



Revista del Instituto de
Investigaciones Educativas
Año 9 N.º 16 (Diciembre 2005)

DEL PENSAMIENTO A LA ACCIÓN. ENTRE SOMBREROS Y ZAPATOS

*Kenneth Delgado Santa Gadea**

El pensamiento es la capacidad humana más importante y durante cientos de años le hemos prestado muy poca atención. La información y la inteligencia también son importantes, sostiene De Bono, pero ninguna de las dos garantizan el desarrollo de la capacidad de pensar y la capacidad de mirar las cosas de diferentes maneras. Esto es lo que conocemos como el pensamiento lateral o divergente, fundamental para enfrentar problemas y desenvolvernos con creatividad.

Hace más de treinta años que Marc Belth¹ sostenía que la educación estaba en camino de convertirse en disciplina científica, en la medida que fuera investigando esa relación que existe entre la generación de los conceptos y el desarrollo de las aptitudes que se promueve en los educandos.

El estudio de la educación es la investigación de los modelos, dice Belth, y por tanto de las teorías que se emplean como formulaciones explicativas del acto de pensar. En este sentido, el objetivo de la educación es alentar en los estudiantes el cultivo de aptitudes, de remodelar disposiciones hacia la experiencia y el conocimiento, que es su resultado, o crear

* Doctor en Educación (PUCP), Profesor Principal de la UNMSM, Director de la UPG de la Facultad de Educación y miembro del comité directivo del Instituto de Investigaciones Educativas. Asociado de Foro Educativo. Premio al Mérito científico 2005 de la UNMSM.

¹ BELTH, Marc (1972): *La Educación como disciplina científica*. Ed. El Ateneo; Buenos Aires.

nuevas disposiciones para conocer e instrumentos de análisis y evaluación. El proceso de pensar no se ha descubierto estableciendo primero lo que ha de pensarse. Todo el pensamiento es materia de investigación y se entiende por acción educativa aquella que promueve en los individuos el poder de pensar.

En un libro reciente², decíamos que, desde un punto de vista práctico, el desarrollo del pensamiento implica aprender a sintetizar y analizar, abstraer, conceptualizar, juzgar o evaluar y obtener conclusiones. Además, demostrar habilidades para comprobar afirmaciones o suposiciones y reconocer relaciones causa-efecto, utilizándolas inteligentemente para enfrentar situaciones de la vida diaria, sea identificando procesos o estados análogos, cambios o cursos de desarrollo.

Uno de los mayores cuestionamientos que pueden efectuarse al quehacer educativo de tipo tradicional está en haber descuidado su verdadera y primordial finalidad, dándole preferencia a la simple transmisión de contenidos o informaciones. Por eso, Edward De Bono³ dice: «El pensamiento es la capacidad humana más importante y durante cientos de años le hemos prestado muy poca atención».

EL PENSAMIENTO LATERAL

La información y la inteligencia también son importantes, sostiene De Bono, pero ninguna de las dos garantizan el desarrollo de la capacidad de pensar y la capacidad de mirar las cosas de diferentes maneras. Añadimos que esto es lo que corrientemente se conoce como «romper esquemas rutinarios» y se llama pensamiento divergente o pensamiento lateral.

Edward De Bono es natural de Malta, un pequeño archipiélago del mar Mediterráneo que está ubicado al sur de Italia, entre Sicilia y África. Este archipiélago está formado por tres islas que son Gozo, Comino y Malta, que es la mayor (246 km²). Hizo estudios de Medicina en la Universidad de Oxford, siguiendo después cursos de postgrado en la Universidad de Malta, incluyendo un Doctorado en la Universidad de Cambridge.

De Bono ha ocupado varios cargos en las universidades de Oxford, Londres y Harvard. Es autor de varios libros para promover el desarrollo del

² DELGADO, Kenneth y Gerardo CÁRDENAS (2004): *Aprendizaje eficaz y recuperación de saberes*. Ed. San Marcos; Lima, pp. 23-25.

³ <http://www.tifolibros.com.ar/Entrevistas/bono.htm>. Consultado el 26.09.2005.

pensamiento y ha disertado al respecto en varios países del mundo. Ha sido profesor visitante en la Universidad de Buenos Aires y trabajó con varias corporaciones del mundo como IBM, Du Pont, AT&T, British Airways, NTT (Japón) y Ericsson (Suecia). La corporación más grande de Europa, Siemens (370 000 empleados), está mostrando su trabajo en toda la corporación, después de la conferencia dada por Edward de Bono al equipo directivo principal.

La contribución especial de Edward De Bono ha sido tomar en cuenta la creatividad y, además, ponerla en relieve como factor fundamental de un comportamiento necesario en un sistema de información autoorganizado. Su libro principal se titula *El Mecanismo de la Mente* y se publicó el año 1969; allí trató acerca del funcionamiento de las redes nerviosas del cerebro para formar patrones asimétricos como base de la percepción.

