



Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva¹

I. RESUMEN DEL CAPÍTULO I.....	3
A. LOS 7 HÁBITOS.....	3
1. El hábito de la proactividad.....	3
2. Comenzar con un fin en mente	3
3. Poner primero lo primero	3
4. Pensar en ganar/ganar.....	3
5. Buscar comprender primero y después ser comprendido.....	3
6. Sinergiza	3
7. Afilar la sierra	3
B. DE ADENTRO HACIA AFUERA.....	4
C. LA PERSONALIDAD Y LA ÉTICA DEL CARÁCTER.....	4
1. Ética del carácter.....	4
2. Ética de la personalidad.....	4
D. "GRANDEZA" PRIMARIA Y SECUNDARIA	5
E. EL PODER DE UN PARADIGMA	5
F. EL PODER DE UN CAMBIO DE PARADIGMA.....	6
G. VER Y SER	6
H. EL PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS	6
I. PRINCIPIOS DEL DESARROLLO Y EL CAMBIO.....	7
J. UN NUEVO NIVEL DE PENSAMIENTO.....	7
K. PANORAMA GENERAL DE LOS SIETE HÁBITOS.....	8
L. LOS "HÁBITOS" DEFINIDOS.....	8
M. EL CONTINUUM DE LA MADUREZ.....	8
N. LA EFECTIVIDAD DEFINIDA.....	9
O. TRES TIPOS DE BIENES.....	9
P. CP ORGANIZACIONAL.....	9
II. PRIMER HÁBITO.....	9
A. LA "PROACTIVIDAD" DEFINIDA.....	11
III. SEGUNDO HÁBITO: LO QUE SIGNIFICA "EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE".....	11
A. TODAS LAS COSAS SE CREAN DOS VECES	11
B. POR DESIGNIO U OMISIÓN	12
C. CONVIÉRTASE EN SU PRIMER CREADOR.....	12
D. UN ENUNCIADO DE LA MISIÓN PERSONAL.....	12
E. EN EL CENTRO.....	12
IV. EL PODER DE LA VOLUNTAD INDEPENDIENTE.....	13
A. LAS CUATRO GENERACIONES DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.....	13
1. Primera generación.....	13
2. Segunda generación	13
3. Tercera generación.....	13
4. Cuarta generación.....	14
B. CUADRANTE II.....	14

¹ Covey Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Ed. Paidós, México, 1997, pp. 8-79

C.	LO QUE SUPONE DECIR NO.....	14
D.	EL CUADRANTE II.....	14
E.	PROGRESOS DE LA CUARTA GENERACIÓN.....	14
F.	LA DELEGACIÓN AUMENTANDO P Y CP.....	15
V.	CUARTO HÁBITO: PENSAR EN GANAR / GANAR.....	15
A.	SEIS PARADIGMAS DE INTERACCIÓN HUMANA.....	15
B.	GANAR/GANAR.....	15
C.	GANO/PIERDES.....	15
D.	PIERDO/GANAS.....	16
E.	PIERDO/PIERDES.....	16
F.	GANO.....	16
	1. ¿Cuál es la mejor opción?.....	16
G.	GANAR/GANAR O NO HAY TRATO.....	17
H.	CINCO DIMENSIONES DE GANAR/GANAR.....	17
	1. <i>carácter</i>	17
	2. <i>Relaciones</i>	18
	3. <i>Acuerdos</i>	18
VI.	QUINTO HABITO.....	18
A.	CARÁCTER Y COMUNICACIÓN.....	18
B.	ESCUCHA EMPÁTICA.....	18
C.	DIAGNOSTICAR ANTES DE PRESCRIBIR.....	19
D.	CUATRO RESPUESTAS AUTOBIOGRÁFICAS.....	19
E.	COMPRENSIÓN Y PERCEPCIÓN.....	20
F.	DESPUÉS PROCURE SER COMPRENDIDO.....	20
G.	PERSONA A PERSONA.....	20
VII.	SEXTO HÁBITO.....	21
A.	COMUNICACIÓN SINÉRGICA.....	21
B.	SINERGIA EN EL AULA.....	21
C.	LA SINERGIA EN LA EMPRESA.....	21
D.	SINERGIA Y COMUNICACIÓN.....	21
E.	LA PESCA DE LA TERCERA ALTERNATIVA.....	22
F.	SINERGIA NEGATIVA.....	22
G.	VALORANDO LAS DIFERENCIAS.....	22
H.	ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS.....	22
I.	TODA LA NATURALEZA ES SINÉRGICA.....	23
VIII.	SÉPTIMO HÁBITO.....	23
A.	LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA RENOVACIÓN.....	23
	1. <i>La dimensión física</i>	24
	a) Resistencia.....	24
	b) Flexibilidad.....	24
	c) Fuerza.....	24
	2. <i>La dimensión espiritual</i>	24
	3. <i>La dimensión mental</i>	24
	4. <i>La dimensión social/emocional</i>	25
B.	PROGRAMANDO A LOS OTROS.....	25
C.	EL EQUILIBRIO EN LA RENOVACIÓN.....	25
D.	LA SINERGIA EN LA RENOVACIÓN.....	25
E.	LA ESPIRAL ASCENDENTE.....	26

I. Resumen del Capítulo I

A. Los 7 hábitos

Hábito	Descripción	Resultados
Proactividad	Habito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs. lo urgente
Pensar en ganar - ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común, equidad
Procurar primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto, convivencia
Sinergizar	Hábito de interdependencia	Logros, innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance, renovación

1. El hábito de la proactividad

Nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

2. Comenzar con un fin en mente

Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

3. Poner primero lo primero

Nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

4. Pensar en ganar/ganar

Nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un 'juego de suma cero' donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común. Cuando nuestra determinación se balancea con la consideración para con los demás, estamos sentando las bases para la convivencia y la equidad entre los seres humanos.

5. Buscar comprender primero y después ser comprendido

Es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ ganar.

6. Sinergiza

Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.

7. Afilan la sierra

Es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.

Una organización constituida por personas que practican los Siete Hábitos cobra las siguientes características:

1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.

2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:
 - Dimensión física. Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
 - Dimensión espiritual. Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.
 - Dimensión intelectual. Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
 - Dimensión social. Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.

Estas características son, sin duda alguna, los atributos necesarios para que las organizaciones humanas sean exitosas en el siglo XXI. Comencemos la tarea. Tom Morell

B. De adentro hacia afuera

Ante el reto de propiciar el desarrollo pleno hacia el éxito de su hijo el autor y su esposa procuraron mentalizarlo usando técnicas de actitud positiva, reforzamiento de la autoestima, sobreprotección, sin embargo nada daba resultado, hasta que decidieron contemplar la situación desde un nivel diferente.

El autor destaca el modo en que las percepciones se forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y la forma en que nos comportamos, por lo que se dedicó a estudiar las expectativas y las profecías de autocumplimiento o "efecto Pigmalión, y a comprender lo profundamente enraizadas que están nuestras percepciones. Con ello concluye que debemos examinar el cristal o la lente a través de los cuales vemos el mundo tanto como el mundo que vemos, y que ese cristal da forma a nuestra interpretación del mundo.

Cuando el autor y su esposa hablaron de sus investigaciones, empezaron a comprender que lo que hacían para ayuda a su hijo no estaba de acuerdo con el modo en que realmente lo veían, dado que su percepción era que su hijo padecía de una inadecuación básica, con lo que en realidad le comunicaban era: "No eres capaz". Alguien tiene que protegerte.

Con ello empezaron a comprender que, si querían cambiar la situación, debían cambiar ellos mismos. Y que para poder cambiar efectivamente, debían primero cambiar sus percepciones.

C. La personalidad y la ética del carácter

El autor además de su investigación sobre la percepción, se encontraba profundamente inmerso en un estudio documental acerca del éxito de libros publicados en los Estados Unidos desde 1776, en campos tales como el autoperfeccionamiento, la psicología popular y la autoayuda.

El estudio lo llevó a rastrear doscientos años de escritos sobre el éxito, y en su contenido advirtió la aparición de una pauta sorprendente, que gran parte de la literatura sobre el éxito de los últimos cincuenta años era superficial, estaba llena de obsesión por la imagen, las técnicas y los arreglos transitorios de tipo social (parches y aspirinas sociales) para solucionar problemas agudos (que a veces incluso parecían solucionar temporalmente) pero dejaban intactos los problemas crónicos subyacentes, que empeoraban y reaparecían una y otra vez.

