado/conformista	Conformismo/conformidad	Conformarse
Crítico/criticable/criticado	Crítica	Criticar
Débil	Debilidad	Debilitar
Defectuoso	Defecto	Xxxxxx
Desventajoso	Desventaja	Xxxxxx
Erróneo	Error	Errar
Fallado	Fallo	Fallar
Incorrecto	Incorrección	Xxxxxx
Negativo	Negatividad	Xxxxxx
Peligroso	Peligro	Peligrar
Pesimista	Pesimismo	Xxxxxx
Problemático	Problema/problemática	Problematizar
Prudente	Prudencia	Xxxxxx
Arriesgado	Riesgo	Arriesgarse

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Alegre	Alegría	Alegrarse
Animado/Animoso	Animación	Animarse
Beneficioso	Beneficio	Beneficiar
Constructivo	Construcción	Construir
Convencido	Convencimiento	Convencer
Entusiasmado	Entusiasmo	Entusiasmarse
Esperanzado	Esperanza	Xxxxxx
Ilusionado	Ilusión	Ilusionarse
Optimista	Optimismo	Xxxxxx
Positivp	Positividad	xxxxxx
Ventajoso	Ventaja	Aventajar

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Alternativo	Alternativas	Xxxxxx
Concebido/concebible	Concepción	Concebir
Creado	Creatividad	Crear
Hipotético	Hipótesis	Hipotetizar
Imaginado	Imaginación	Imaginar
Innovado	Innovación	Innovar
Inventado	Invento/invención	Inventar
Nuevo	Novedad	Xxxxxx
Optativo	Opción	Optar
Original	Originalidad	Originar
Propuesto	Propuesta/proposición	Proponer
Provocativo	Provocación	Provocar
Sugerido	Sugerencia	Sugerir

Adjetivo	Sustantivo	Verbo
Analítico	Análisis	Analizar
Centrado	Centro	Centrar
Concluido	Conclusión	Concluir
Controlado	Control	Controlar
Disciplinado	Disciplina	Disciplinar
Estructurado	Estructura/estructuración	Estructurar
Evaluado/evaluable	Evaluación	Evaluar
Monitorizado	Monitorización	Monitorizar
Organizado	Organización	Organizar
Planificado	Planificación	Planificar
Responsable	Responsabilidad	Responsabilizar
Revisado	Revisión	Revisar
Sintetizado/sintético	Síntesis	Sintetizar
Supervisado	Supervisión	Supervisar
Tutelado	Tutelar	Tutelar
Valorado	Valoración	Valorar

Ejercicio 11

	 Blanco	 Rojo	 Negro	 Amarillo	 Verde	 Azul
1 (Sabel Reyes) Forma parte de ese 6,6% de trabajadores que practican el teletrabajo en España.	✓					
2 La sensación de pérdida de control que supone tener a parte del equipo trabajando desde casa provoca mucho miedo.		✓				
3 Se llega a la conclusión de que el fuerte arraigo que la cultura de la presencia tiene todavía en España es uno de los principales obstáculos.						✓
4 Entre las ventajas del trabajo en remoto figuran la reducción de costes, el aumento de la productividad, la disminución del absentismo o la optimización de tiempos al suprimirse los desplazamientos.				✓		
5 De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística, sólo el 26% de las empresas nacionales cuentan con programas de teletrabajo.	✓					
6 No aclarar con el empleado quién costea los gastos de la oficina en casa o el uso que se permite de esos equipos fuera del trabajo también integran ese catálogo de errores.			✓			
7 A la canaria Sabel Reyes se le ocurrió la idea de utilizar el desayuno fuera de casa para ponerse “en modo laboral” cada mañana.					✓	
8 El primer día fue duro, me sentí fuera de lugar, nunca había trabajado así y fue preciso un aprendizaje.		✓				
9 El balance es muy positivo porque me ha permitido compatibilizar mi vida personal con la profesional.				✓		
10 El 10% de los cerca de 800 empleados que Amadeus tiene en Madrid realizan al menos una parte de su trabajo de forma remota.	✓					
11 La dosis de invisibilidad que inevitablemente acompaña al teletrabajador puede provocar que no se le pida opinión o que quede descolgado de posibles promociones.			✓			
12 Trabajar en remoto hace que te sientas solo. Echas de menos el contacto humano y tomar un poco más la temperatura del ambiente laboral.		✓				
13 Ella concluye que la comunicación es clave para contrarrestar esa sensación de aislamiento.						✓