A partir de esta base, Edward De Bono desarrolló el concepto y los instrumentos del pensamiento lateral. Lo que debemos destacar es que su trabajo lo divulgó después de hacer constante práctica, tanto con niños de apenas cinco años de edad como con personas adultas.

El pensamiento tradicional tiene que ver con el análisis, el juicio y la argumentación. En un mundo relativamente estable era suficiente para identificar las situaciones normales y aplicar soluciones convencionales o rutinarias. Esto ya no es así en un mundo muy cambiante, en el cual las soluciones consideradas normales es posible que no funcionen. El pensamiento puede y debe enseñarse si queremos dar una respuesta a las necesidades del mundo rápido y cambiante de ahora.

Desde el campo internacional, existe una gran demanda de pensamiento creativo, y al mismo tiempo constructivo, que pueda servir para avanzar hacia el progreso. Muchos de los principales problemas del mundo no pueden resolverse identificando y quitando la causa. Hay necesidad de preparar un camino hacia adelante, aún cuando la causa permanezca en su sitio.

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Uno de los principales libros de Edward De Bono fue publicado originalmente el año 1985 en Inglaterra y se titula «Seis sombreros para pensar»⁴.

⁴ DE BONO, Edward (1996): *Seis sombreros para pensar*. Ediciones J. Granica; Barcelona.

Los seis sombreros sirven para representar un papel definido, disfrazando nuestro ego.

También sirven para dirigir la atención a seis aspectos diferentes de un mismo asunto. De otro lado, el libro es muy útil porque nos hace poner de manifiesto una conveniencia para pedir a alguien, o a uno mismo, cambiar su modo de expresarlo. Además, al establecer reglas, los *Seis sombreros para pensar* se convierten en un juego para entrenar y desarrollar el pensamiento lateral.

Cada uno de los sombreros tiene un color diferente de acuerdo a su función y es lo que facilita recordarlos. A continuación presentamos brevemente el significado de cada uno de ellos:

Sombrero Blanco: El blanco es neutro y objetivo, se ocupa del análisis objetivo de los datos o cifras e información utilizable; no interpreta ni opina. El pensador de sombrero blanco debe imitar la neutralidad de la computadora.

Sombrero Rojo: El rojo es muy emocional, expresa los sentimientos y es intuitivo. Este sombrero abarca dos tipos de emociones. Primero, las que son comunes y van de las fuertes como el miedo y la ira hasta las que son más sutiles como en el caso de la suspicacia y el prejuicio. Segundo, las que son más complejas como presentimientos, intuiciones, preferencias, sentido estético, etc.

Sombrero Negro: El negro es lógico-negativo, enjuicia críticamente y todo lo percibe de manera pesimista pero basándose en razones o argumentos.

Sombrero Amarillo: Es lógico-positivo, alegre y optimista; percibe la factibilidad y los beneficios basándose en razones o argumentos. Puede especular y buscar oportunidades. Si hay optimismo sin argumentación, corresponderá al sombrero rojo.

Sombrero Verde: El verde simboliza a las plantas en crecimiento y representa a las ideas nuevas, al pensamiento creativo. Podemos exigirle un esfuerzo para buscar nuevas ideas y alternativas o propuestas, aunque tal vez pueda suceder que durante algún tiempo no se le ocurra nada nuevo.

Sombrero Azul: El sombrero azul formula preguntas adecuadas y controla todo el proceso de pensamiento. Quien preside o dirige una reunión está desarrollando la función del sombrero azul, pero cualquiera de los partici-

pantes puede también, eventualmente, asumir la función del sombrero azul si solicita no desviarse del asunto que se está tratando.

Según nos cuenta Edward De Bono⁵, la propuesta de los *Seis sombreros para pensar* está siendo utilizada por varias empresas importantes en el mundo. Así, este juego fue adoptado como método de capacitación o entrenamiento por la IBM, para sus 40 000 gerentes en todo el mundo a partir de 1990. Es usado por la Prudential Insurance de Canadá y los Estados Unidos; también por Du Pont, una de las empresas químicas más importantes, la American Standard, la Chevron Oil y otras, pero –cabe destacar– que está usándose cada vez más en los diversos niveles educativos. A pesar de su simpleza el juego de los sombreros es ampliamente aceptado ya que enseña a pensar con mucho sentido práctico y entonces resulta de gran utilidad para niños, adolescentes y adultos. El desarrollo del pensamiento se ha introducido como temática de estudio en las escuelas de Venezuela, República Dominicana, Australia y otros países.

Los sombreros, en los seis colores planteados, simbolizan varias alternativas para pensar y que, al mismo tiempo, pueden colocarse y sacarse. Edward De Bono quería demostrarnos que cada persona se puede poner y quitar cualquiera de los sombreros en un instante; el juego consiste en hacer uso de los sombreros y esforzarse en pensar de acuerdo al color correspondiente, cuando se le pida que lo haga.

