

## The Art of Hosting



### The Art of Hosting

Nos referimos al **“Arte de Facilitar Conversaciones Significativas”**. Se basa en un conjunto de **metodologías sociales** altamente efectivas para aprovechar la **sabiduría colectiva** y la capacidad de **auto-organización** de los grupos. Se recurre al **diálogo**, la **facilitación** y la **co-creación** para hacer frente a desafíos complejos.



### FILOSOFÍA Y OBJETIVOS

- Clarificar las reglas del juego para maximizar la **involucración**, la **participación** y el compromiso.
- Facilitar la definición de planes de acción, acuerdos de colaboración, próximos pasos y fechas clave.
- Mantener **presente el propósito** desde el cual las personas aportan y hacia el que las acciones se dirigen.
- Generar el **espacio** y el **respeto** para que la comunicación fluya libremente.
- Inspirar y posibilitar que las personas aporten constructivamente para generar **soluciones novedosas**.
- Obtener como resultado **outputs tangibles y compartidos** por todos los asistentes.
- Facilitar los medios para que dichos **outputs sean extendidos** por toda la organización.
- Generar **líneas de acción** y de **colaboración** que perviven más allá de las sesiones.



## CARACTERÍSTICAS

- Tiene una **estructura simple** aplicable a grupos de distintos tamaños.
- Basado en el **diálogo**, en **hablar con intención** y en **escuchar con atención** para que las personas, colectivamente, exploren y descubran, en vez de convencerse entre ellas.
- **Posponer suposiciones** para escuchar con menos sesgo como práctica esencial.
- Son encuentros **entre iguales**, entre compañeros donde no se reconoce autoridad formal.
- Las **preguntas poderosas** son la **fuerza impulsora**, ayudan a que la conversación continúe.
- El objetivo final es **“pensar bien juntos”**, para lograr mejores soluciones.
- El **facilitador** actúa como **“anfitrión”**, dejando que las soluciones emerjan del trabajo del grupo.
- Aclarar **cualquier restricción** al trabajo en grupo tiene que estar **clara desde el comienzo**.



## Fases del proceso

Cada una de las sesiones seguirá las fases que se muestran a continuación, independientemente de la metodología que se utilice para facilitar la sesión.



### FASE 1: ACLARAR PROPÓSITO

#### El propósito ha de incluir 3 elementos:

- Una intención más elevada: porqué es necesario para el bien común.
- Declaración del propósito: qué perseguimos en concreto.
- Intención: la voluntad para perseguir el propósito declarado.

#### Posibles preguntas para definir propósito:

- ¿Para qué estamos aquí como grupo?
- ¿Cuál es nuestro propósito como colectivo?
- ¿Cuál es el propósito de nuestra función, equipo, proyecto?

#### Acuerdos de colaboración:

- Momento en el que se acuerda cómo vamos a trabajar o “viajar” juntos para perseguir el propósito definido.



## Fases del proceso

Cada una de las sesiones seguirá las fases que se muestran a continuación, independientemente de la metodología que se utilice para facilitar la sesión.



### FASE 2: DIVERGENTE

En esta fase es cuando se generan las ideas en torno al objetivo.

- La claridad en el propósito que se busca dirige al colectivo.
- Otro aspecto clave en esta fase es realizar preguntas adecuadas.
- Si se cierra pronto esta fase, las soluciones identificadas serán poco novedosas, innovadoras o creativas.
- Idealmente, el grupo debe permanecer en esta fase hasta que todo el mundo vea y acuerde una nueva solución u objetivo compartidos.
- Necesita cierto tiempo de “caos” para generar alternativas, puntos de vista y manifestaciones del tema tratado.



## Fases del proceso

Cada una de las sesiones seguirá las fases que se muestran a continuación, independientemente de la metodología que se utilice para facilitar la sesión.



### FASE 3: EMERGENTE

- Fase en la que surge la nueva solución.
- Se produce entre la fase divergente y la convergente.
- Se integran diferentes ideas y necesidades.
- Requiere flexibilidad por nuestra parte para integrar otros puntos de vista.
- Esta fase se puede llamar la “zona de la frustración”, porque parece desordenada y requiere un esfuerzo para integrar los puntos de vista de otros.



## Fases del proceso

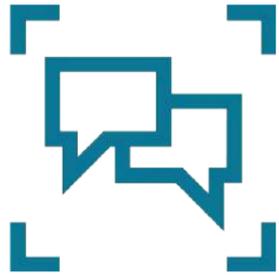
Cada una de las sesiones seguirá las fases que se muestran a continuación, independientemente de la metodología que se utilice para facilitar la sesión.