Ejercicio 12

¿De qué información/datos disponemos?	¿Qué información es la más relevante?	¿Qué información/datos nos falta/n?
¿Cómo nos sentimos?	¿Qué sensaciones nos provoca...?	¿Alguien tiene alguna corazonada?
¿Qué cambios positivos habría?	¿Cuáles son los puntos positivos de esta propuesta?	¿Qué beneficios puede aportar esta propuesta?
¿Qué ideas podríamos llevar a cabo?	¿Qué otras alternativas hay?	¿Y si...?
¿Qué posibles consecuencias negativas habría?	¿Qué dificultades u obstáculos se pueden plantear?	¿Cuáles son los puntos débiles de esta propuesta?
¿A qué conclusiones hemos llegado?	¿Estamos yendo a alguna parte?	¿Cómo podemos sintetizar lo dicho hasta ahora?

Anexo III Transcripción del vídeo accesible en
<https://www.youtube.com/watch?v=wIGeQou2Ghk>

Hoy voy a presentar una técnica simple y efectiva para utilizar el proceso de pensamiento grupal. Es conocida como el método de los seis sombreros y desde su presentación en 1985 viene siendo usado por distintas empresas a la hora de buscar innovación y soluciones a los principales problemas. El creador de esa técnica es Edward de Bono, un autor maltés que propuso que se pueda enseñar a pensar. ¿Por qué es importante conocer sobre esta técnica? Porque necesitamos una técnica a la hora de pensar en grupo, ya que a la hora de pensar intentamos hacer demasiado al mismo tiempo. Pasamos de las emociones a la lógica, de lo positivo a lo negativo, como si hiciéramos malabares con muchas pelotas y, a la hora de pensar en grupo, esto puede traer problemas.

Hay varios vicios de pensamiento grupal que aparecen en todas las decisiones. Por ejemplo, suele haber una persona que piensa más en los hechos, otra que propone soluciones creativas, otra que se enfoca en los problemas, y otra en los beneficios.

El ego personal también actúa como freno a la hora de comunicar, especialmente cuando se trata de sentimientos, críticas a otras o respuestas que pueden ser rechazadas.

¿Qué solución propone esta técnica? Como regla principal se debe utilizar en todo momento un sombrero, deben pensar y comunicar rápidamente esas ideas en basándose solamente en el enfoque indicado por el color.

Pero también tiene otros beneficios. Por un lado obliga a que todos los participantes encaren todos los aspectos del problema y no solo el que resulte más cómodo. Algunos además permiten tener una estrategia para encarar la tarea de pensar en el problema.

Otra regla es que al comunicar un pensamiento impulsado por el color del sombrero no hace falta justificarlo. Cualquier participante puede proponer o solicitar a alguien o al grupo que se cambie el sombrero actual por otro.

¿Qué representan los sombreros?

El sombrero blanco representa hechos y números, neutralidad y objetividad.

Con el sombrero negro se pueden identificar problemas y críticas.

El sombrero rojo representa la parte sentimental y emocional.

El sombrero amarillo representa la lógica positiva, los beneficios, y comenta si la idea funcionará.

El verde representa la creatividad, las alternativas y las soluciones.

Y por último el sombrero azul. Con este sombrero se puede tener el control de otros sombreros. Representa la autoridad y la responsabilidad.

Los beneficios de estas teorías: expresión de sentimientos, comunicación directa, abrir nuevas formas de pensar, separar el ego y reuniones productivas.

Ahora ya saben, la próxima vez que tengan que preparar el grupo intenten esta sencilla técnica.

Nos pondremos el sombrero amarillo y nos aseguramos de que tendrán buenos resultados.