ZAPATOS PARA LA ACCIÓN

Aunque el pensamiento de por sí sea importante, por lo general tiene el propósito de llevarnos a decidir un curso de acción. Siempre decimos que el pensamiento precede a la acción, pero también puede suceder que ambos estén muy unidos de tal modo que el pensamiento ocurra durante la acción.

El calzado simboliza la acción. «Los zapatos son a la acción lo que los sombreros son al pensamiento», dice De Bono⁶; porque si no se va a ninguna parte, no necesitamos de los zapatos. A partir de esta idea Edward De Bono escribió un nuevo libro, titulado *Seis pares de zapatos para la acción*, que complementa al libro de los «seis sombreros». Lo anecdótico del libro fue que haya sido escrito en un vuelo desde Londres (Inglaterra)

⁵ DE BONO, Edward (1998): *Seis pares de zapatos para la acción*. Paidós; Barcelona. Introducción.

⁶ *Idem*, p. 21.

hasta Auckland (Nueva Zelanda), con escala en Los Ángeles (Estados Unidos), y que a lo largo del viaje el autor haya incluido en el texto algunos comentarios sobre la posición del avión y los lugares que estaba sobrevolando, así como las pausas para tomar alimentos o descansar.

El éxito que tuvo la obra *Seis sombreros para pensar*, había motivado en De Bono la necesidad de hacer algo similar en el campo de la acción y entonces concibió seis estilos diferentes de actuar, que se podrían manifestar en seis pares de zapatos de distinto color y que pasamos a referir enseguida:

Zapatos formales de color azul marino o negro, que sirven para representar la acción rutinaria. El cerebro establece pautas rutinarias para responder de manera adecuada ante los diversos estímulos que se presentan en la vida diaria; rutina es lo que siempre se hace en determinados momentos, como los gatos que se relamen de gusto y se limpian la cara después de comer.

Zapatillas grises; su color simboliza el de la niebla y la materia gris del cerebro. Este tipo de calzado sirve para investigar o explorar, cuando no sabemos lo que está ocurriendo y entonces buscamos mayor información. Pero acumular mucha información no implica necesariamente incrementar el poder de razonamiento; lo importante está en relacionar el pensamiento con la información, de tal manera que el primero sirva para guiar la recogida de información y razonar para obtener el mayor provecho de los datos.

Zapatos marrones. El color simboliza el de la tierra o el lodo; el marrón es un color que nos lleva a ser pragmáticos en el actuar, apartándonos de alguna rutina establecida. Por eso el sentido práctico, la iniciativa y la flexibilidad es lo que caracteriza la acción del zapato marrón, en busca de la efectividad. Se puede ser efectivo sin ser muy eficiente.

Botas anaranjadas. Similares a las botas de jebe que usan los bomberos en situaciones de emergencia; pueden ser una mezcla de acciones marrones y anaranjadas. Tienen la finalidad de contrarrestar el peligro o minimizarlo ante situaciones conflictivas, sirven para arriesgar y demostrar valentía en determinadas circunstancias.

Pantufas rosadas. El rosado es un color que simboliza la suavidad y la ternura. Las pantufas rosadas simbolizan la atención, la empatía y en general la sensibilidad.

Botas de montar de color púrpura. Sirven para el actuar como jefe o autoridad; suponen ejercitar don de mando y centrarse en el cumplimiento del deber o las obligaciones que implican seguir una línea de conducta, con firmeza, justicia y neutralidad.

Aunque los «zapatos» suelen ir por pares separados, pueden plantearse combinaciones equilibradas (el rosa y el marrón, por ejemplo) o combinaciones modificadoras (el rosa y el púrpura).

Edward De Bono⁷ nos informa que en la Unión Europea el 25% del tiempo escolar se usa para estudiar matemáticas, cuando después en la vida adulta las personas apenas utilizamos un 3% de esos conocimientos, habilidades y destrezas. Nos comunicamos con palabras y no principalmente con números. Se afirma que las matemáticas agilizan la mente y es cierto, pero también hay otras formas de hacerlo y deberíamos ayudar a nuestros niños y adolescentes a explorarlas cuanto antes. Si encontráramos la forma de enseñarles a pensar creativamente, les daríamos oportunidades para que reafirmen su autoestima o autoconfianza.

Recientes investigaciones en la Universidad de Harvard⁸ demuestran que los errores de pensamiento son errores de la percepción y no de la lógica, pues la mayor parte del pensamiento se origina durante la percepción. De Bono nos dice que en el pensamiento hay dos fases. La primera es la percepción, es decir, el cómo miramos el mundo. La segunda es el procesamiento; o sea, lo que podamos hacer con esa percepción. El juego de los seis sombreros y de los seis pares de zapatos son muy importantes para aprender o reaprender y desaprender en lo concerniente al pensamiento y la acción.

⁷ <http://www.tifolibros.com.ar/Entrevistas/pono.htm>. Consultado el 28.09.2005

⁸ *Loc. cit.*