1. Ética del carácter

En total contraste, casi todos los libros de más o menos los primeros ciento cincuenta años se centraban en lo que podría denominarse la "ética del carácter" como cimiento del éxito: en cosas tales como la integridad, la humildad, la fidelidad, la mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia y la "regla de oro". La autobiografía de Benjamin Franklin es representativa de esa literatura. Se trata básicamente, de la descripción de los esfuerzos de un hombre tendientes a integrar profundamente en su naturaleza ciertos principios y hábitos.

La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera con aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

2. Ética de la personalidad

Poco después de la Primera Guerra Mundial la concepción básica del éxito pasó de la ética del carácter a lo que podría llamarse la "ética de la personalidad". El éxito pasó a ser una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la internación

humana. La ética de la personalidad, en lo esencial, tomó dos sendas: una, la de las técnicas de relaciones públicas y humanas, y otra, la actitud mental Positiva (AMP). Algo de esta filosofía se expresaba en máximas inspiradoras y a veces válidas, como por ejemplo "Tu actitud determina tu altitud", "La sonrisa hace más amigos que el entrecejo fruncido" y "La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree".

El autor al pensar más profundamente sobre la diferencia entre las éticas de la personalidad y del carácter, se dio cuenta de que él y su esposa, habían estado obteniendo beneficios sociales de la buena conducta de sus hijos, y, según esto, uno de ellos simplemente no estaba a la altura de sus expectativas. La imagen de ellos y su rol como padres buenos y cariñosos eran incluso más profundos que su imagen del niño, y tal vez influían en ella. El modo en que veían y manejaban el problema implicaba mucho más que su preocupación por el bienestar de su hijo.

De modo que decidieron centrar sus esfuerzos en ellos mismos, no en sus técnicas sino en sus motivaciones más profundas y en la percepción del niño. En lugar de tratar de cambiarlo a él, procuraron apartarse -tomar distancia respecto de él- y esforzarse por percibir su identidad, su individualidad, su condición independiente y su valor personal.

Gracias a esta profundización de sus pensamientos y al ejercicio de la fe y la plegaria, empezaron a ver a su hijo en los términos de su propia singularidad. Vieron el enorme potencial que iba a dar sus frutos con su propio ritmo y velocidad. Entonces decidieron apartarse del y permitir que emergiera su propia personalidad. Comprendieron que su rol natural consistía en afirmarlo, disfrutarlo y valorarlo.

Cuando desecharon su antigua percepción del niño y desarrollaron motivos basados en valores, empezaron a surgir en ellos nuevos sentimientos. Disfrutaban de él en lugar de compararlo o juzgarlo. Dejaron de tratar de hacer con él un duplicado de su propia imagen o de medirlo en comparación con ciertas expectativas sociales. Dejaron de manipularlo amable y positivamente para que se adecuara a un molde social aceptable. Como lo consideraban apto y capaz de afrontar con éxito la vida, dejaron de protegerlo cuando sus hermanos y otros pretendían ridiculizarlo.

A medida que pasaban semanas y meses, el niño fue desarrollando en él una tranquila confianza; se estaba afirmando a sí mismo. Maduraba según su propio ritmo y velocidad. Empezó a sobresalir rápida y bruscamente, en comparación con criterios sociales -académicos, sociales y atléticos-, yendo mucho más allá del llamado proceso natural de desarrollo.

D. "Grandeza" primaria y secundaria

La experiencia y las investigaciones del autor lo llevaron a concluir el poderoso efecto de la ética de la personalidad, y a comprender con claridad esas discrepancias sutiles, a menudo no identificadas conscientemente, entre lo que sabía que era cierto (algunas cosas que me habían enseñado muchos años antes, de niño, y otras profundamente arraigadas en mi propio sentido interior de los valores) y las filosofías de arreglo transitorio que encontraba a su alrededor día tras día.

Para el autor, los elementos de la ética de la personalidad (desarrollo de la personalidad, habilidades para la comunicación, estrategias de influencia y pensamiento positivo) son rasgos secundarios, no primarios.

El autor agrega: "cuando trato de usar estrategias de influencia y táctica para conseguir que los otros hagan lo que yo quiero, que trabaje mejor, que se sientan más motivados, que yo les agrade y se gusten entre ellos, nunca podré tener éxito a largo plazo si mi carácter es fundamentalmente imperfecto, y está marcado por la duplicidad y la falta de sinceridad. Mi duplicidad alimentará la desconfianza, y todo lo que yo haga (incluso aplicando buenas técnicas de "relaciones humanas") se percibirá como manipulador. No importa que la retórica o las intenciones sean buenas si no hay confianza o hay muy poca, faltarán bases para el éxito permanente. Solamente una bondad básica puede dar vida a la técnica,

Finalmente, si no hay una integridad profunda y una fuerza fundamental del carácter, los desafíos de la vida sacan a la superficie los verdaderos motivos, y el fracaso de las relaciones humanas reemplaza al éxito a corto plazo.

Muchas personas con "grandeza" secundaria -es decir, con reconocimiento social de sus talentos- carecen de "grandeza" primaria o de bondad en su carácter. Un poco antes o un poco después, esto se advertirá en todas sus relaciones prolongadas, sea con un socio en los negocios, con el cónyuge, con un amigo o con un hijo adolescente que pasa por una crisis de identidad. Es el carácter lo que se comunica con la mayor elocuencia. Como dijo Emerson: "Me gritas tan fuerte en los oídos que no puedo oír lo que me dices".

Desde luego, hay situaciones en las que las personas tienen fuerza de carácter pero les falta habilidad para la comunicación, y ello sin duda afecta la calidad de las relaciones, pero los efectos siguen siendo secundarios. Lo que somos puede transmitirse con una elocuencia mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos.

E. El poder de un paradigma

Los "siete hábitos" materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Los 7 hábitos son básicos y primarios, representando la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos.

La palabra *paradigma* representa el modo en que "vemos" el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación.

Un modo simple de pensar en paradigmas es considerarlos mapas, que nos explican ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es precisamente eso una teoría o una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas, o realidades, y mapas del modo en que deberían ser, o valores. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos, simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos. Es decir, dos personas pueden mirar lo mismo, disentir, y sin embargo estar ambas en lo cierto. No se trata de lógica, sino de psicología.

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

F. El poder de un cambio de paradigma

La expresión cambio de paradigma fue introducida por Thomas Kuhn en un libro muy influyente, una piedra angular, titulado La estructura de las revoluciones científicas. Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas.

No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. Como ya hemos señalado, el paso de la ética del carácter a la ética de la personalidad nos ha alejado de las raíces mismas que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad.

Pero ya sea que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones. Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

Según decía Thoreau, "Mil cortes en las hojas del árbol del mal equivalen a uno solo en las raíces". Sólo podemos lograr una mejora considerable en nuestras vidas cuando dejamos de cortar las hojas de la actitud y la conducta y trabajamos sobre la raíz, sobre los paradigmas de los que fluyen la actitud y la conducta.

G. Ver y ser

Desde luego, no todos los cambios de paradigma son instantáneos. El autor apunta que para ver de otro modo a su hijo, su esposa y el tuvieron que ser diferentes. Crearon su nuevo paradigma cuando invirtieron en el crecimiento y desarrollo de su propio carácter.

Los paradigmas son inseparables del carácter. *Ser es ver* en la dimensión humana. Y lo que *vemos* está altamente interrelacionado con lo que *somos*. No podemos llegar muy lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser, y viceversa.

Los paradigmas son poderosos porque crean los cristales las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

H. El paradigma basado en principios

La ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constante y que indiscutiblemente están tan "allí" como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.

Los principios son leyes naturales que no se pueden quebrantar.

Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas interacciones como paradigmas o mapas emergentes de sus experiencias y condicionamientos, esos mapas no son el territorio. Son una "realidad subjetiva", sólo un intento de describir el territorio.

La "realidad objetiva", o el territorio en sí, está compuesta por principios que gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos: leyes naturales entrelazadas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia.

La realidad de tales principios o leyes naturales se vuelve obvia para todo el que examine y piense profundamente acerca de los ciclos de la historia social. Esos principios emergen a la superficie una y otra vez, y el grado en que los miembros de un sociedad los reconocen y viven en armonía con ellos determina que avancen hacia la supervivencia y la estabilidad o hacia la desintegración y la destrucción.

Es como si tales principios formaran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Parecen existir en todos los seres humanos, independientemente de condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones por la deslealtad.

