



Seis pares de zapatos para la acción

Un nuevo modo de tomar el control de cualquier negocio o situación

por Edward de Bono

RESUMEN EJECUTIVO

Buena parte de las situaciones que se nos presentan en la vida son confusas y ambiguas. Y el problema es que la confusión es el gran enemigo de la acción. Cuando no disponemos de los instrumentos necesarios para analizar una situación dada, nos vemos incapacitados para actuar.

Edward de Bono, autor del exitoso libro *Seis sombreros para pensar*, nos ofrece en esta ocasión un método para decidir cuál es la mejor forma de actuar ante cualquier situación. Basta con que nos “pongamos” los zapatos más adecuados a la situación dada.

A través de la caracterización de seis pares de zapatos por color y tipo, de Bono logra diseccionar las diversas formas que podemos asumir a la hora de actuar.

Introducción

Seis sombreros para el pensamiento

En 1983 el libro *Seis sombreros para pensar* presentaba el marco de referencia del pensamiento creativo. El método suponía visualizar seis sombreros imaginarios que representaban diversos modos de pensar o mentalidades. Estos eran:

- **Sombrero blanco:** un color neutral que representa la información. Quien lleva el sombrero blanco está echándole un vistazo objetivo a la información disponible antes de actuar.
- **Sombrero rojo:** un color cálido y apasionado que representa los sentimientos. Cuando usamos el sombrero rojo los sentimientos, emociones e intuiciones están bajo control.
- **Sombrero negro:** un color lógico y negativo, asociado con la ley y la justicia. Usar un sombrero negro significa asumir un enfoque lógico, severo y ajeno al sinsentido.
- **Sombrero Amarillo:** asociado con el brillo del sol y el optimismo. Usar un sombrero amarillo significa ver los beneficios desde un punto de vista positivo.
- **Sombrero verde:** un color asociado con un nuevo crecimiento. Un sombrero verde sugiere creatividad y nuevas ideas.
- **Sombrero azul:** como el cielo. Al usar el sombrero azul, pensamos objetivamente en el proceso de pensamiento. Es decir, ganamos control del proceso de pensamiento.

Estos seis sombreros del pensamiento creativo brindan numerosos beneficios. Por ejemplo, al separar los diversos modos de pensar, evitamos una mezcla de formas contrarias de

pensamiento. También permiten separar nuestro ego de nuestro desempeño. Además, los seis sombreros fomentan el pensamiento constructivo y colaborativo entre grupos de personas.

Los sombreros son más efectivos cuando se los usa uno a la vez para examinar un tema desde varias perspectivas. Los beneficios de cada modo de pensamiento se hacen patentes cuando la persona se cambia el sombrero. Los seis pares de zapatos derivan de los seis sombreros del pensamiento creativo.

Seis pares de zapatos para la acción

Los seis pares de zapatos son un marco de referencia muy útil para decidir cómo actuar en cualquier situación. Cada par de zapatos tiene un color y tipo particular, relacionado con los requerimientos de una forma de actuar. Estamos hablando no de un marco de referencia para pensar sino para actuar.

Por lo general, pensar es sólo la mitad de la ecuación. La otra mitad es la acción. Por tanto, la metáfora de los zapatos se utiliza para implicar acción. Los diferentes tipos y colores de los zapatos describen los diferentes estilos de acción que se pueden asumir. Las acciones vienen dictadas por las circunstancias. Las diferentes situaciones pueden requerir hasta seis distintos tipos de acción.

El enfoque de los diferentes estilos de acción supone dar dos pasos:

1. Preguntar: “¿Qué tipo de acción se necesita en esta situación?”
2. Colocarse mentalmente los zapatos más apropiados y actuar.

En cualquier situación, el factor más importante es la intuición. Esta sólo se desarrolla con experiencia y percepción. La mente suele ver sólo lo que fue entrenada a ver, y nota sólo lo que espera ver. La experiencia tiende a preparar a la mente para ver eventos familiares. El sistema de los seis pares de zapatos para la acción permite reconocer situaciones y actuar efectivamente.

