

## Uso de la Técnica Seis Sombreros para Pensar Para Analizar la Participación Institucional en una Misión de Benchmarking a Costa Rica

La gremial de empresas productoras de software de Guatemala AGRESOFT con el apoyo de varias instituciones de gobierno que velan por mantener competitivo al país en todas sus industrias y sectores productivos, ha planteado enviar una misión a Costa Rica para realizar un *Benchmarking* de la industria de software nacional contra la de este país, es decir, se desea realizar una comparación en varios frentes que ayude a identificar las diferencias clave entre los sistemas de producción de la industria de software, los canales comerciales, las estrategias de venta, etc., entre uno y otro país.

Una de las empresas invitadas, Tera S.A., recibe la noticia con entusiasmo de parte de algunos de los directivos pero con cautela por parte de la gerencia que no percibe un beneficio directo e inmediato para la empresa de la participación en dicha misión.

El directorio y la gerencia deciden realizar un ejercicio de seis sombreros para pensar que les ayude a tomar una mejor decisión.

### Aplicación de Seis Sombreros para Pensar

El presidente del consejo directivo de Tera S.A. asume el papel de líder del ejercicio y va guiando al resto haciéndoles asumir cada uno de los roles de la técnica. El presidente indica al resto que aunque oficialmente él tendrá que usar el sombrero azul cada vez que se haga necesario, cualquiera puede ponerse el sombrero azul si percibe que la discusión y análisis está tomando un rumbo distinto al indicado por el sombrero de turno.

La técnica permite ejercicios de múltiples sombreros, en los que en un mismo grupo varios participantes pueden usar sombreros diferentes, pero en este caso todos usarán el mismo sombrero al mismo tiempo.

Si la situación ha generado tensión, animadversión, discusiones acaloradas, etc., es mejor empezar con el sombrero rojo, de forma que se liberen las tensiones y cada persona se sienta libre de expresar sus percepciones instintivas lo más pronto posible y así evitar que se bloquee el análisis debido a las restricciones que los otros sombreros ponen sobre estas formas de expresión.

En cambio, si la situación ha generado entusiasmo y optimismo entre los interesados puede ser recomendable empezar por el sombrero amarillo, de forma que se expresen todas las percepciones favorables y aspectos positivos del proyecto y se pueda pasar a un análisis de otros aspectos sin la carga emotiva almacenada.

En general debe analizarse cuál es la actitud prevaleciente en relación al tema para que el sombrero correspondiente sea el primero en usarse de forma que la carga y polarización en una dirección de las capacidades de análisis de los participantes se libere y puedan enfocarse de otra forma.

En este caso hay opiniones de diverso tipo pero no demasiado cargadas por lo que es posible proceder en orden, retomando roles si se ve conveniente.

### ***Sombrero blanco – análisis de datos, objetividad***

Al invitar a todos los participantes a expresar sus comentarios usando el sombrero blanco se establecen diversos hechos. La industria de software de Costa Rica es de

mayor volumen de producción que la de Guatemala, exporta más y lo ha hecho por más tiempo, tiene más personal trabajando en ella, pero todas estas diferencias no son, en cifras, abismalmente diferentes.

Poco a poco la industria costarricense ha ido especializándose y con ello dejando oportunidades abiertas que simplemente no alcanza a atender.

Al mismo tiempo, el establecimiento de empresas importantes como Intel, en suelo costarricense, aunque han ayudado a consolidar al país como destino de inversión en tecnología, han contribuido a hacer más escaso el recurso más importante para el desarrollo tecnológico: las personas con entrenamiento técnico.

Aunque todos estos hechos son de dominio público, no se conocen cifras específicas, así que una misión a ese país sería beneficiosa en términos de identificar las áreas en las que la industria se ha especializado y el nivel al que la escasez de personal con formación técnica está afectando a las empresas concretas.

Hay cifras importantes que es necesario establecer, como por ejemplo el número y tipo de especialización de profesionales que anualmente se gradúan de las universidades costarricenses y los que lo hacen de las escuelas técnicas.