Anexo IV Transcripción del vídeo accesible en
<https://www.youtube.com/watch?v=Mq7mYdrUOqs>

Vivir es decidirse. La toma de decisiones es una tarea que debemos asumir todos los días. Y seguramente es una de las tareas más difíciles y estresantes a las que se tiene que enfrentar el ser humano. Cuando una persona se enfrenta a un proceso de toma de decisiones, su mente empieza a contemplar una serie de razones y emociones que le llevan a optar por una alternativa. Ese proceso, que se da de forma natural en el cerebro humano, suele resultar extremadamente complejo cuando, por ejemplo, tratamos de aplicarlo a una decisión colectiva en un equipo de trabajo. 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 puedan ser capaces de asumir la perspectiva del otro.

El psicólogo maltés Edward de Bono, estudioso del pensamiento, desarrolló una técnica para resolver problemas de una manera imaginativa a la que llamó pensamiento lateral.

Con esta técnica compuso un método para tomar decisiones en un grupo conocido como *Los seis sombreros para pensar*.

Es un método simple, pero poderoso, que reproduce de forma sencilla los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones, convirtiéndolos en algo sistemático y público.

En este método se anima a los participantes a usar los diferentes sombreros acomodándose a las diferentes características de cada uno.

Esto da una fuerte sensación de libertad, porque ya no tienes que limitarte a adoptar una sola posición. Puedes tomar libremente la posición que te marque tu sombrero y cambiar de pensamiento sin miedo a ofender a nadie.

Si le decimos a una persona que deje de ser tan negativa, tal vez se ofenda, pero si en lugar de eso le decimos que pruebe el sombrero amarillo no habrá razón para que se ofenda.

Vamos a ver en qué consiste este método sombrero por sombrero.

El sombrero blanco es neutro y objetivo. Trata de dejar de lado las propuestas y los razonamientos y concentrarse en la información. ¿De qué información disponemos? ¿Qué información falta? ¿Qué datos nos gustaría que hubiera? ¿Cómo los obtendremos? Por el momento, todos los participantes en la reunión averiguan de qué información se dispone, cuál se necesita y cómo se podría obtener.

El sombrero rojo se relaciona con los sentimientos, la intuición, los presentimientos y las emociones. Se supone que en una reunión seria, nadie expondrá sus emociones, pero sin embargo casi todas las personas lo hacen, disfrazándolas de razonamientos lógicos. El sombrero rojo te da permiso para expresar tus sentimientos e intuiciones sin disculparte sin explicaciones y sin necesidad de justificación. Con este sombrero te expresarás de esta manera: esta es mi impresión del proyecto, tengo una corazonada, no va a funcionar. No me gusta la forma como se están haciendo las cosas. Mi intuición me dice que los precios caerán pronto.

El sombrero negro es para el juicio crítico. Puede mostrarse como el más triste y negativo. Indica por qué no se puede hacer algo. Con el señalarás por qué algo no puede ser provechoso. Las reglamentaciones no nos permiten

hacerlo. No tenemos suficiente producción para aceptar este pedido. La última vez que subimos los precios, las ventas cayeron. El sombrero negro es valioso. Es el sombrero más usado y posiblemente el más útil. Pero también tiene un peligro. Con él es fácil matar la creatividad con una negatividad temprana. Por tanto, hay que tener cuidado al utilizarlo porque emplearlo demasiado puede acarrear problemas.

El sombrero amarillo es para el optimismo y para una visión lógica y objetiva de los hechos. Busca la actividad y una manera de actuar. El sombrero amarillo persigue los beneficios, pero debe tener una base lógica. Esto podría funcionar si trasladáramos la planta de producción más cerca de los clientes. El beneficio surgiría de la repetición de las compras. El alto coste de la energía haría que todos vigilasen más al gastarla. Muchas veces, el sombrero de pensar amarillo exige un esfuerzo deliberado para encontrar los beneficios que no son siempre inmediatamente obvios y podríamos tener que buscarlos. Toda idea creativa merece cierta atención del sombrero amarillo.