El hecho de que los zapatos vengan en pares permite mezclar los tipos de acciones. Aparte de los colores, cada zapato tiene una forma particular, que indica la naturaleza de la acción involucrada. Al igual que con los seis sombreros del pensamiento, cada tipo de zapato representa un estilo particular de acción.

Los seis estilos de acción

Zapatos formales azul marino

El azul oscuro o azul marino es el color de varios uniformes. La marina y los demás componentes armados tienen ejercicios, rutinas y procedimientos formales. La acción de los zapatos azul marino supone hacer las cosas paso a paso según el procedimiento formal. La sociedad y buena parte de las organizaciones consideran que las reglas, los procedimientos organizacionales y las leyes permiten evitar confusiones y aseguran que todo el mundo reciba un trato justo. En ciertas circunstancias extremas, salirse de los procedimientos aceptados supone exponerse al daño físico.

Los zapatos formales azul marino hacen referencia a aquellas situaciones en las que los procedimientos normales son el enfoque más eficiente y efectivo. Hay que seguir los pasos al pie de la letra.

Fortalezas:

1. Las rutinas estandarizadas pueden simplificar la vida. Si todo el mundo decidiera por su cuenta conducir por la izquierda o por la derecha, se generaría un inmenso caos.
2. Las rutinas son en muchos casos liberadoras. Cuando seguimos una rutina diaria, nos volvemos más eficientes porque no tenemos que pasar mucho tiempo tomando decisiones sobre asuntos de menor importancia.
3. Las rutinas establecidas por las organizaciones deberían reflejar el mejor modo de hacer las cosas.
4. Una vez que identificamos una situación que requiere actuar con zapatos formales azul marino, podemos concentrarnos en ser creativos en otros asuntos mientras seguimos los pasos de rutina.
5. Las rutinas permiten simplificar los métodos. Todo el mundo puede desempeñarse igual con sólo seguir los pasos establecidos.

Debilidades:

1. La flexibilidad y la creatividad disminuyen cuando se hacen las cosas según un procedimiento establecido.
2. Las burocracias florecen sobre la idea de establecer procedimientos que se deben respetar y promover.
3. La corrupción puede florecer en cualquier situación en la que no se siga la rutina o procedimiento sino la voluntad del burócrata de turno.

Analogías:

Aunque las rutinas pueden crear restricciones, también pueden ser liberadoras. Por ejemplo:

1. Los trenes están restringidos a moverse en la dirección del ferrocarril. Sin embargo, esto es precisamente lo que permite transportar grandes cantidades de bienes de modo eficiente.
2. Una copa es una estructura liberadora porque permite que

el usuario beba líquidos.

Características de las rutinas útiles:

1. Las rutinas deben incluir muchas situaciones y deben ser fáciles de aprender y recordar.
2. Los pasos para seguir una rutina deben ser simples y claros. Debe formar una secuencia que desemboque en una conclusión lógica.
3. Las rutinas deben ser suficientemente flexibles para ser aplicadas en varias áreas y para funcionar aunque no se cumpla algún paso.

Estilo de acción:

Actuar al estilo de los zapatos azul marino significa seguir paso a paso una rutina establecida. No se trata de una repetición inconsciente, sino de la convicción de que, en cierta situación, es mejor actuar rutinariamente.

El estilo de los zapatos azul marino tiene un puesto particular dentro del marco de los seis tipos de acciones. A veces, seguir los procedimientos es absolutamente necesario. En este tipo de situaciones, la rutina representa el mejor modo posible de seguir adelante.

Zapatos deportivos grises

El gris es un color neutro. También sugiere utilizar la materia gris del cerebro. Los zapatos deportivos son cómodos y se pueden utilizar en situaciones cotidianas. La forma de actuar relacionada con los zapatos deportivos grises es explorar, investigar y recolectar pruebas.

La idea es echarle un vistazo informal a los hechos y sus circunstancias. El color gris sugiere una investigación abierta y, a la vez, la necesidad de pensar en la información obtenida. En este caso no hay una sucesión de pasos a seguir. De hecho, lo que hallemos determinará el siguiente paso. Es un modo proactivo en el que nos dedicamos a descubrir los hechos.