### FASE 4: CONVERGENTE

- Aquí se evalúan alternativas, resumen puntos clave, ordenan ideas en categorías y se llega a conclusiones generales.
- Es una fase focalizada y orientada a objetivos.
- Es lineal, estructurada y con una agenda demandante.
- Se centra en lograr resultados y requiere tomar decisiones rápidas.

## The Art of Hosting



### Open Space

Es una práctica creada por **Harrison Owen** en la que los participantes **crean y manejan su** propia **agenda** de ideas inquietudes con sesiones simultáneas en torno a un tema principal de relevancia estratégica para un grupo de personas, organización o comunidad.

#### ⇒ DINÁMICA

- El grupo forma un círculo y el facilitador explica cómo funciona la dinámica. Antes habrá construido una agenda con bloques de horas vacíos.
- El facilitador invita a la gente a situarse en el medio del círculo, escribir su tema en un post-it y contarlo al grupo (puede ser una idea/conocimiento que quiera compartir con el grupo, una inquietud...).
- Estas personas son los “convocantes”. Cada convocante pega su post-it en la pared, en uno de los espacios libres de la agenda. El facilitador invita a que los participantes vayan al tablero y agrupen los pos-it por temáticas similares, clarifiquen aquellos que no se entiendan y eliminen los duplicados.
- Todo el grupo se reúne ante la agenda y elige las sesiones que le interesan.
- Los participantes se reúnen y conversan en cada una de las sesiones. La persona que ha propuesto el tema registra las conclusiones para compartirlas después.
- Finalizadas las sesiones, todo el grupo trabaja de manera convergente. Los “convocantes” de cada sesión comparten en plenario las conclusiones de su sesión.
- El grupo cierra la reunión con un círculo final para compartir comentarios, descubrimientos y compromisos surgidos en el proceso. Se puede utilizar la pregunta: ¿qué te llevas? ¿Qué vas a hacer diferente mañana?

## The Art of Hosting



### Open Space

Es una práctica creada por **Harrison Owen** en la que los participantes **crean y manejan su** propia **agenda** de ideas inquietudes con sesiones simultáneas en torno a un tema principal de relevancia estratégica para un grupo de personas, organización o comunidad.



### PRINCIPIOS

En cada una de las conversaciones de la agenda:

- Las personas que están presentes son las adecuadas.
- El espacio donde se conversa es el idóneo.
- Sea cual sea el momento en que comience, es el momento correcto.
- Lo que ocurre es lo único que podía pasar.
- Cuando termina es cuando tenía que terminar.

**La regla de los dos pies.** Si te encuentras en una mesa de trabajo en la que no estás contribuyendo o aprendiendo, muévete a otra donde puedas hacerlo.

## The Art of Hosting



### Open Space

Es una práctica creada por **Harrison Owen** en la que los participantes **crean y manejan su** propia **agenda** de ideas inquietudes con sesiones simultáneas en torno a un tema principal de relevancia estratégica para un grupo de personas, organización o comunidad.



### ROLES QUE LOS PARTICIPANTES PUEDEN ASUMIR

- **Anfitrión:** anuncia y hace de anfitrión en una mesa de trabajo.
- **Participante:** participa en una mesa de trabajo.
- **Abejorro:** merodea por varias mesas de trabajo.
- **Mariposa:** se aleja de las mesas de trabajo en determinados momentos para reflexionar.



### The Art of Hosting: World Café

Es una metodología creada por **Juanita Brown** y **David Isaacs** para generar una red viva de **diálogo colaborativo** en torno a **preguntas relevantes** para un determinado grupo de trabajo, organización o comunidad.



#### DINÁMICA WORLD CAFÉ

- El grupo forma un círculo y el facilitador explica cómo funciona la dinámica. Previamente tendrá que haber identificado 3 preguntas abiertas sobre las que trabajar.
- El grupo se distribuye en subgrupos de 4-5 personas, en mesas “de café”.
- Se programan rondas progresivas de conversación, habitualmente de 15 minutos cada una.
- Para cada ronda hay una pregunta que enmarca la conversación.
- Una persona permanece en cada mesa como anfitrión y, cada 15 minutos, se invita al resto de miembros de la mesa a cambiar de lugar, actuando como embajadores de las ideas y hallazgos logrados en su mesa.
- El anfitrión de cada mesa comparte, brevemente, los hallazgos clave, las preguntas e ideas generadas, con los nuevos miembros de la mesa.
- Una vez que se han completado las rondas previstas, se realiza una puesta en común con el grupo completo para consolidar lo desarrollado en las distintas mesas.