El sombrero verde es la vegetación, el crecimiento, la energía. Es el sombrero de la creatividad. Quien lo lleva puesto se enfoca en crear alternativas, aunque a veces puedan parecer absurdas. Estos planteamientos provocan pensar en nuevas soluciones y anticiparse a las dificultades. Por ejemplo, supongamos que hiciésemos hamburguesas cuadradas. ¿Qué podríamos sacar de esa idea? La excusa del sombrero permite ser provocativo sin necesidad de justificar cada argumento.

El sombrero azul es el del control y permite organizar el pensamiento. El pensador de sombrero azul coordina la reunión. Es el que define claramente las problemáticas y de ahí que resulte natural escucharle decir frases como estas: En realidad el frío no es el problema. El problema es la percepción del frío. ¿Cómo podemos cambiar esto? 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.

Estos son los seis sombreros en la metodología de Edward De Bono. Por la forma en como está diseñada nuestro cerebro, nos resulta imposible experimentar sensibilización en diferentes direcciones de forma simultánea. Con el método de los seis sombreros tendrán una novedosa alternativa para maximizar tu capacidad de pensamiento, resolver problemas y tomar decisiones con tu equipo.

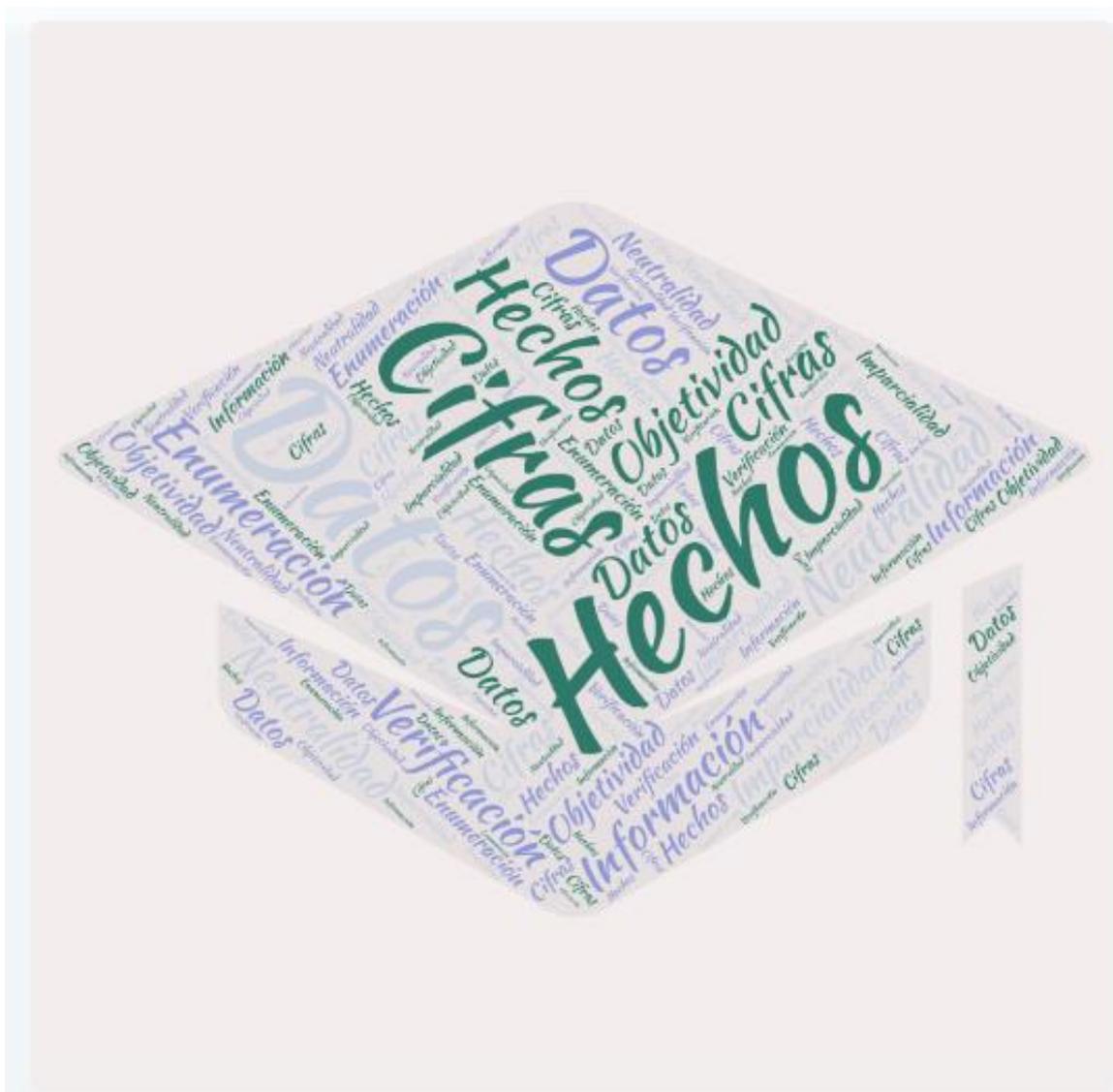
Anexo V Códigos QR y enlaces

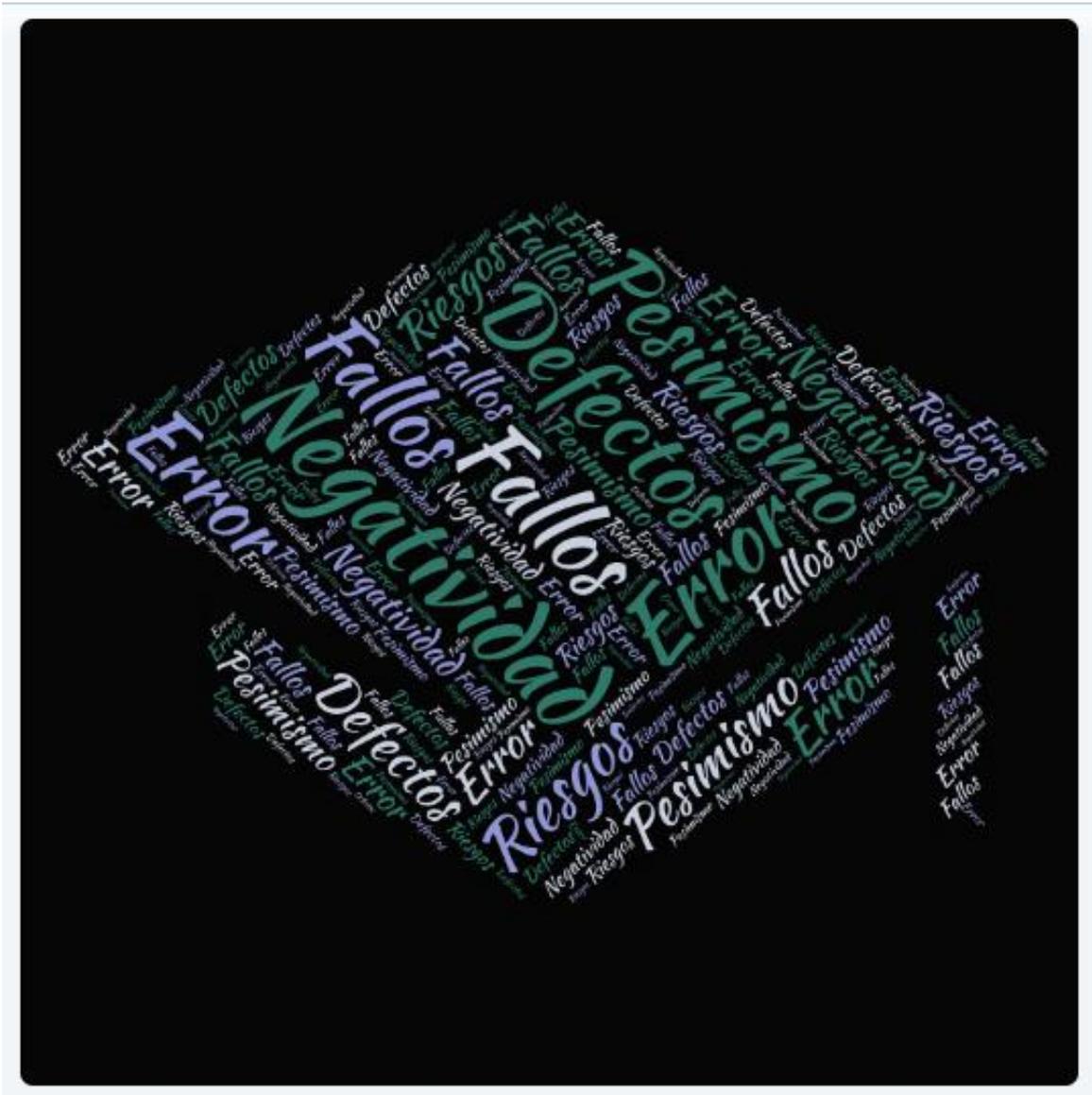
<p>Sombrero blanco</p> 	<p>Sombrero rojo</p> 	<p>Sombrero negro</p> 
<p>Sombrero amarillo</p> 	<p>Sombrero verde</p> 	<p>Sombrero azul</p> 