El costo de la participación en la misión es de casi US\$2,500.00 tomando en cuenta boletos de avión, hospedaje y comidas en el país destino. Este costo sería el que habría que pagar por disponer de la información de primera mano, ya que también podría obtenerse por el informe que la AGRESOFT emitirá para todos los agremiados y por lo que se consiga saber proveniente de otras personas.

El hecho es que si se participa en la misión cubriendo los costos respectivos la información estará disponible antes y de primera mano, lo que en realidad hay que decidir es si esa información vale lo que cuesta participar.

### ***Sombrero rojo – pensamiento intuitivo***

Al cambiar la perspectiva a sombrero rojo se escuchan opiniones en contra del proyecto.

Por una parte algunos de los directivos expresan lo humillante que resulta el tener que establecer comparaciones contra un país centroamericano que tradicionalmente nos ha superado en diferentes aspectos, como cultura democrática, cobertura educativa y de servicios, inversión en tecnología, promoción del turismo, etc. Esta misión no puede considerarse sino el reflejo de nuestro sentimiento de inferioridad en relación a ese país.

También hay que reconocer que este tipo de misiones son una pérdida de tiempo, vacaciones disfrazadas en las que los participantes aprovechan para dilapidar los recursos públicos y de las empresas que los financian.

Habiendo tantos proyectos reales, con clientes esperando y contratos firmados no se debería perder el tiempo en este tipo de comparaciones inútiles que supuestamente buscan revelar datos que todos de toda forma ya conocemos.

### ***Sombrero negro – puntos negativos***

Participar en la misión no traerá ningún beneficio, al contrario, nos veremos obligados a exponer los puntos en los que queremos competir y nuestros intereses particulares, lo que puede ser aprovechado por la competencia y por los mismos costarricenses que seguro no estarán dispuestos a dar su información a cambio de nada.

Además todos sabemos que las agencias de gobierno que participan son un nido de corrupción y este tipo de viajes son la oportunidad perfecta para agenciarse de fondos de forma subrepticia que quien sabe a dónde van a ir a parar. Puede ser que incluso después si se descubren actos ilícitos o corrupción relacionada con este viaje hasta salgamos afectados por la publicidad negativa.

### ***Sombrero amarillo – optimismo***

Por primera vez tendremos la oportunidad de despejar tantas dudas que existen sobre la industria costarricense de software, si los datos valen lo que cuestan o no, el solo hecho de poder estar claros respecto a nuestra posición competitiva es suficientemente valioso para apoyar el viaje.

La participación en la misión tiene además otro beneficio: la consolidación de Tera S.A. como empresa con presencia en el gremio, capaz de tomar parte en retos importantes y que debe ser tomada en cuenta cuando vengan oportunidades, que todos sabemos que suelen venir después de una misión de este tipo.

### ***Sombrero verde – pensamiento creativo***

Al llegar el turno del pensamiento creativo el presidente del Consejo Directivo, usando el sombrero azul, invita a todos a considerar las opciones y beneficios adicionales que no se han planteado en relación a la participación en la misión a Costa Rica.

Los participantes plantean la posibilidad de, si las condiciones son buenas, abrir una oficina de representación en ese país o por lo menos contactar a una empresa con actividades similares o complementarias a las de Tera S.A., de forma que se encargue de la comercialización en Costa Rica, haciendo lo mismo por ellos con sus productos en Guatemala, lo que generaría una relación de mutuo beneficio para ambos (ganar-ganar).

### ***Sombrero azul – control***

El rol de sombrero azul se ejerce durante todo el ejercicio para conducir al equipo por todos los roles de los diferentes sombreros.

Según se vea conveniente se puede regresar a roles ya asumidos para profundizar en aspectos que puedan haber quedado pendientes o que surjan de nuevo.

## **Conclusiones**

Aunque la técnica de los seis sombreros para pensar no proporciona una opción de elección directamente, su aplicación ayuda a considerar todos los factores involucrados, aún aquellos que se derivan solo de consideraciones puramente intuitivas, del pesimismo o del optimismo.

En este caso concreto el Consejo Directivo tiene todos los elementos a mano para tomar una decisión luego de aplicar la técnica.