# The Art of Hosting: World Café

Es una metodología creada por **Juanita Brown** y **David Isaacs** para generar una red viva de **diálogo colaborativo** en torno a **preguntas relevantes** para un determinado grupo de trabajo, organización o comunidad.



## PRINCIPIOS

1. **Establece el contexto:** explora y clarifica el propósito de la sesión.
2. **Crea un espacio acogedor** en el que cada persona se sienta segura, la configuración física del espacio y la invitación, tienen un papel clave.
3. **Explora preguntas que importan:** encuentra las preguntas que sean relevantes para el grupo.
4. **Anima a que cada persona contribuya:** alienta a que todos puedan participar con sus ideas y puntos de vista.
5. **Conecta personas e ideas diversas:** a través del cambio de compañeros de mesa y el cruce de diferentes perspectivas.
6. **Escucha juntos patrones y percepciones:** alienta a que las personas escuchen buscando patrones, descubrimientos y conexiones. Ayúdales a que conecten con el “todo” más grande.
7. **Comparte descubrimientos colectivos:** asegúrate que lo trabajado en las diferentes mesas es compartido con el resto de grupos. Esta fase implica que las conexiones descubiertas sean compartidas con todo el mundo. Captura esta “cosecha”, un documento gráfico puede ser muy útil.

## The Art of Hosting



### The Art of Hosting: World Café

Es una metodología creada por **Juanita Brown** y **David Isaacs** para generar una red viva de **diálogo colaborativo** en torno a **preguntas relevantes** para un determinado grupo de trabajo, organización o comunidad.



#### SUPOSICIONES DE PARTIDA

- El conocimiento y sabiduría que necesitamos está presente y accesible.
- Los descubrimientos colectivos se desarrollan al honrar contribuciones singulares,
- al conectar ideas, al escuchar entre líneas, al reconocer temas y preguntas más profundas.



# The Art of Hosting: Indagación Apreciativa

Es una metodología creada por **David Cooperrider** que involucra a las personas de un grupo, organización o comunidad, con el objetivo de renovarla y cambiarla. Se basa en la suposición de que las organizaciones cambian en función de las **preguntas** que se hacen: pero aquellas que intenten descubrir qué es lo mejor que pueden encontrar en sí mismas descubrirán cómo tener éxito.



## DINÁMICA: INDAGACIÓN APRECIATIVA

- La idea básica es construir en torno a lo que funciona, en lugar de arreglar lo que no funciona.
- Para ello se trabaja en torno a un tema expresado en positivo, una pregunta abierta y de posibilidad ya que visualizar el futuro en positivo mejora la capacidad del sistema para cambiar.
- A partir de la primera pregunta se inician conversaciones en mini-grupos para cubrir las siguientes fases:
  - **Descubrimiento:** identificar procesos organizacionales / formas de hacer que funcionan bien.
  - **Visión:** visualizar procesos / formas de hacer que funcionarían bien en el futuro.
  - **Diseño:** planificar y priorizar esos procesos / formas de hacer.
  - **Implantación:** plan de acción para la puesta en marcha del diseño propuesto.



# The Art of Hosting: Indagación Apreciativa

Es una metodología creada por **David Cooperrider** que involucra a las personas de un grupo, organización o comunidad, con el objetivo de renovarla y cambiarla. Se basa en la suposición de que las organizaciones cambian en función de las **preguntas** que se hacen: pero aquellas que intenten descubrir qué es lo mejor que pueden encontrar en sí mismas descubrirán cómo tener éxito.



## SUPOSICIONES DE PARTIDA

- En cada organización algo funciona.
- Aquello en lo que ponemos nuestra atención se convierte en nuestra realidad.
- La realidad se crea en el momento, existe más de una realidad.
- El hecho de hacer preguntas impacta en la organización de alguna manera.
- Las personas viajan más cómodas y confiadas al futuro cuando lleva consigo partes del pasado (lo que ya funciona).
- La contribución de las personas es clave para incrementar la confianza y alineamiento organizacional.
- El lenguaje que usamos crea nuestra realidad.



## The Art of Hosting: Indagación Apreciativa

Es una metodología creada por **David Cooperrider** que involucra a las personas de un grupo, organización o comunidad, con el objetivo de renovarla y cambiarla. Se basa en la suposición de que las organizaciones cambian en función de las **preguntas** que se hacen: pero aquellas que intenten descubrir qué es lo mejor que pueden encontrar en sí mismas descubrirán cómo tener éxito.