Fortalezas:

1. Esta forma de actuar es ideal cuando nos enfrentamos por primera vez a un proyecto y no hemos decidido aún cómo alcanzar los objetivos.
2. Esta forma de actuar nos lleva a formular una conclusión tentativa, que luego deberemos comprobar en el mundo real. Este es el modo utilizado para convalidar cualquier teoría.
3. La forma de actuar de los zapatos deportivos grises es muy útil cuando hay dos teorías rivales. Será correcta la que aguante un escrutinio detallado.
4. Esta forma de actuar entra en vigor cuando estamos recolectando suficiente información para probar o refutar una idea.
5. Usamos zapatos deportivos grises cuando necesitamos identificar con claridad qué otra información se requiere.

Características:

1. Hay una relación dinámica entre el pensamiento, las ideas y la información. La información no es un sustituto del pensamiento. Recolectar información sin más no basta para resolver un problema que requiere de pensamiento. Sin embargo, el pensamiento sin información precisa no tiene valor. El pensamiento le da sentido y valor a la información.
2. Recolectar suficiente información no basta para sustituir las ideas y la acción. El pensamiento debe aprovechar al máximo la información recolectada.

Tipos de investigación:

1. Las investigaciones más útiles son aquellas en las que se requiere recolectar información para comprobar una teoría o hipótesis. Para evitar una conclusión anticipada, es mejor tratar siempre de contar con dos hipótesis.
2. La recolección de información debe ser objetiva y neutral. No debe estar parcializada hacia una de las hipótesis. Hay mucha diferencia entre hallar una teoría que satisfaga toda la información disponible y buscar sólo aquella información que satisfaga uno de los puntos de vista. La técnica de las hipótesis gemelas está diseñada para evitar que una teoría domine a otra en una investigación.
3. La recolección de información (o acción de zapatos deportivos grises) no suele ser un fin en sí mismo, sino un paso preparatorio hacia otros tipos de acción. Es el paso de transición en el que dejamos de recolectar información y comenzamos a actuar dependiendo de la situación. Por lo general, es posible llegar a un punto en el que continuar con los zapatos deportivos grises sólo produce información marginal. Así que, en dicho momento, lo mejor es adoptar otro tipo de acción.
4. La acción de los zapatos deportivos grises supone esfuerzo y disciplina. Y, sobre todo, requiere no actuar prematuramente sobre la base de la información disponible.

Estilo de acción:

Esta forma de actuar tiene que ver con recolectar información que soporte una teoría, y luego probar dicha teoría mediante la recolección de más información. El color gris sugiere neutralidad (evitar conclusiones prematuras), pensamiento (usar la materia gris del cerebro) y apertura. Los zapatos deportivos sugieren un enfoque casual y flexible ante la recolección de información.

En definitiva, la acción de los zapatos deportivos grises tienen que ver con absorber información sistemática y completamente. La información recolectada se convertirá en el fundamento para otro tipo de acción.

Zapatos de cuero marrones

La acción de los zapatos de cuero marrones tiene que ver con ser práctico. Esto incluye tener iniciativa y ser flexible ante el cambio de las circunstancias.

La acción de los zapatos formales azul marino tiene que ver con seguir una rutina predeterminada. En cambio, la acción de los zapatos de cuero marrones tiene que ver con escoger la mejor acción a medida que las situaciones se desarrollan. Se hace lo que se debe hacer.

El color marrón significa algo pantanoso; es decir, que debemos ensuciarnos las manos. En buena medida, la acción de los zapatos de cuero marrones se resume con la frase "inteligencia callejera". Las acciones de los zapatos de cuero marrón no son espectaculares sino, simplemente, efectivas.