Por ejemplo, es a partir del principio de la rectitud que se desarrolla todo nuestro concepto de la equidad y la justicia. La integridad y la honestidad crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo. La dignidad humana, en base a la cual sostenemos que todos los hombres han sido creados iguales y dotados por el Creador de ciertos derechos inalienables, contándose entre ellos los derechos a la vida, a la libertad y a la búsqueda de la felicidad. La calidad o excelencia, es la idea de que podemos crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial, desarrollando cada vez más talentos. Muy relacionado con el potencial está el principio del crecimiento -el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como la paciencia, la educación y el estímulo.

Los principios no son prácticas. Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal

Los principios no son valores.

Los principios son el territorio. Los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son.

Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos.

Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

I. Principios del desarrollo y el cambio

La ética de la personalidad es ilusoria y engañosa.

En toda la vida hay etapas secuenciales de crecimiento y desarrollo. El niño aprende a darse la vuelta, a sentarse, a gatear, y después a caminar y correr. Todos los pasos son importantes, y todos requieren su tiempo. No es posible saltarse ninguna.

Simplemente es imposible violar, ignorar o abreviar el proceso de desarrollo. Ello es contrario a la naturaleza, y los presuntos atajos no pueden conducir más que a la decepción y la frustración.

Para relacionarnos efectivamente, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. El escuchar requiere tener cualidades de carácter altamente desarrolladas tales como la paciencia, estar abiertos y desarrollar comprender. Es mucho más fácil actuar desde un nivel emocional bajo y dar consejos de alto nivel.

J. Un nuevo nivel de pensamiento

Albert Einstein observó que “los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel. Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo -un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones- para superar esas preocupaciones profundas.

El enfoque de la efectividad personal e interpersonal se centra en principios y se basa en el carácter; es “de adentro hacia afuera”.

“De adentro hacia afuera” significa empezar por la persona; más fundamentalmente, empezar por la parte más interior de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también que es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.

De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva.

El autor asegura que en toda su experiencia nunca ha encontrado soluciones duraderas (a los problemas, felicidad y éxito perdurables) que procedieran de afuera hacia adentro.

Según lo que ha visto, el paradigma de afuera hacia adentro genera personas infelices que se sienten sacrificadas e inmovilizadas, concentradas en los defectos de otras personas y en las circunstancias a las que atribuyen la responsabilidad por su situación de estancamiento.

Muchos de los principios encarnados en los “siete hábitos” se encuentran profundamente arraigados en nuestro interior, en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Para reconocerlos y desarrollarlos con el fin de dar respuesta a nuestras preocupaciones más profundas, tenemos que pensar de otro modo, llevar nuestros paradigmas a un nivel nuevo, más profundo, “de adentro hacia afuera”.

Si procuramos sinceramente comprender e integrar estos principios en nuestras vidas, descubriremos y redescubriremos la verdad de esta observación de T. S. Eliot: No debemos dejar de explorar, porque al final de nuestra exploración llegaremos a nuestro punto de partida y conoceremos el lugar por primera vez.

K. Panorama general de los siete hábitos

Nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos. “Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino”, dice el proverbio.

Según dijo alguna vez el gran educador Horace Mann, “Los hábitos son como hebras. Si día tras día las trenzamos en un cuerda, pronto resultará irrompible”. Personalmente, el autor afirma no estar de acuerdo con la última parte de esta sentencia, ya que sabe que los hábitos no son irrompibles; que es posible quebrarlos. Pueden aprenderse olvidarse. Pero también asegura que hacerlo no es fácil ni rápido. Supone un proceso y un compromiso tremendo. Para romper tendencias habituales profundamente enraizadas tales como la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en nuestras vidas. El “despegue” exige un esfuerzo tremendo, pero en cuanto nos despegamos de la atracción gravitatoria, nuestra libertad adquiere una dimensión totalmente nueva.

L. Los "hábitos" definidos

Para nuestros fines, definiremos el hábito como una intersección de conocimiento, capacidad y deseo.

El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos.

El cambio de ser y ver es un proceso progresivo: el ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento. Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando rompemos con viejos paradigmas que pueden haber sido para nosotros una fuente de pseudoseguridad durante años.

A veces el proceso es doloroso. Es un cambio que tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá más adelante. Pero este proceso produce felicidad, “el objeto y designio de nuestra existencia”. La felicidad, por lo menos en parte, puede definirse como el fruto del deseo y la aptitud para sacrificar lo que queremos ahora por lo que queremos finalmente.

M. El continuum de la madurez

Los siete hábitos proporcionan un enfoque gradual, secuencias y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven progresivamente sobre un continuum de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

Todos empezamos nuestra vida como niños totalmente dependientes de otros. Somos dirigidos, educados y sustentados completamente por otros. Sin sus cuidados sólo viviríamos unas horas, o a lo sumo unos pocos días. Después, gradualmente, a lo largo de los meses y años siguientes, nos volvemos cada vez más independientes - física, mental, emocional y económicamente- hasta que por fin podemos, en lo esencial, hacernos cargo de nuestra persona, de una manera autodirectiva y autosuficiente.

Cuando seguimos creciendo y madurando, tomamos cada vez más conciencia de que toda la naturaleza es interdependiente, que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad. Además, descubrimos que los más altos logros nuestra naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente.

En el continuum de la madurez, la dependencia es el paradigma del tú.- tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados.

La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir.

La interdependencia es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos al más importante.

El concepto de interdependencia es mucho más maduro, más avanzado. Si soy físicamente interdependiente, soy capaz dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo, incluso en el mejor de los casos. Si soy emocionalmente interdependiente, obtengo dentro de mí mismo una gran sensación de valía, pero también reconozco mi necesidad de amor, de darlo y recibirlo. Si soy intelectualmente interdependiente, comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas.

Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos.

La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes.

Por ello los hábitos 1, 2 y 3 tienen que ver con el autodominio. Llevan a una persona de la dependencia a la independencia. Son las "victorias privadas", la esencia del desarrollo del carácter. Las victorias privadas preceden a las públicas. No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra. Es de adentro hacia afuera.

Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las "victorias públicas", más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, de los hábitos 4, 5 y 6.

Esto no significa que haya que ser perfecto en cuanto a los hábitos 1, 2 y 3 antes de trabajar con los hábitos 4, 5 y 6. Comprender la secuencia ayuda a controlar el desarrollo con más efectividad.

El hábito 7 es el hábito de la renovación: una renovación regular, equilibrada, de las cuatro dimensiones básicas de la vida. Abarca y encarna todos los otros hábitos. Es el hábito que crea la espiral de desarrollo ascendente que nos conduce a nuevos niveles de comprensión y a vivir cada uno de los hábitos en un plano cada vez más elevado.

N. La efectividad definida

Los siete hábitos son hábitos de efectivas; Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo. Se convierten en las bases del carácter, creando un centro potenciador de mapas correctos, a partir de los cuales la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender e integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente.

Son también hábitos de efectividad porque se basan en un paradigma de la efectividad que está en armonía con una ley natural, con un principio que he denominado "equilibrio P/CP", contra el que muchas personas chocan. Este principio puede comprenderse fácilmente recordando la fábula de Esopo acerca de la gallina de los huevos de oro. La verdadera efectividad está en función de dos cosas: lo que se produce (los huevos de oro) y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir (la gallina).

Si uno adopta un modelo de vida centrado en los huevos de oro y se olvida de la gallina, pronto se encontrará sin los medios que producen los huevos. Por otra parte, si uno se limita a cuidar de la gallina sin recoger los huevos de oro, pronto se encontrará sin dinero para alimentarse a sí mismo o alimentar al ave.

La efectividad reside en el equilibrio, en lo que denomino el equilibrio P/CP. "P" es la producción de los resultados deseados, los huevos de oro. "CP" es la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce los huevos de oro.

O. Tres tipos de bienes

Básicamente, hay tres tipos de bienes: los físicos, los económicos y los humanos.

En nuestra búsqueda de resultados o beneficios rápidos, a menudo provocamos el deterioro de un bien físico apreciado. También influye poderosamente el equilibrio en el resultado del empleo de los bienes económicos.

Nuestro bien económico más importante es nuestra capacidad para ganar dinero. Si no invertimos continuamente para mejorar nuestra CP, limitamos severamente nuestras opciones.

En el área humana, el equilibrio P/CP es igualmente fundamental, pero incluso más importante, porque son las personas las que controlan los bienes físicos y los económicos.

P. CP organizacional

Cuando la gente no respeta el equilibrio P/CP en su uso de los bienes físicos en las organizaciones, reduce la efectividad, organizacional y suele dejar a otros una gallina moribunda.