### DIFERENCIAS ENTRE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y LA INDAGACIÓN APRECIATIVA

Solución de problemas	Indagación apreciativa
Identificar el problema	Apreciar y valorar lo mejor de "lo que hay"
Analizar las causas	Visualizar "lo que podría ser"
Analizar las posibles soluciones	Dialogar sobre "lo que debería ser"
Priorizar y planificar la implantación	Innovar "lo que será"
<b>Supuesto básico:</b> una organización es un problema a resolver	<b>Supuesto básico:</b> una organización es un misterio por explorar



## The Art of Hosting: Círculo

Una antigua **forma de encuentro** que ha reunido a seres humanos en conversaciones durante miles de años. Lo que transforma una reunión en un círculo es la voluntad de las personas para pasar de socializar informalmente o discutir sobre opiniones, a una actitud receptiva desde la que hablar de manera reflexiva y escuchar profundamente.



### ELEMENTOS DEL CÍRCULO

#### Propósito

Da forma al círculo, determina qué personas vendrán, cuánto durará y lo que puede esperarse. La persona convocante explica el propósito.

#### Bienvenida / Punto de Inicio

Es útil empezar con una pequeña práctica que cambie la atención de las personas: un momento de silencio, una lectura, canción...

#### Crear el centro

El centro del círculo es como el eje de la rueda: la energía pasa a través de él y mantiene el borde unido. Suelen situarse en el centro objetos que representan el propósito del círculo.

#### Check-in

El check-in ayuda a generar un estado de ánimo acorde y recuerda a cada uno su compromiso con el propósito declarado. Compartir una breve historia ayuda a tejer la red entre las personas. Si una persona no está preparada para hablar, el turno pasa y se le ofrece la oportunidad de hablar al final.

#### Presentación

#### Acuerdos

Permite que todos los participantes disfruten de un intercambio libre y profundo, y que se respete la diversidad de puntos de vista. Ejemplos usuales:

- Se respetará la confidencialidad de las historias y temas personales.
- Nos escucharemos con compasión y curiosidad.
- Pediremos lo que necesitamos y ofreceremos lo que podemos.



## The Art of Hosting: Círculo

Una antigua **forma de encuentro** que ha reunido a seres humanos en conversaciones durante miles de años. Lo que transforma una reunión en un círculo es la voluntad de las personas para pasar de socializar informalmente o discutir sobre opiniones, a una actitud receptiva desde la que hablar de manera reflexiva y escuchar profundamente.



### ELEMENTOS DEL CÍRCULO

#### Tres prácticas

- **Hablar con propósito:** identificando lo que es relevante para la conversación.
- **Escuchar con atención:** respetar el proceso de aprendizaje de cada uno.
- **Cuidar el bienestar del círculo:** ser consciente del impacto de nuestras contribuciones.

#### Formas de consejo

- **Consejo con objeto que otorgue el turno de palabra:** usado normalmente en el check-in, check-out, y cuando se desea ralentizar la conversación, recoger todas las voces y contribuciones y poder hablar sin interrupciones.
- **Consejo de conversación:** cuando se precisa reacción, interacción, e intercambio ágil de pensamientos y opiniones.
- **Consejo de silencio o reflexión:** otorga a cada participante tiempo y espacio para reflexionar sobre lo que está pasando o tiene que pasar en el transcurso de la reunión.

- **Guardián**

Su rol es ayudar a que el grupo se autogobierne.. Un miembro del círculo actúa como voluntario para proteger la energía del grupo y el progreso del círculo.

- **Check-out**

Al finalizar un círculo es importante dedicar unos minutos a cada persona para que comparta lo que ha aprendido o lo que se lleva. Habitualmente después del check-out, el anfitrión, el guardián o un voluntario dice unas palabras como despedida o pide unos segundos de silencio antes de cerrar el círculo.

- **Despedida:**



### The Art of Hosting: Pro Action Café

Es una práctica creada por **Ria Baeck** y **Rainer von Leoprechting**. El concepto de *Pro Action Café* es una **mezcla de tecnologías** *World Café* y *Open Space*. A diferencia del *World Café* esta metodología es útil para converger, haciendo rondas sucesivas de conversación, orientadas a generar claridad sobre el proyecto o idea, para establecer acciones. Al igual que en un *Open Space*, no hay una agenda establecida.