<p>Sombrero blanco</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=HiiICvOSHQ&list=PLA1D729E41723D1DB&index=2</p>	<p>Sombrero rojo</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=ytd6zsoYHko&index=3&list=PLA1D729E41723D1DB</p>	<p>Sombrero negro</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=Jd3Vjkle5rQ&index=4&list=PLA1D729E41723D1DB</p>
<p>Sombrero amarillo</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=Fgm7hflZ4aY&index=5&list=PLA1D729E41723D1DB</p>	<p>Sombrero verde</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=Tbs4zd0xj4o&index=6&list=PLA1D729E41723D1DB</p>	<p>Sombrero azul</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=Oa1rOMDle1M&list=PLA1D729E41723D1DB&index=7</p>

Anexo VI Nubes de palabras para el ejercicio 6









Anexo VII Mapa conceptual de los seis sombreros para pensar para el ejercicio 8



Anexo VIII Tarjetas para el ejercicio 10

<p>Un aspecto negativo es que trabajar desde casa disminuye notablemente las posibilidades de interacción social.</p>								
<p>Me siento incómodo y un poco frustrado cuando pienso en la idea de que mi casa sea también mi oficina.</p>								
<p>Una ventaja es que trabajar desde casa supone menos tiempo en desplazamientos.</p>								
<p>¿Y si aplicamos el teletrabajo a profesiones como la de doctor? Estaría bien diagnosticar u operar a través de hologramas.</p>								
<p>De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 26% de las empresas en España cuentan con programas de teletrabajo.</p>	<p>Uso del Teletrabajo (%)</p>  <table border="1"><thead><tr><th>País</th><th>Uso del Teletrabajo (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>España</td><td>26%</td></tr><tr><td>Media Europea</td><td>35%</td></tr></tbody></table> <p>Gráfico: OpenMarket®</p>	País	Uso del Teletrabajo (%)	España	26%	Media Europea	35%	
País	Uso del Teletrabajo (%)							
España	26%							
Media Europea	35%							

<p>Podemos concluir que más horas presenciales no implican más productividad.</p>		
---	---	---

Anexo IX Tarjetas para el ejercicio 12

<p>¿De qué información/datos disponemos?</p>	<p>¿Qué información es la más relevante?</p>	<p>¿Qué información/datos nos falta/n?</p>
<p>¿Cómo nos sentimos?</p>	<p>¿Qué sensaciones nos provoca...?</p>	<p>¿Alguien tiene alguna corazonada?</p>
<p>¿Qué cambios positivos habría?</p>	<p>¿Cuáles son los puntos positivos de esta propuesta?</p>	<p>¿Qué beneficios puede aportar esta propuesta?</p>
<p>¿Qué ideas podríamos llevar a cabo?</p>	<p>¿Qué otras alternativas hay?</p>	<p>¿Y si...?</p>
<p>¿Qué posibles consecuencias negativas habría?</p>	<p>¿Qué dificultades u obstáculos se pueden plantear?</p>	<p>¿Cuáles son los puntos débiles de esta propuesta?</p>
<p>¿A qué conclusiones hemos llegado?</p>	<p>¿Estamos yendo a alguna parte?</p>	<p>¿Cómo podemos sintetizar lo dicho hasta ahora?</p>

Anexo X Tarjetas para el ejercicio 14

El mundo del trabajo

Vuestra empresa ha decidido implantar parte de la jornada laboral mediante el teletrabajo. Se ha convocado una reunión para debatir y consensuar el nuevo modelo de trabajo en la empresa.