El equilibrio P/CP resulta particularmente importante cuando se aplica a los bienes humanos de la organización: clientes y empleados.

El principio CP dice que *siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.*

La efectividad reside en el equilibrio es su esencia. Equilibra el corto con el largo plazo, la búsqueda del título y el precio de obtener educación, el deseo de ver una habitación limpia y la construcción de una relación en la que el niño se comprometa interiormente a limpiarla.

II. Primer hábito

La "autoconciencia"; es la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento. Ésta es la razón de que el hombre posea el dominio de todas las cosas del mundo y de que pueda realizar progresos significativos de generación en generación.

Por eso podemos evaluar y aprender de las experiencias de los otros, tanto como de las nuestras. Por eso podemos crear y destruir nuestros hábitos.

No somos nuestros sentimientos. No somos nuestros estados de ánimo. Ni siquiera somos nuestros pensamientos. El hecho mismo de que podamos pensar sobre estas cosas nos separa de las cosas y del mundo

animal. La autoconciencia nos permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos “vemos”: ver el paradigma de nosotros mismos, que es el más fundamental para la efectividad. Afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también al modo en que vemos a las otras personas. Se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la humanidad.

De hecho, mientras no tengamos en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos (y cómo vemos a los otros) no seremos capaces de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismos y de su mundo. Sin conciencia, proyectaremos nuestras propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo nos consideraremos objetivos.

Esto limita significativamente nuestro potencial personal y también nuestra capacidad para relacionarnos con los demás. Pero a causa de la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si son principios basados en la realidad, o están en función de condicionamientos y condiciones.

Si la única visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social (del actual paradigma social y de las opiniones, percepciones y paradigmas de las personas que nos rodean), la concepción que tengamos de nosotros será como la imagen reflejada en los espejos deformantes de los parques de atracciones.

Estas imágenes están como desmembradas y carecen de proporción. A menudo son más proyecciones que reflejos: proyectan las preocupaciones y las debilidades de carácter de las personas en las que se originan, y no nos proporcionan un reflejo correcto de lo que somos.

El reflejo de los actuales paradigmas sociales nos dice que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento y por ciertas condiciones. Aunque hayamos reconocido el tremendo poder del condicionamiento en nuestras vidas, decir que estamos *determinados* por él, que no tenemos ningún control sobre esa influencia, genera un mapa totalmente distinto.

Hay en realidad tres mapas sociales, tres teorías deterministas ampliamente aceptadas, que independientemente o en combinación, pretenden explicar la naturaleza del hombre. El *determinismo genético* dice básicamente que la culpa es de los abuelos. Ésa es la razón de que usted tenga mal genio. Sus abuelos eran irascibles y eso está en su ADN. El ADN pasa de generación en generación y usted lo ha heredado. Además usted es irlandés, y así son los irlandeses.

El *determinismo psíquico* dice básicamente que la culpa es de los padres. Su educación, sus experiencias infantiles establecieron lo esencial de sus tendencias personales y la estructura de su carácter. A ello se debe que no le guste estar rodeado de personas. Así es como lo educaron sus padres. Usted se siente terriblemente culpable si comete un error porque en su más profundo interior recuerda la impresión emocional recibida cuando usted era muy vulnerable, tierno y dependiente. Se recuerda el castigo, el rechazo, la comparación con los demás y los problemas emocionales, cuando uno no se comportaba de acuerdo con lo esperado.

El *determinismo ambiental* dice que la culpa es del patrón o el jefe (o de su esposa, su hijo adolescente, su situación económica o la política nacional). Alguien o algo de su ambiente es responsable de su situación.

Todos estos mapas se basan en la teoría de estímulo/respuesta que solemos asociar con los experimentos de Pavlov. La idea básica es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto.

Víctor Frankl era un determinista, educado en la tradición de la psicología freudiana según la cual lo que nos sucede de niños da forma a nuestro carácter y personalidad, y gobierna básicamente la totalidad de nuestra vida. Los límites y parámetros de nuestra vida estarían fijados y, en lo esencial, no sería mucho lo que podríamos hacer al respecto.

Frankl era también psiquiatra y judío. Estuvo encerrado en campos de concentración de la Alemania nazi, donde experimentó cosas tan repugnantes para nuestro sentido de la decencia que incluso repetirlas aquí nos provoca zozobra.

Sus padres, su hermano y su mujer murieron en los campos, en cámaras de gas. Con la excepción de su hermana, perdió a toda su familia. El propio Frankl fue torturado y sometido a innumerables humillaciones, sin estar nunca seguro de si en el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas o se quedaría entre los que se “salvaban”, los cuales retiraban los cuerpos o recogían las cenizas de los condenados.

En las más degradantes circunstancias imaginables, Frankl usó el privilegio humano de la autoconciencia para descubrir un principio fundamental de la naturaleza del hombre: entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.

La libertad de elegir incluye los privilegios que nos singularizan como seres humanos. Además de la *autoconciencia*, tenemos *imaginación* (capacidad para ejercer la creación en nuestras mentes, yendo más allá de la realidad presente). Tenemos *conciencia moral* (una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta, y de la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios). Y tenemos *voluntad independiente* (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquiera otra influencia).

A. La “proactividad” definida

Si bien la palabra *proactividad* es ahora muy común en los textos de dirección de empresas, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Examinemos la palabra “*responsabilidad*”, en la cual encontramos alusiones a las palabras “responder” y “habilidad”: habilidad para elegir la respuesta. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencias. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta), la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.

Los problemas de *control directo* se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia. Son las “victorias privadas” de los hábitos 1, 2 y 3.

Los problemas de *control indirecto* se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Son las “victorias públicas” de los hábitos 4, 5 y 6. Personalmente he identificado más de 30 métodos diferentes de influencia humana, tan distintos como lo son la empatía de la confrontación o el ejemplo de la persuasión. La mayoría de las personas tienen en su repertorio sólo tres o cuatro de estos métodos; por lo general, empiezan por el razonamiento y (si no les da resultado) pasan a la lucha o la fuga. Resulta sumamente liberador aceptar la idea de que podemos aprender nuevos métodos de influencia humana, en lugar de tratar de usar constantemente los antiguos métodos inefectivos para “poner en orden” a los demás.

Los problemas de la *inexistencia de control* suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes:

Resulta alentador comprender que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias influimos poderosamente en nuestras circunstancias. Cuando cambiamos una parte de una fórmula química, cambiamos la naturaleza de los resultados.

Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones. Las consecuencias son gobernadas por leyes naturales. Están fuera del círculo de influencias, en el círculo de preocupación.

III. Segundo hábito: Lo que significa “empezar con un fin en mente”

Consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Cada parte de la vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse en el contexto del todo, de lo que realmente a uno le importa más. Teniendo claramente presente ese fin, se puede uno asegurar de que lo que haga en cualquier día particular, no viole los criterios que se han definido como de importancia suprema, y que cada día se contribuya de un modo significativo a la visión que se tiene de su vida como un todo.

Empezar con un fin en mente representa comprender claramente el destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

A. Todas las cosas se crean dos veces

El hábito de “empezar con un fin en mente” se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física. Así pues antes de emprender un viaje, fijamos nuestro destino y planificamos la mejor ruta. Antes de hacer un jardín, lo distribuimos mentalmente, o tal vez en un papel. Se escriben los discursos antes de pronunciarlos; se diseña la ropa antes de enhebrar la aguja.

En la medida en que comprendamos el principio de las dos creaciones y aceptamos la responsabilidad de ambas, actuaremos dentro de los límites de nuestro círculo de influencia y lo ampliaremos. En la medida en que no operemos en armonía con este principio y nos hagamos cargo de la primera creación, reduciremos ese círculo

B. Por designio u omisión

Todas las cosas se crean dos veces, pero no todas las primeras creaciones responden a designios conscientes. En nuestras vidas personales, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estamos permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida. Vivimos reactivamente los guiones que han puesto en nuestras manos la familia, los compañeros, las agendas de otras personas, las presiones de las circunstancias: los guiones de años anteriores, de nuestra educación, de nuestro condicionamiento.

Esos guiones provienen de personas, no de principios. Y surgen de nuestras más profundas vulnerabilidades, de nuestra más profunda dependencia respecto de los demás, y de nuestras necesidades de aceptación y amor, de pertenencia, del sentido de nuestra propia valía, de la sensación de que importamos.

Seamos o no conscientes de ella, la controlemos o no, hay una primera creación en todas las partes de nuestra vida. Somos la segunda creación de nuestro propio designio proactivo, o la segunda creación de las agendas de otras personas, de las circunstancias y de los hábitos del pasado.