#### DINÁMICA PRO-ACTION CAFÉ

- Las personas realizan un check-in rápido para conectarse con el propósito de la sesión y entre ellos. ¿Cómo vengo? ¿Qué espero de la sesión?
- Las personas que quieran, explican su idea/proyecto, lo escriben en la agenda y solicitan al grupo ayuda para llevarlo a la acción.
- Se establece un proyecto por cada 4 personas aproximadamente. Es decir, con 40 participantes, se puede tener un máximo de 10 proyectos. No se recomienda que haya más de 5 personas por mesa.
- Cuando se haya creado la agenda, se invita a los participantes a que elijan en qué mesa comenzar.
- Habrá 3 rondas de conversación como en un *World Café* de 20 a 30 minutos cada una guiada por unas preguntas genéricas para ayudarán a profundizar y enfocar las conversaciones y a converger hacia la acción.
- Por último, en un círculo, el anfitrión de cada mesa comparte la conversación mantenida en las tres rondas y qué ha concluido para su proyecto o idea: ¿qué te llevas?



### The Art of Hosting: Pro Action Café

Es una práctica creada por **Ria Baeck** y **Rainer von Leoprechting**. El concepto de *Pro Action Café* es una **mezcla de tecnologías** *World Café* y *Open Space*. A diferencia del *World Café* esta metodología es útil para converger, haciendo rondas sucesivas de conversación, orientadas a generar claridad sobre el proyecto o idea, para establecer acciones. Al igual que en un *Open Space*, no hay una agenda establecida.

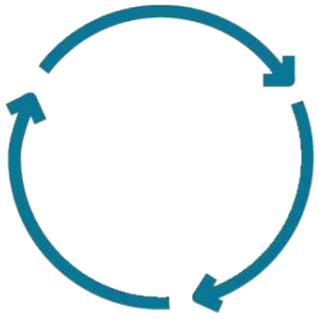


#### RONDAS DE UN PRO ACTION CAFÉ

Ejemplo de preguntas para las 3 rondas:

- ¿Cuál es el reto? ¿Qué es lo que hay que conseguir?
- ¿Qué falta? ¿Qué se puede hacer?
- ¿Cuál es la primera acción? ¿A qué nos comprometemos/te comprometes?





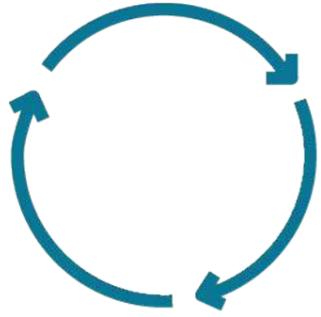
## The Art of Hosting: Lean Café

Es una metodología creada por **Jim Benson** and **Jeremy Lightsmith**. Se utiliza para hablar sobre un tema de forma directa y productiva “Lean”, es decir, yendo al **quid de la cuestión**. Se refiere a una reunión estructurada, pero sin agenda. Ésta la van construyendo los propios participantes con sus inquietudes.



### DINÁMICA LEAN CAFÉ

- El facilitador hace un tablero Kanban, visible para todo el grupo, con tres columnas: por conversar, conversando y conversado.
- Si las personas no tienen mucha experiencia en este tipo de eventos, es recomendable que el facilitador enmarque la sesión en un tema concreto. Por ejemplo: hablemos sobre el emprendimiento.
- Las personas escriben en post-it de qué quieren hablar (se recomienda limitar esta fase a 5/10 minutos, dependiendo también de la duración del evento). Una idea por post-it.
- Después, se pegan en la columna de “por conversar”. El facilitador invita a que los participantes vayan al tablero Kanban y agrupen los pos-it con temáticas similares, clarifiquen los temas que no se entiendan y eliminen los duplicados.
- Es bueno que cada persona que haya escrito su idea en un post-it la explique a los demás.
- Una vez estén todas las ideas en el Kanban, se explica a los participantes que tienen X votos. Por ejemplo 2. Los participantes pueden poner puntitos con un rotulador en los post-it elegidos o utilizar gomets.
- Una vez completada la votación, el facilitador ordena los post-it en función de la cantidad de votos recibidos, representando la priorización colectiva.
- La idea más votada pasa a la columna de “conversando”. El resto de temas, ordenados por prioridad, quedan en la columna de “por conversar” hasta llegar su turno.
- Cada idea se debate durante un tiempo acotado, preferiblemente tiempos cortos de pocos minutos, después de los cuales el grupo decide si dedicar más tiempo o pasar al siguiente tema del backlog priorizado.
- El facilitador dinamiza la conversación y repite la votación hasta que haya un voto mayoritario.
- Se debe mantener actualizado el tablero Kanban con los temas que se vayan conversando y, deseablemente, documentar gráficamente el resultado de la sesión.