La legalización de las drogas

Sois miembros de una comisión encargada de estudiar una nueva ley que permita legalizar las drogas. Se ha convocado una reunión para debatir y consensuar esa nueva ley.

La contaminación ambiental

Sois concejales de un ayuntamiento encargado de elaborar una nueva normativa para solucionar el grave problema de tráfico y contaminación ambiental que sufre vuestra ciudad. La propuesta que hay que estudiar es la de limitar el tráfico según la matrícula sea par o impar.

La educación

Sois miembros del consejo escolar de un instituto de secundaria y os han encargado crear una normativa para el centro de estudios en la que estén prohibidos los deberes en casa.

Anexo XI Tarjetas para dinámicas del ejercicio 14

Para generar ideas

	
Primero poneos el sombrero blanco e intentad recopilar la información necesaria.	A continuación poneos el sombrero verde y haced una lluvia de ideas.

Para perfeccionar ideas

			
Primero poneos el sombrero blanco e intentad recopilar la información necesaria.	A continuación poneos el sombrero amarillo y buscad los puntos positivos de la propuesta.	Después poneos el sombrero negro y analizad los puntos negativos.	Luego con el sombrero azul analizad las conclusiones a las que habéis llegado.

Secuencia completa (si el tema no provoca sentimientos muy fuertes)

					
Primero poneos el sombrero blanco e intentad recopilar la información necesaria.	A continuación poneos el sombrero amarillo y buscad los puntos positivos de la propuesta.	Después poneos el sombrero negro y analizad los puntos negativos.	A continuación poneos el sombrero verde y proponed alternativas.	Luego con el sombrero azul analizad las conclusiones a las que habéis llegado.	Finalmente, descubrid qué sentís ante el resultado.

Secuencia completa (si el tema provoca sentimientos muy fuertes)

					
Primero descubrid qué sentís ante la propuesta.	A continuación poneos el sombrero blanco e intentad recopilar la información necesaria.	Después con el sombrero amarillo buscad los puntos positivos de la propuesta.	Poneos el sombrero negro y analizad los puntos negativos.	A continuación poneos el sombrero verde y proponed alternativas.	Finalmente con el sombrero azul analizad las conclusiones a las que habéis llegado.

Anexo XII Uso de mentimeter

Para el profesor:

- Primero hay que ir a <https://www.mentimeter.com> para darse de alta a través de Facebook o Google +.
- Después se va a *New presentation* y se introduce el nombre de la presentación. Sugiero “Debate de sombreros”.
- En la parte de la derecha se escoge la opción *Open ended*.
- En *Your question* se sugiere poner: “Opina sobre la cuestión dada por tu profesor en función del sombrero asignado”.
- Se clicca en *Present* y en la parte superior aparecerá un código de seis cifras. Ese código es el que tienen que introducir los estudiantes para que sus opiniones aparezcan en la pantalla.

Para el estudiante:

- Se les pide que introduzcan en el buscador *mentimeter*.
- Se les pide que cliquen en el segundo enlace <https://www.menti.com/>
- Se les pide que introduzcan el código que aparece en la parte superior de la presentación proyectada por el profesor. De esa manera sus opiniones por escrito irán apareciendo proyectadas en la pantalla.

Anexo XIII Bibliografía

- De Bono, Edward, *Seis sombreros para pensar*, Barcelona, Paidós ibérica, 2008.
- De Bono, Edward, *Seis pares de zapatos para la acción*, Barcelona, Paidós ibérica, 2014.
- De Bono, Edward, *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*, Barcelona, Paidós ibérica, 1991.