Las capacidades exclusivamente humanas de la autoconciencia, imaginación y la conciencia moral nos permite examinar las primeras creaciones y hacemos cargo de nuestra primera creaciones, escribir nuestro propio guión. Dicho de otro modo, el primer hábito dice "Tú eres el creador". El segundo hábito es la primera creación.

Liderazgo y administración: las dos creaciones

En el segundo hábito se basa en principios de liderazgo personal, lo que significa que el liderazgo es la primera creación. Liderazgo no es administración. La administración. es la segunda creación que examinaremos en el capítulo sobre el tercer hábito. Pero el liderazgo va primero.

La administración se centra en el límite inferior: ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas? El liderazgo aborda el límite superior: ¿cuáles con las cosas que quiero realizar? En palabras de Peter Druckr y Warren Bennis, "administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas". La administración busca la eficiencia en el asenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

C. Conviértase en su primer creador

Como se ha dicho, la proactividad se basa en el privilegio humano de la autoconciencia. Los dos privilegios humanos adicionales que nos permiten ampliar nuestra proactividad y ejercer el liderazgo personal en nuestras vidas son la *imaginación* y la *conciencia moral*.

Por medio de la imaginación podemos visualizar los mundos potenciales que hay en nuestro interior. Por medio de la conciencia moral podemos entrar en contacto con leyes o principios universales, con nuestros talentos y formas de contribución particulares, y con las directrices personales con los cuales podremos desarrollarlos más efectivamente. Junto con la autoconciencia, estas dos características humanas nos permiten escribir nuestro propio guión.

Dado que ya vivimos con muchos guiones que nos han transmitido, el proceso de escribir nuestros propios guiones es en realidad un proceso de reescritura o cambio de paradigma: de cambio de algunos de los paradigmas básicos que ya tenemos. Cuando reconocemos los guiones inefectivos, los paradigmas incorrectos o incompletos que están en nuestro interior, podemos empezar a reescribir proactivamente nuestros guiones.

D. Un enunciado de la misión personal

El modo más efectivo que conozco de empezar con el fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer.

E. En el centro

Para escribir un enunciado de la misión personal tenemos que empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, ese centro compuesto por nuestros paradigmas más básicos, la lente a través de la cual vemos el mundo.

Es allí donde tomamos contacto con nuestra visión y nuestros valores. Allí aplicamos nuestra capacidad de autoconciencia para examinar nuestros mapas y, si valoramos los principios correctos, aseguramos de que esos mapas describan con exactitud el territorio, de que nuestros paradigmas se basen en principios y en la realidad. Es allí donde usamos nuestra capacidad de autoconciencia como una brújula que nos ayuda a detectar nuestros talentos singulares y nuestras propias áreas de contribución. Allí empleamos nuestras capacidad para imaginar, con el objeto de crear mentalmente el fin que deseamos, otorgar una dirección y finalidad a nuestros inicios, y proporcionar el contenido de una constitución escrita personal.

Es también allí donde nuestros esfuerzos concentrados logran los mayores resultados. Cuando trabajamos en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, lo ampliamos. Éste es el trabajo CP de mayor peso, que influye significativamente en la efectividad de todos los aspectos de nuestras vidas.

Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

Todos tenemos un centro, aunque por lo general no lo reconozcamos como tal. Tampoco reconocemos sus efectos omnímodos que inciden en todos los aspectos de nuestras vidas.

Examinemos brevemente varios centros o paradigmas nucleares típicos para comprender mejor cómo afecta a estas cuatro dimensiones fundamentales y, última instancia, al flujo vital que emana de ella.

Quizás el mejor modo de identificar su propio centro consista en examinar atentamente los factores que sustentan su vida. Si usted puede identificarse con una o más de las descripciones que siguen, estará en condiciones de seguirla hasta el centro del que fluye, un centro que puede estar limitando su efectividad personal.

Lo más frecuente es que el centro real de una persona represente alguna combinación de estos y/u otros centros posibles. La mayor parte de los individuos son en gran medida el resultado de una variedad de influencias que inciden en sus vidas. Según sean las condiciones externas o internas, un centro en particular puede activarse hasta que queden satisfechas las necesidades subyacentes. Entonces otro centro se convierte en la fuerza emergente.

Cuando una persona fluctúa de un centro a otro, el relativismo resultante es como avanzar en la vida subiendo y bajando por una montaña rusa. En un momento se está alto, en el momento siguiente bajo, y uno hace esfuerzos por compensar una debilidad sacando fuerzas de otra debilidad. No hay ninguna dirección consistente, ninguna sabiduría persistente, ninguna fuente constante de poder, ni ningún sentido del valor y la identidad personal, intrínseco.

IV. El poder de la voluntad independiente

Es la facultad del ser humano para tomar decisiones y valorar varias alternativas y elegir para después actuar. Nuestras acciones se ven influidas por las decisiones que tomamos cotidianamente.

A. Las cuatro generaciones de administración del tiempo

De modo análogo, en el área de la administración de tiempo, cada generación toma como base la anterior, y nos acerca a un mayor control de nuestra vida.

1. Primera generación

La primera ola o generación puede caracterizarse por las notas y listas de tareas, que tienden a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a nuestro tiempo y energía.

2. Segunda generación

La segunda generación podría caracterizarse por agendas. Esta ola refleja el intento de mirar hacia adelante, programar los acontecimientos y actividades del futuro.

3. Tercera generación

La tercera generación refleja el campo actual de la administración del tiempo. Suma a las generaciones precedentes la idea esencial de priorizar, de clarificar valores, de comparar la importancia relativa de las actividades, sobre la base de su relación con esos valores. Además, se centra en el establecimiento de metas, objetivos a largo, medio o corto plazo hacia los cuales se orientarán el tiempo y la energía, en armonía con los valores. También incluye el concepto de la planificación diaria, del plan específico para alcanzar las metas y actividades a las que se atribuye mayor valía, aunque, ahora se ha empezado a comprender que la programación y el control «eficientes» del tiempo a menudo resultan contraproducentes. Centrarse en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y disfrutar de momentos espontáneos día tras día. Muchas personas se sienten asfixiadas por los programas y los planificadores que las conducen a una situación excesivamente estipulada y restringida, y «tiran al niño junto con el agua de lavado», volviendo a las técnicas de la primera o la segunda generación para preservar las relaciones, la espontaneidad y la calidad de vida.

4. Cuarta generación

Pero está emergiendo una cuarta generación de tipo diferente. Ésta reconoce que la administración del tiempo es en realidad una denominación poco feliz; el desafío no consiste en administrar el tiempo sino en administrarnos a nosotros mismos. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización. Y la expectativa (y la satisfacción) reside en nuestro círculo de influencia.

En lugar de centrarse en las cosas y el tiempo, las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y realzar las relaciones y en alcanzar resultados: en síntesis, en mantener el equilibrio P/CP.

	Urgente	No urgente
Importante	I <i>Actividades:</i> Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II <i>Actividades:</i> Prevención, actividades de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación
No importante	III <i>Actividades:</i> Interrupciones, algunas llamadas Correo, algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	IV <i>Actividades:</i> Trivialidades, ajeteo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

B. Cuadrante II

El foco esencial de la cuarta generación de la administración puede captarse en la matriz de administración del tiempo esquematizada a continuación. Básicamente, dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques de la siguiente Matriz de la administración del tiempo:

Como puede verse, los dos factores que definen una actividad son urgente e importante.

Lo Urgente significa que se necesita una atención inmediata, «¡ahora!». Las cosas urgentes actúan sobre nosotros.

La importancia por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no practicamos el segundo hábito, si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

Mientras uno se centra en el cuadrante I, éste crece cada vez más hasta que nos domina. El único alivio que se tiene consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que en su matriz total, el 90 por ciento del tiempo está en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10 por ciento en el cuadrante IV; a los cuadrantes II y III sólo les prestan una atención mínima. Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.

C. Lo que supone decir no

Para decirles sí a las prioridades importantes del cuadrante II debemos aprender a decir no a otras actividades dentro de las que algunas parecen urgentes, la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral nos ayudan a crear nuevos y singulares programas basados en principios a los que se puede decir Sí y entonces contaremos con la fuerza de voluntad que nos permita decirle No a lo que carece de importancia.