### The Art of Hosting: Lean Café

Es una metodología creada por **Jim Benson** and **Jeremy Lightsmith**. Se utiliza para hablar sobre un tema de forma directa y productiva "Lean", es decir, yendo al **quid de la cuestión**. Se refiere a una reunión estructurada, pero sin agenda. Ésta la van construyendo los propios participantes con sus inquietudes.

#### ¿CÓMO PASAR A LA ACCIÓN EN UN LEAN CAFÉ?

- Agrega una columna de "acciones" a la derecha de la columna "conversado" y para cada tema, facilita una conversación sobre próximos pasos o acciones que podrían emprenderse.



## Dinámicas



# Los roles delegados: reuniones eficaces

Con los roles delegados, **Alain Cardon** propone una **distribución de roles** típicos en una reunión para evitar que todos ellos los tenga que desempeñar el líder. De esta forma, no hace falta que el líder esté siempre presente. Así el equipo crece, se empodera y desarrolla responsabilidad, además de nuevas competencias específicas.



## DINÁMICA DE LOS ROLES DELEGADOS

- El líder explica al equipo la dinámica de los roles delegados.
- El equipo elige qué roles son necesarios para la reunión y los distribuye entre sus miembros.
- Deseablemente, los roles deben ser rotativos y cambiar en la siguiente reunión.



## MODERADOR

Da paso a las intervenciones de manera equilibrada, invitando a hablar a las personas menos participativas, e incluso, “a silenciar” a los que más hablan. Da un ritmo apropiado a la sesión, vela por que el equipo se centre en el tema concreto, haya respeto y un mínimo de interrupciones posibles. En caso de que el tema se desvíe, también reconduce al objeto de la sesión.

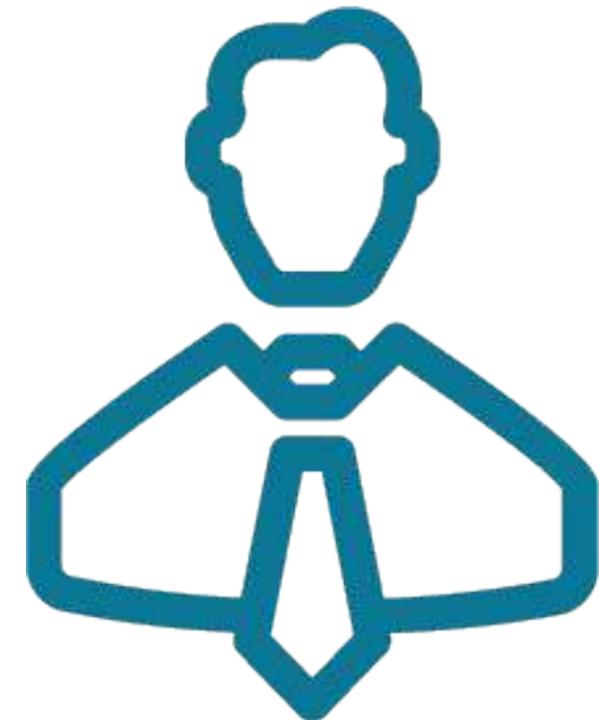


# Los roles delegados: reuniones eficaces

Con los roles delegados, **Alain Cardon** propone una **distribución de roles** típicos en una reunión para evitar que todos ellos los tenga que desempeñar el líder. De esta forma, no hace falta que el líder esté siempre presente. Así el equipo crece, se empodera y desarrolla responsabilidad, además de nuevas competencias específicas.

## ACELERADOR DE DECISIONES

Provoca la toma de decisiones durante la reunión y es el encargado también de registrarlas como compromisos y acciones (en un formato de plan de acción con responsables, tiempos, indicadores de éxito, etc.). Durante la reunión interviene con preguntas como: “¿a qué decisiones llegamos después de este debate?” “¿Podrías reformular qué se acaba de decir en forma de decisión o compromiso?” “¿Cuál es el compromiso que se deriva de todo esto?”