Fortalezas:

1. La acción de los zapatos de cuero marrones es de naturaleza práctica. En otras palabras, se hacen énfasis en los aspectos prácticos de una situación. Sin embargo, este pragmatismo no significa que el fin justifique los medios o que todo es aceptable siempre y cuando el resultado sea positivo. Por el contrario, el pragmatismo se centra en el balance entre lo ideal y lo práctico.
2. La acción de los zapatos de cuero marrones tiene que ver no con la inteligencia o la creatividad sino con la efectividad. Esta última significa asegurarse de que hay suficientes recursos disponibles; es decir, preocuparse más por la calidad del resultado que por el costo de los componentes.
3. Las acciones de los zapatos de cuero marrones son una combinación de:
 - Buenos valores: se basan en los estándares personales o sociales de respeto.
 - Buen sentido: es una combinación de sensibilidad (entender la situación), prioridades (¿qué es lo más importante?) y pragmatismo (qué es probablemente lo que se logrará).
 - Buenos principios: incluyen principios morales generales (tales como el fin no justifica los medios) y principios prácticos (tales como una definición precisa de los recursos y objetivos).

Ejemplos de acciones de los zapatos de cuero marrones:

1. Situaciones ambiguas donde las reglas no son de ayuda. Se requiere de pragmatismo.
2. Habrá situaciones en las que lo correcto será no hacer nada.
3. Poner los libros a un lado y usar el sentido común para decidir cuál es la mejor respuesta ante una situación que se desarrolla.
4. Las acciones de los zapatos de cuero marrones son necesarias cuando un plan predeterminado no está funcionando y es necesario hacer algo para salvar la situación.

Características:

1. Las acciones de los zapatos de cuero marrones requieren de iniciativa y habilidad para actuar de una manera poco obvia.
2. Son acciones individuales, que dependen no de reglas sino

de la personalidad.

3. Vienen determinadas únicamente por las necesidades de la situación. Se trata de una respuesta que está fuera de los patrones normales.

4. Son acciones simples, prácticas y efectivas.

Estilo de la acción:

El estilo de acción de los zapatos de cuero marrones es de naturaliza práctica. Es una respuesta a los cambios de una situación en desarrollo. Requiere de un análisis de la situación, establecer prioridades y tener iniciativa.

El pragmatismo es un aspecto fundamental. Busque lo simple, práctico y efectivo. Cuento con un plan, pero prepárese para cambiarlo. Para mantener el control de la situación, sea lo suficientemente flexible como para enfrentar cualquier novedad.

Botas de goma anaranjadas

El anaranjado es un color brillante que se usa para dar advertencias. Las botas de goma son propias de los bomberos. La acción de las botas de goma anaranjadas está reservada para aquellas situaciones amenazantes en las que se requiere de acción inmediata.

Características:

- 1.** En las emergencias están en riesgo la vida y la integridad de los involucrados, de los transeúntes y de los que están respondiendo ante la situación.
- 2.** Las emergencias se desarrollan rápidamente y, por lo general, sin una secuencia dada.
- 3.** Las emergencias son completamente impredecibles. No es posible actuar de forma normal porque cada emergencia presenta retos particulares.
- 4.** Las emociones suelen sufrir en las emergencias. El pensamiento racional no siempre funciona.

Otros atributos:

- 1.** La acción anaranjada requiere de coraje, tanto físico como mental. El coraje físico es necesario cuando hay vidas en riesgo. El coraje mental supone tomar decisiones y actuar cuando la seguridad de otras personas depende de uno.
- 2.** Por definición, la acción de las botas de goma anaranjadas supone riesgos. Siempre hay la posibilidad de que lo que hagamos empeore la situación en vez de mejorarla.
- 3.** La acción de las botas de goma anaranjadas debería seguir un diseño racional y una estrategia en vez de constituir simplemente una reacción. Cada acción debe estar en sintonía con el objetivo general.
- 4.** Todas las acciones de las botas de goma anaranjadas deben evaluarse a la luz de cualquier peligro involucrado. La prioridad es minimizar el peligro.
- 5.** Las acciones de las botas de goma anaranjadas requieren

control (ausencia de peligro inmediato), decisión (sólo una persona debe tomar las decisiones) y una estrategia unificada (cooperación entre las partes involucradas).

Estilo de la acción:

El anaranjado sugiere una alarma de advertencia. Las botas de goma son propias de los equipos de emergencia. La acción de las botas de goma anaranjadas supone responder a situaciones de emergencia.

El punto central es reducir el peligro. Esto requiere una evaluación precisa de la situación y una estrategia unificada, clara y racional. Se debe revisar constantemente el balance entre cualquier acción y los efectos de la inacción. Además, se deben establecer prioridades.