D. El cuadrante II

Se trata de organizar nuestra vida con efectividad, basada en principios sólidos desde el conocimiento de nuestra misión fijándonos en lo urgente y en lo importante, procurando el equilibrio entre el incremento de nuestra producción y el aumento de la capacidad de producción, en busca de satisfacer seis criterios: Coherencia, Equilibrio, centrarse en el cuadrante II, dimensión humana, flexibilidad y ser portátil.

Para organizar el cuadrante II se requieren de cuatro actividades: Identificar los roles, seleccionar las metas, programación temporal y adaptación diaria.

El primer hábito se refiere a que “tú eres el programador”, el segundo “formula el programa” y el tercer hábito se refiere a “vivir el programa”.

Para vivirlo se requiere de voluntad, integridad, compromiso y autodisciplina, basados en principios y valores adecuados que den sentido a nuestros objetivos, a nuestro tiempo y a nuestras vidas.

E. Progresos de la cuarta generación

La cuarta generación es más avanzada que la tercera en cinco aspectos: 1) se centra en principios, 2) está dirigida a la conciencia moral, 3) define nuestra misión, 4) ayuda a equilibrar la vida al establecer roles y metas y 5) nos ofrece un contexto más amplio en la organización del tiempo.

F. La delegación aumentando P y CP

Saber delegar nos permite dedicarnos a otras actividades importantes. Existen dos tipos de delegación: 1) la de recaderos y la de 2) encargados. En la primera sólo se transmite información para la realización de actividades, supone la apreciación de la autoconciencia, la moral, la imaginación y la voluntad libre de los demás. En la segunda se exigen resultados y los vuelve responsables de las actividades, supone una comprensión precisa y compromiso mutuo para cubrir las expectativas en 5 áreas: resultados, directrices, recursos, entrega de cuentas y consecuencias.

El paradigma del cuadrante II

Al trabajar en este cuadrante se incrementa nuestra capacidad de organización y ejecución de en relación al tiempo, nos permite detectar las prioridades y dejar de depender de otros para la administración efectiva de nuestra propia vida.

V. Cuarto Hábito: Pensar en ganar / ganar

Debemos concentrarnos en producir una excelencia personal y organizacional de un modo enteramente diferente, creando sistemas de información y recompensas que refuercen el valor de la cooperación. Tenga una cualquier función en una organización, en el momento en que se pasa de la independencia a la interdependencia, se avanza hacia un rol de liderazgo. El individuo se encuentra en la posición de influir sobre otras personas. Y el hábito del liderazgo interpersonal efectivo es “pensar en ganar/ganar”.

A. Seis paradigmas de interacción humana

Ganar/ganar no es una técnica; es una filosofía total de la interacción humana. De hecho, es uno de los seis paradigmas de esa interacción. Los paradigmas alternativos son gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes. Gano, ganar/ganar o no hay trato.

- Ganar/ganar
- Gano/pierdes
- Pierdo/ganas
- Pierdo/pierdes
- Gano
- Ganar/ganar o no hay trato

B. Ganar/ganar

El de ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tienden a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros.

Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino un éxito *mejor*, de un camino superior.

C. Gano/pierdes

Una alternativa a ganar/ganar es gano/pierdes, el paradigma de la carrera a las Bermudas. Dice: “Si yo gano, tú pierdes”.

Como estilo de liderazgo, gano/pierdes es el enfoque autoritario: “Si yo consigo lo que quiero, tú no consigues lo que quieres”. Las personas del tipo gano/pierdes son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos, las posesiones o la personalidad para lograr lo que persiguen.

La mayoría de las personas tienen profundamente inculcada la mentalidad gano/pierdes desde el nacimiento. La familia es la primera y más importante de las poderosas fuerzas formadoras.

Cuando se compara a un niño con otro –cuando sobre la base de esa comparación se otorgan o retiran la paciencia, la comprensión o el amor- se le conduce a pensar en términos de gano/pierdes. Si el amor está condicionado, cuando alguien tiene que ganar el amor, lo que se le está comunicando es que no es intrínsecamente valioso o digno de ser amado. Lo que merece el amor no está dentro de él, sino fuera. Depende de la comparación con algún otro o con alguna expectativa.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esas cooperaciones.

D. Pierdo/ganas

Algunas personas están programadas a la inversa: pierdo/ ganas.

Pierdo/ganas es peor que gano/pierdes, porque no tiene ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión. Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad. Tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

En la negociación, pierdo/ganas se considera una capitulación: es ceder o renunciar. Como estilo de liderazgo, representa permisividad o indulgencia. Pierdo/ganas significa ser un chico formidable, aunque “los chicos formidables lleguen últimos”.

Tanto la de gano/pierdes como la de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/pierdes produce más resultados porque se basa en la a menudo considerable fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/ganas es débil y caótica desde el principio.

Muchos ejecutivos, gerentes y padres oscilan como un péndulo entre la falta de consideración gano/pierdes y la indulgencia pierdo/ganas. Cuando ya no pueden soportar la confusión y la falta de estructura, dirección, expectativas y disciplina, vuelven a gano/pierdes, hasta que la sensación de culpa socava su resolución y los empuja de nuevo a pierdo/ganas, para retornar a gano/pierdes empujados por la cólera y la frustración.

E. Pierdo/pierdes

Cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o “hacérselas pagar” al otro, ciego al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esa persona pierda, incluso aunque esto signifique que pierdan las dos. Pierdo/pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Pierdo/pierdes es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo. “Si nadie gana nunca, tal vez ser un perdedor no sea tan malo.”

F. Gano

Otra alternativa común es simplemente pensar “gano”. Las personas con mentalidad de “gano” no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren.

Cuando no hay un sentido de confrontación o competencia, el de “gano” es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de “gano” piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

1. ¿Cuál es la mejor opción?

De las cinco filosofías que hemos examinado hasta ahora (ganar/ganar, gano/pierdes, pierdo/ganas, pierdo/pierdes y gano) ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es: “Depende” de la realidad. El desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/pierdes u otra programación interior.

De hecho, la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, y entonces ganar/ganar es en realidad la única alternativa viable de las cinco.

Gano/pierdes no es viable porque, aunque parezca que gano en una confrontación con usted, sus sentimientos, sus actitudes con respecto a mí y nuestra relación siempre quedan afectados ya que un gano/pierdes interdependiente es en realidad un pierdo/pierdes a largo plazo.

Si alcanzamos una actitud de pierdo/ganas, tal vez, por el momento, usted obtenga lo que quería. Pero, ¿cómo afectará esto a mi manera de ver mi trabajo con usted y el cumplimiento del contrato? Puede que yo no esté tan ansioso por complacerlo siempre. De modo que caemos de nuevo en un pierdo/pierdes. Pierdo/pierdes, obviamente, no es viable en ningún contexto.

Y si yo me centro en mi propio “gano” y ni siquiera tengo en cuenta su punto de vista, no habrá ningún tipo de base para una relación productiva. A largo plazo, si no ganamos los dos, ambos perdemos. Por ello la filosofía de ganar/ganar es la única alternativa real en las realidades interdependientes.

G. Ganar/ganar o no hay trato

Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica –con la que todos estuvieran de acuerdo–, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: “ganar/ganar o no hay trato”.

No hay trato significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato. Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cuando se tiene la opción de “no hay trato”, se puede decir con honestidad: “Solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y quiero que usted gane. No pretendo hacer mi voluntad si a usted le molesta, porque finalmente ello saldrá a la superficie más adelante y provocará una retirada. Por una parte, tampoco creo que usted vaya a sentirse bien si hace su voluntad y yo cedo. Trabajemos para conseguir un acuerdo del tipo ganar/ganar. Tratemos realmente de forzarlo. Pero si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. tal vez en otra oportunidad podamos ponernos de acuerdo”, aunque desde luego, hay algunas relaciones en las que el “no hay trato” no es viable. Pero en muchos casos es posible entrar en negociaciones con una actitud tajante de ganar/ganar o no hay trato. Y la libertad que proporciona esa actitud es increíble.

H. Cinco dimensiones de ganar/ganar

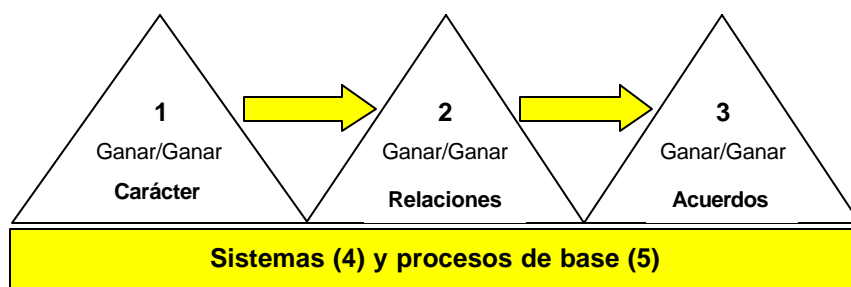
Pensar en ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, mutua, beneficios compartidos.