## Dinámicas

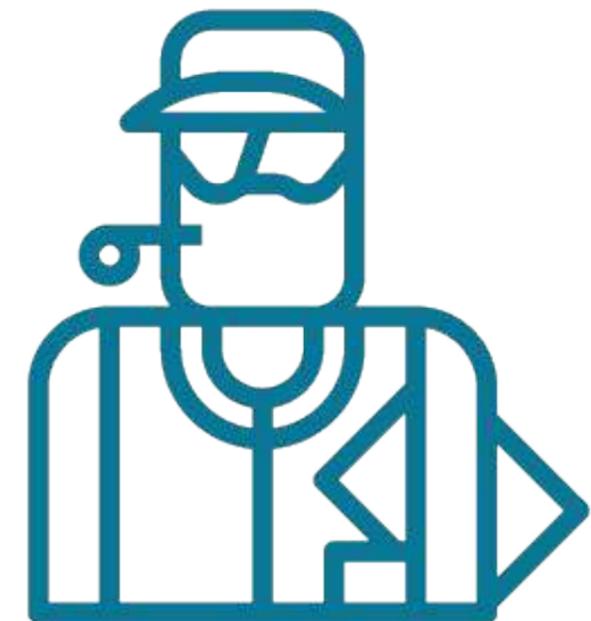


### Los roles delegados: reuniones eficaces

Con los roles delegados, **Alain Cardon** propone una **distribución de roles** típicos en una reunión para evitar que todos ellos los tenga que desempeñar el líder. De esta forma, no hace falta que el líder esté siempre presente. Así el equipo crece, se empodera y desarrolla responsabilidad, además de nuevas competencias específicas.

#### CO-COACH/CRÍTICO

Observa la intervención de cada participante para facilitar feedback al final de la reunión sobre cómo mejorar la dinámica de la misma, según sus percepciones: “en mi opinión”, “quizás haría”. Evita generalizaciones y comentarios ambiguos. Gracias a este rol de mejora continua, el equipo mejora la dinámica de las reuniones.





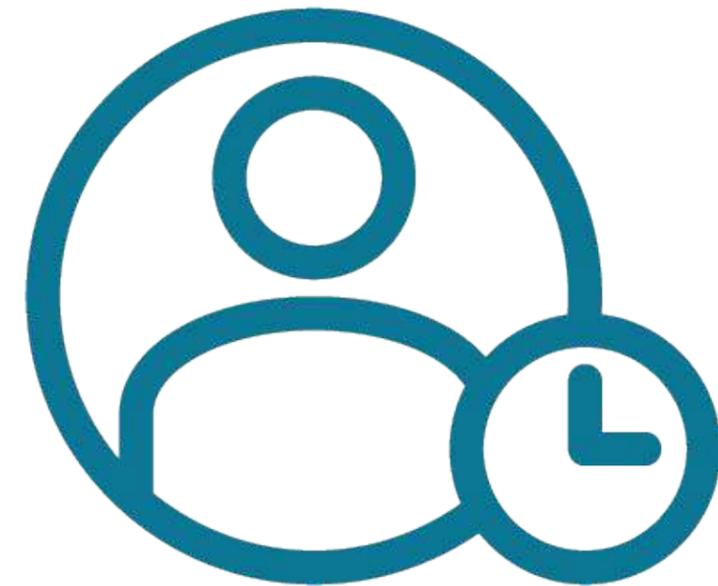
### Los roles delegados: reuniones eficaces

Con los roles delegados, **Alain Cardon** propone una **distribución de roles** típicos en una reunión para evitar que todos ellos los tenga que desempeñar el líder. De esta forma, no hace falta que el líder esté siempre presente. Así el equipo crece, se empodera y desarrolla responsabilidad, además de nuevas competencias específicas.



#### CONTROLADOR DE TIEMPOS

Controla el tiempo de la reunión, marca el ritmo de cada bloque, previamente acordado con el equipo. Por ejemplo, si para un tema hemos decidido concederle 15 minutos, avisará cuando queden 3 minutos y, cuando se cumplan los 15 minutos, preguntará al equipo si se decide dedicar más tiempo a ese tema o no. Con la decisión, volverá a poner su cronómetro en marcha.





# Los 6 sombreros para pensar

**Edward de Bono** ideó este método para que los equipos pudieran **explorar problemas, desarrollar posibilidades** y llegar a soluciones más holísticas y eficaces. Consiste en que el equipo o la persona piense desde un solo criterio, utilizando uno de los sombreros y siguiendo una secuencia determinada. Cada sombrero proporciona un rol de pensamiento.

## DINÁMICA DE LOS 6 SOMBREROS

- La persona que guía al grupo (sombrero azul) explica las reglas del juego y el significado y aporte de cada sombrero.
- El grupo comienza con el sombrero blanco para ofrecer una explicación del tema a tratar.
- Después, cada sombrero se va usando durante unos minutos, idealmente por todos los participantes a la vez. “Ahora nos ponemos el sombrero verde”.
- Cada vez que el equipo piensa con un sombrero, todos los pensamientos tienen que estar alineados con dicho color. Si por ejemplo alguien expone un aspecto negativo, sombrero negro, el resto lo recibe desde ese mismo sombrero y no busca la parte positiva (sombrero amarillo).