Pantuflas rosadas

El rosado es un color gentil, tranquilizador y femenino. Las pantuflas (zapatillas) se usan por lo general en casa, durante momentos de tranquilidad. La acción de las pantuflas rosadas tiene que ver con la compasión y la sensibilidad hacia el elemento humano. Algunos ejemplos de profesiones relacionadas con las pantuflas rosadas son: el sacerdocio, el trabajo social, la medicina y la enfermería. Gente que se ocupa de gente: la base de la civilización.

Características:

- 1.** La acción de las pantuflas rosadas no sólo tiene que ver con sentimientos de empatía y simpatía por otra persona sino, además, con poner dichos sentimientos en acción.
- 2.** Las pantuflas rosadas suponen incluir el elemento humano en las acciones. Cuando se utilizan junto a otros modos de acción, hacen énfasis en el toque humano.
- 3.** Buena parte de los grandes líderes corporativos de todo el mundo han redescubierto recientemente la importancia de concentrarse en los recursos humanos. Están tomando en serio el servicio al cliente.
- 4.** Las acciones de las pantuflas rosadas suelen constituir pequeñas expresiones y gestos en vez de grandes acciones. Preocuparse por el elemento humano significa llamar a la gente por su nombre para mostrarle su importancia.
- 5.** La prioridad de las acciones de las pantuflas rosadas es ocuparse del ser humano.

Grados del tipo de acción de las pantuflas rosadas:

- 1.** Intención y deseo de ocuparse de los demás: el primer nivel supone ocuparse conscientemente de los demás por el simple deseo de hacerlo.
- 2.** Sentimientos de empatía y simpatía: colocarse en los zapatos de la otra persona y ver las cosas desde esa perspectiva.
- 3.** Acciones que muestran preocupación y ofrecer ayuda: no podemos olvidar el lado práctico. Una vez que nos familiarizamos con la situación, se requieren de acciones claras que muestren nuestra preocupación.

Estilo de acción:

El estilo de acción de las pantuflas rosadas evita cualquier prejuicio que haya entre las personas y sugiere que cada persona debería ser tratada con respeto, entendimiento y compasión, en la medida de lo posible.

Las acciones de las pantuflas rosadas suponen preocupación (aún cuando no haya sentimientos subyacentes). A veces, se puede actuar con las pantuflas rosadas sin más o en combinación con otros tipos de acción. Las acciones de las pantuflas rosadas nos recuerdan que la gente es importante independientemente de quién sea.

Botas de equitación moradas

El morado sugiere autoridad, mientras que las botas de equitación están relacionadas con la clase alta. La acción de las botas de equitación moradas tiene que ver con jugar un papel oficial o de autoridad. Los sentimientos y prejuicios personales quedan en segundo lugar.

Características:

1. Los títulos oficiales pueden provenir de grados universitarios, entrenamiento profesional, experiencia, elecciones o investidura. Las organizaciones de la sociedad establecen una serie de cargos oficiales de diversa importancia y poder.
2. Cuando están investidas de autoridad, la gente hace cosas que de otro modo no haría. En otras palabras, cuando actúa según el color morado, la gente debe ceñirse a las obligaciones de su cargo. Sus habilidades personales pueden aumentar dentro de los límites de la oficina.
3. Con el poder de cualquier cargo oficial viene la responsabilidad propia de dicho cargo. En la práctica, esto significa que no se deberían acatar órdenes ilegales o criminales. Un cargo oficial no es la licencia para suspender derechos humanos básicos. Por el contrario, los cargos oficiales conllevan responsabilidades sociales dentro de un marco de justicia y respeto. En un caso extremo, cualquier persona puede renunciar si un cargo oficial supone actuar fuera de la ley.
4. Las acciones propias de las botas de equitación moradas deben ser reconocidas y coherentes. No podemos cambiar nuestra forma de actuar dependiendo de lo que nos convenga o corremos el peligro de comprometer nuestra posición.