Para crear esos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si interactuamos con personas profundamente programadas con el paradigma gano/pierdes.

Por ello este hábito incluye principios de

liderazgo interpersonal efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principio.

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el *carácter*, y a través de las *relaciones* fluye en *acuerdos*. Se basan en ganar/ganar. Y supone un *proceso*; no podemos alcanzar fines ganar/ganar con medios gano/pierdes o pierdo/ganas. El diagrama anterior muestra de qué modo se relacionan entre sí esas cinco dimensiones.



1. carácter

El carácter es la base del paradigma ganar/ganar, y todos lo demás se erige ese fundamento. Hay tres rasgos caracterológico esenciales para el paradigma ganar/ganar.

Integridad. Valor que nos atribuimos nosotros mismos. Los hábitos primero, segundo y tercero nos ayudan a desarrollar y mantener la integridad.

Madurez. La madurez es el *equilibrio entre el coraje y la consideración*. Si una persona puede expresar sus sentimientos y convicciones con coraje, equilibrando la consideración por los sentimientos y las convicciones del *Mentalidad de abundancia*. El tercer rasgo caracterológico esencial para la filosofía ganar/ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mentalidad de abundancia toma la alegría, la satisfacción y la realización de los Hábitos primero, segundo y tercero que conciernen al nivel personal, y las exterioriza, apreciando la singularidad, la dirección desde el interior, la naturaleza proactiva de los otros. Reconoce las posibilidades ilimitadas de crecimiento y desarrollo de la interacción positiva, creando nuevas “terceras alternativas”.

“Victoria pública” no significa victoria sobre otras personas.

Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Victoria pública significa trabajo conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposible de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados. Y la victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de abundancia.

Un carácter rico en integridad, madurez y mentalidad de abundancia posee una autenticidad que va más allá de la técnica o de la falta de técnica de las interacciones humanas.

2. Relaciones

Sobre la base del carácter, construimos y conservamos relaciones del ganar/ganar. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía ganar/ganar. Sin confianza, lo mejor a nuestro alcance es la transacción; si confianza, nos falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real.

Un acuerdo significa muy poco en la letra sin una base de carácter y relación que lo sustente en espíritu. De modo que tenemos que afrontar el paradigma ganar/ganar desde el punto de vista de un auténtico deseo de esforzarnos por construir la relación que lo haga posible.

3. Acuerdos

De las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección al ganar/ganar. A veces se denominan *acuerdos de ejecución o acuerdos de asociación*; el paradigma de la interacción productiva pasa de vertical a horizontal, de una supervisión externa a la autosupervisión, de la diferenciación de posiciones a la asociación en el éxito.

En el acuerdo ganar/ganar, los cinco elementos siguientes se hacen muy explícitos:

Resultados deseados (y no métodos). Identificar lo que hay que hacer y cuándo.

Directrices. Especificar los parámetros (principios, políticas, etc) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

Recursos. Identificar el apoyo, humano, económico, u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.

Rendición de cuentas. Establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.

Consecuencias. Especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

Estos cinco elementos otorgan a los acuerdos ganar/ganar una vida propia. Al establecer en estas áreas, desde el principio, una comprensión y acuerdo claros y recíprocos se crea un patrón para medir el propio éxito.

La supervisión autoritaria tradicional es un paradigma gano/pierdes. Es también el resultado de una cuenta bancaria emocional al descubierto. Si no tenemos confianza o una visión común de los resultados deseados, tendemos a vigilar, controlar y dirigir. Ahí no hay confianza, y a uno le parece que tiene que controlar a las personas.

VI. Quinto Habito

Por lo regular siempre tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo, sin embargo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema. En el campo de las relaciones interpersonales es importante primero comprender, y después ser comprendido. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

A. Carácter y comunicación

Hablar, escuchar leer y escribir son formas de comunicarse, son los cuatro tipos básicos de comunicación. Hacerlo bien es absolutamente esencial para la efectividad.

En la vida pasamos años aprendiendo a leer y escribir, aprendiendo a hablar, pero nadie nos enseña a escuchar. Son relativamente pocas las personas que han tenido algún adiestramiento para escuchar. Y por lo general ese adiestramiento se basa en la ética o técnica de la personalidad, y no en una base de carácter y relaciones absolutamente vital para la comprensión auténtica de otra persona.

De modo que si quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, la técnica no habrá de ser suficiente. Se tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y tiene también que crearse la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

B. Escucha empática

“Procurar primero comprender” supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigma, leen su autobiografía en las vidas de la otras personas.

Siempre estamos llenos de nuestras propias razones, de nuestra propia autobiografía. Queremos que nos comprendan. Nuestras conversaciones se convierten en monólogos colectivos, y nunca comprendemos realmente lo que está sucediendo dentro de otro ser humano.

Cuando otra persona habla, por lo general la “escuchamos” en uno de cuatro niveles. Podemos estar ignorándola, no escucharla en absoluto. Podemos fingir. “Sí. Ya. Correcto.” Podemos practicar la escucha selectiva, oyendo sólo ciertas partes de la conversación. A menudo lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos brindar una escucha atenta, prestando atención y centrando toda nuestra energía en las

palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la escucha empática.

Cuando digo escucha empática, no me estoy refiriendo a las técnicas de la escucha “activa” o “refleja”, que básicamente consiste en imitar lo que la otra persona dice. Este tipo de escucha se basa en habilidades, es limitada desde el punto de vista del carácter y la relación, y suele ser un insulto para los que “son escuchados” de esa forma.

Cuando digo escucha empática quiero decir escucha con la intención de comprender. Quiero decir procurar primero comprender, comprender realmente. Se trata de un paradigma totalmente distinto

La escucha empática (palabra derivada de empática) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco. Ve el mundo como lo ve esa persona comprende su paradigma, comprende lo que siente.

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestras propias autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona. Escuchamos para comprender. Nos concentramos en la recepción de las comunicaciones profundas de otra alma humana.

C. Diagnosticar antes de prescribir

Aunque arriesgado y difícil, procurar primero comprender, o diagnosticar antes de prescribir, es un principio correcto que se pone de manifiesto en muchas áreas de la vida. Es la marca de todos los verdaderos profesionales, tanto del médico clínico como del oculista. No se puede confiar en la prescripción de nadie, a menos que confíe en su diagnóstico.

Si uno no tiene confianza en el diagnóstico, tampoco tendrá confianza en la prescripción

La clave del juicio correcto es la comprensión. Si uno empieza por juzgar, nunca podrá comprender.

D. Cuatro respuestas autobiográficas

Como escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos: con una evaluación (estamos de acuerdo o disentimos), con un sondeo (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencias), con un consejo (sobre la base de nuestra experiencia) o con una interpretación (tratamos de descifrar a alguien, explicar sus motivos, su conducta, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas). Se trata de respuestas que nos surgen naturalmente. Estamos profundamente programados para hacerlo; continuamente nos atendemos a esos modelos. Pero, ¿cómo afectan a nuestra capacidad para realmente comprender?

No se puede penetrar verdaderamente en otra persona, ver el mundo como ella lo ve, mientras nos e desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, así como las habilidades necesarias para la escucha empática.

En las habilidades –la punta del iceberg de la comunicación empática –diferenciamos cuatro etapas de desarrollo.

1. La primera y menos efectiva es imitar el contenido,. Esta es la habilidad que enseña la escucha “activa” o “refleja”. Sin una base de carácter y relación, a menudo agravia a las personas y conduce a que se encierren en sí mismas. Sin embargo, es una habilidad de la primera etapa porque lo menos lleva a escuchar lo que se dice.
2. La segunda etapa de la escucha empática consiste en parafrasear el contenido. Es un poco más efectivo, pero todavía se limita a la comunicación verbal.
3. La tercera etapa pone en juego el cerebro derecho. En ello se reflejan sentimientos. No se presta tanta atención a lo que se dijo como a los sentimientos acerca de ello.
4. La cuarta etapa incluye la segunda y la tercera. Uno parafrasea el contenido y refleja el sentimiento.