## Los 6 sombreros para pensar

**Edward de Bono** ideó este método para que los equipos pudieran **explorar problemas, desarrollar posibilidades** y llegar a soluciones más holísticas y eficaces. Consiste en que el equipo o la persona piense desde un solo criterio, utilizando uno de los sombreros y siguiendo una secuencia determinada. Cada sombrero proporciona un rol de pensamiento.

### SOMBRERO BLANCO / HECHOS

Expone información, conocimientos demostrables y detalles que son útiles para resolver el problema. Hechos, objetivos, cifras.

Ejemplos de declaraciones de sombrero blanco son:

- Para irnos de fin de semana a la playa necesitamos un hotel.
- Tenemos que hacer una lista con los lugares a visitar.
- La temperatura será de 35°.



## Los 6 sombreros para pensar

**Edward de Bono** ideó este método para que los equipos pudieran **explorar problemas, desarrollar posibilidades** y llegar a soluciones más holísticas y eficaces. Consiste en que el equipo o la persona piense desde un solo criterio, utilizando uno de los sombreros y siguiendo una secuencia determinada. Cada sombrero proporciona un rol de pensamiento.

### SOMBRERO VERDE / ALTERNATIVAS Y CREATIVIDAD

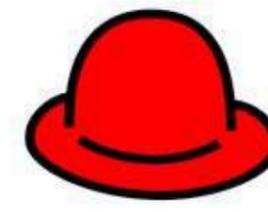
Color de la creatividad. Busca alternativas o nuevas vías de pensamiento. Pensamiento lateral, humor, tomar las cosas con liviandad.

Ejemplos de declaraciones de sombrero verde son:

- ¿Y si aprovechamos para hacer una fiesta local en el hotel?
- Podemos aprovechar la estancia en la playa para jugar a juegos de mesa.



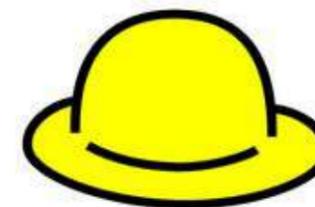
**Perspectiva objetiva**  
Información y hechos



**Intuición**  
Emoción y sentimientos



**Voz del juicio**  
Análisis crítico



**Lógica positiva**  
Beneficios y ventajas



**Creatividad**  
Alternativas y propuestas



**Visión global**  
Director de orquesta



## Los 6 sombreros para pensar

**Edward de Bono** ideó este método para que los equipos pudieran **explorar problemas, desarrollar posibilidades** y llegar a soluciones más holísticas y eficaces. Consiste en que el equipo o la persona piense desde un solo criterio, utilizando uno de los sombreros y siguiendo una secuencia determinada. Cada sombrero proporciona un rol de pensamiento.

### SOMBRERO AZUL / GESTIÓN DEL PROCESO

Es el que pone orden y organización. El que coordina el resto de sombreros. Por ejemplo: resume lo logrado, los siguientes pasos, etc. Normalmente lo lleva el que guía la sesión y los participantes pueden ponérselo para hacer una aportación de organización. Ejemplos de declaraciones de sombrero azul son:

- Nos vamos a mover al sombrero verde todos.
- Ahora solo dos os ponéis el sombrero amarillo.
- Paremos un momento y usemos todos el azul para hacer un resumen de lo que llevamos hablado.
- Vamos a hacernos cargo de lo que hemos aprendido, de cómo hemos conversado.



## Los 6 sombreros para pensar

**Edward de Bono** ideó este método para que los equipos pudieran **explorar problemas, desarrollar posibilidades** y llegar a soluciones más holísticas y eficaces. Consiste en que el equipo o la persona piense desde un solo criterio, utilizando uno de los sombreros y siguiendo una secuencia determinada. Cada sombrero proporciona un rol de pensamiento.

### VENTAJAS DE ESTE MÉTODO

Nos ayuda a **pensar de manera estructurada**, a ir más allá de los “pros y contras”, a tomar perspectiva de diferentes enfoques desde los cuales podemos re-pensar mejor nuestro proyecto. Nos permite expresar nuestras emociones, pensar de manera lateral e ir más allá de una visión parcial. Abordar diferentes perspectivas con diferentes finalidades nos ayudará a **tomar decisiones más inteligentes**. Además, ayudará al grupo a ejercitarse en diferentes formas de pensar.