Interacción con otros tipos de acción:

1. La acción de los zapatos formales azul marino está definida por pasos que siguen una secuencia precisa. La acción morada puede incluir el que asumamos la responsabilidad de establecer nuestra propia secuencia de pasos.
2. Al igual que en la acción propia de los zapatos de cuero marrones, cualquiera que se ponga las botas de equitación moradas es capaz de tener iniciativa. Sin embargo, el modo de actuar de las botas moradas es más formal y autoritario. A veces, estos dos modos de actuar están en sincronía mientras que otras veces chocan.

3. Hay muchas similitudes entre las botas de goma anaranjadas y las botas de equitación moradas. La diferencia más obvia es la ausencia de circunstancias peligrosas.

4. La acción de las botas moradas puede moderarse con los sentimientos de las pantuflas rosadas.

5. La acción propia de las botas moradas puede complementar a la de los zapatos deportivos grises (es más fácil para un funcionario recolectar información) o inhibirla (la gente que se siente intimidada por un funcionario).

Estilo de la acción:

Las botas de equitación moradas son autoritarias. Tiene que ver con cargos y con respetar el comportamiento y los juicios propios de estos. Debe haber coherencia dentro de estos cargos. La persona debe indicar en qué momento está actuando investido de su autoridad para evitar confusiones.

El sistema de los seis zapatos para la acción**Combinaciones de zapatos**

La fortaleza del sistema de los seis zapatos para la acción está no en el pensamiento sino en la acción. No es un sofisticado marco de referencia para hacer análisis detallados. Es más bien una manera útil y práctica de incrementar la eficiencia y la claridad en la acción.

Cada persona debe desarrollar estas habilidades para poder actuar como lo indica cada uno de los seis modos. Luego, a la hora de actuar, todo será más claro.

Algunas de las mayores corporaciones del mundo están implementando este sistema para caracterizar el estilo de acción que se debe adoptar en cada situación.

En la vida real todos llevamos dos zapatos. Esto nos permite mezclar elementos de dos formas de actuar en un momento dado. La mayoría de las situaciones de la vida real tienen que ver con más de un tipo de acción. Por ejemplo:

- Un zapato deportivo y un zapato formal azul marino es lo que se necesita para hacer investigaciones oficiales.
- Un zapato deportivo gris y una pantufla rosada es lo que se necesita para una investigación amable y sin provocaciones.
- Una bota morada y una bota de goma anaranjada es lo que se necesita a la hora de tomar el control oficial de una emergencia.

No sólo se pueden mezclar los estilos sino, además, el balance de la mezcla. Así pues, podemos enfrentar cualquier situación con dos opciones a la hora de actuar. Por ejemplo:

- Cuando no sabemos el alcance de una situación, podemos empezar con un zapato de cuero marrón y una pantufla rosada, y hace énfasis en el que sea más efectivo.
- También se puede enfrentar una situación con zapatos deportivos grises y cambiar a zapatos de cuero negro cuando sea necesario.

También es posible usar las ventajas particulares de un estilo de acción cuando hemos adoptado un estilo de acción dominante. Por ejemplo:

- Se puede asumir una acción directamente morada con consideraciones rosadas.
- Haga lo que debe hacer adoptando una acción de zapatos de cuero marrones, pero dele unos toques propios de zapatos deportivos grises.
- Siga una rutina propia de zapatos formales azul marino, con toques propios de una bota morada.

Acción, no descripción

El marco de referencia de los seis zapatos para la acción está diseñado con el propósito de establecer estilos de acción que estén en sintonía con las circunstancias. No está diseñado para

analizar el comportamiento ni para describir las acciones después de que hayan sucedido.

La utilidad de este marco de referencia yace en su capacidad para establecer una acción coherente en vez de un análisis académico. Aunque hay gente que funciona mejor en un estilo que en otro, cada persona debería tratar de desarrollar los seis estilos de acción lo mejor posible.

Simple y práctico

Algunas personas rechazan cualquier cosa que sea simple. Sin embargo, la paradoja es que lo complicado es impráctico. La complejidad solo conlleva confusión.

El marco de referencia de los seis zapatos para la acción es neutral. No hace juicios de valor.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios

Título original: Six Action Shoes

Editorial: HarperCollins Publishers

Publicado en: Agosto de 1996

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/478>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.