Ahora bien, lo que sucede en la cuarta etapa de la escucha empática es realmente increíble. Cuando uno procura auténticamente comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona aire psicológico. También ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos. A medida que crece su confianza en el deseo sincero que usted tiene de escucharlo y comprenderlo, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica. Nos abre el alma. No piensa ni siente una cosa mientras comunica otra. Empieza a confiarnos sus más íntimos sentimientos y pensamientos.

A veces la transformación no requiere ningún consejo externo. Cuando las personas tienen la oportunidad de abrirse, a menudo desenmarañan sus problemas y en el proceso perciben con claridad las soluciones.

En otros casos, necesitan realmente una perspectiva y ayuda adicional. La clave es procurar auténticamente el bienestar del individuo, escuchar con empatía, permitir que la persona llegue al problema y a la solución con su propio ritmo y en el momento conveniente a su paso. Capa tras capa: es como pelar una cebolla hasta que se llega a su esencia.

Cuando las personas están realmente dolidas y uno las escucha con un auténtico deseo de comprender, es sorprendente lo rápido que se abren. Quieren abrirse, incluso más con los padres que con los iguales. Y lo hacen, cuando sienten que los padres los aman incondicionalmente y les serán leales, sin juzgarlos ni ridiculizarlos.

Si uno realmente procura comprender, sin hipocresía ni engaño, a veces queda literalmente aturrido ante el conocimiento y la comprensión auténticos que se recogen de los otros seres humanos. Para empatizar ni siquiera es necesario que se hable. De hecho, a veces las palabras son obstáculos. Esa es una de las razones por las cuales la técnica sola no da resultado. Este tipo de comprensión trasciende la técnica. La técnica aislada es un obstáculo.

La gente quiere ser comprendida. Y sea cual fuere el tiempo que lleva hacerlo, el tiempo ahorrado será mucho mayor cuando se trabaje partiendo de una comprensión precisa de los problemas y cuestiones, y de la cuantiosa cuenta bancaria emocional que se genera cuando alguien se siente profundamente comprendido.

E. Comprensión y percepción

Cuando se aprende a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. También se empieza a apreciar el efecto que esas diferencias pueden determinar cuando las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

Ahora bien, con todas nuestras diferencias, estamos tratando de funcionar juntos –en un matrimonio, en el trabajo, en un proyecto de servicio comunitario- con el objeto de administrar los recursos y obtener resultados. De modo que: ¿cómo lo haremos? ¿Cómo trascender los límites de nuestras percepciones individuales para poder comunicarnos con profundidad, abordar cooperativamente las cuestiones y emerger con soluciones ganar/ganar?

La respuesta es el quinto hábito. Es el primer paso en el proceso de ganar/ganar. Incluso si (y especialmente cuando) la otra persona no comparte ese paradigma, primero hay que procurar comprender.

F. Después procure ser comprendido

Primero procure comprender... y después ser comprendido. Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar/ganar.

Ya hemos definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar ser comprendido exige coraje. Para el ganar/ganar se necesita un alto grado de una y otro. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendidos.

Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia: ethos, pathos y logos. Sostengo que esas tres palabras contienen la esencia de procurar primero comprender y realizar planteamientos efectivos.

Ethos es la credibilidad personal, la fe que la gente tiene en nuestra integridad y competencia. Es la confianza que inspiramos, nuestra cuenta bancaria emocional. Pathos es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alineado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona. Logos es la lógica, la parte razonada de la exposición.

Obsérvese la secuencia: ethos, pathos, logos: el carácter, la relación y después la lógica de la exposición. La mayor parte de las personas, en sus exposiciones, van directamente al logos, a la lógica del cerebro izquierdo, de las ideas. Tratan de convencer a los otros de la validez de esa lógica sin primero tomar en consideración ethos y pathos.

El quinto hábito nos eleva a un nivel de mayor precisión, mayor integridad en las exposiciones. Y la gente lo sabe. Saben que uno está presentando ideas en las que auténticamente cree, tomando en cuenta la totalidad de los hechos y percepciones conocidos, y que ello será beneficioso para todos.

G. Persona a persona

El quinto hábito es poderoso porque está exactamente en el centro del círculo de influencia. Muchos factores de las situaciones interdependientes están en el círculo de preocupación: problemas, desacuerdos, circunstancias, la conducta de otras personas. Y si concentramos nuestra energía allí afuera, la agotaremos, obteniendo pocos resultados positivos.

Pero siempre se puede procurar primero comprender. Esto está dentro de nuestro control. Al hacerlo, centrándose en el círculo de influencia, uno comprende profunda y verdaderamente a las otras personas. Se tiene información precisa, se llega rápidamente al núcleo de las cuestiones, se constituyen cuentas bancarias emocionales y se le brinda a la gente el aire psicológico que necesita, de modo que después todos pueden trabajar juntos con efectividad.

Este es el enfoque de adentro hacia fuera. Al aplicarlo observemos lo que sucede con el círculo de influencia. Como uno realmente escucha, acaba dejándose influir. Y dejarse influir es la clave para influir en los otros. El círculo de influencia empieza a expandirse. Uno acrecienta su capacidad para influir en muchas de las cosas del círculo de preocupación.

Detengámonos también en lo que nos sucede a nosotros mismos. Cuanto más profundamente comprendemos a las otras personas, más las apreciamos, más respeto tenemos por ellas. Tocar el alma de otro ser humano es caminar por tierra sagrada.

El quinto hábito puede ponerse en práctica ahora mismo. La próxima vez que se comunique con alguien, deje a un lado su propia autobiografía y procure auténticamente comprender. Aunque esa persona no le cuente sus problemas, sea empático con ella. Cada uno puede sentir el corazón del otro; usted será sensible a lo que su interlocutor le duela, y le responderá: "Hoy parece deprimido". Tal vez el otro no diga nada. Está bien. Usted ha demostrado comprensión y respeto.

No presione ni empuje; sea paciente, sea respetuoso. La gente no tiene por qué abrirse verbalmente antes que uno pueda empatizar. Uno puede empatizar constantemente con su conducta. Se puede ser sagaz, sensible y consciente, y vivir fuera de la propia autobiografía cuando ello es necesario.

VII. Sexto Hábito

La sinergia es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta en práctica de los otros hábitos reunidos. Las formas más altas de sinergia se centran en los cuatro dones singulares humanos en la aptitud ganar-ganar y en la comunicación empática en los desafíos más importantes de la vida, el resultado de estas prácticas nos llevan a generar alternativas y a obtener algo que antes no se encontraba en nuestros planes.

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador, cataliza, unifica y libera las energías del interior, los hábitos analizados nos preparan para crear sinergia.

La sinergia representa que el todo es más que la suma de sus partes, generando una fuerza catalizadora de poder unificado y estimulante.

La sinergia está en todas partes en la naturaleza; el todo es más que la suma de sus partes, uno más uno es igual a tres o más. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

A. Comunicación sinérgica

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, alternativas y opciones. Cuando las partes implicadas creen que obtendrán comprensión, el estímulo del aprendizaje y de la comprensión crea un impulso mayor de comprensión, aprendizaje y desarrollo. Las personas tienen una excesiva necesidad de estructura, certidumbre y predictibilidad

B. Sinergia en el aula

Es casi como si un grupo estuviera de acuerdo colectivamente en subordinar viejos guiones y redactar uno nuevo. Como ha enseñado Carl Rogers, "Lo más personal es lo más general". Cuando más auténtico es en su expresión, particularmente acerca de las experiencias personales e incluso de las dudas sobre sí mismo tanto más las personas pueden relacionarse con esa expresión, y a su vez se sienten más seguras para expresarse. Esa expresión se vierte sobre el espíritu de la otra persona, y se produce una auténtica empatía creadora, que origina nuevas comprensiones y aprendizajes, y una sensación de entusiasmo y aventura que mantiene el proceso en marcha.

Entonces, cuando las personas empiezan a interactuar entre sí, se abren mundos enteramente nuevos de comprensión, nuevas perspectivas, nuevos paradigmas que permiten elegir nuevas alternativas, y se piensa sobre todo ello, aunque ocasionalmente esas nuevas ideas quedan en el aire, por lo general llegan a cierta conclusión práctica y útil.

C. La sinergia en la empresa

A menudo se intenta recrear una experiencia sinérgica particular, pero muy pocas veces se logra. Sin embargo, el propósito esencial que está detrás del trabajo creativo puede recapturarse. Como en la filosofía del Lejano Oriente, "no buscamos imitar a los maestros, sino que buscamos lo que buscan ellos"; no procuramos imitar experiencias creadoras sinérgicas del pasado, sino que aspiramos a experiencias nuevas de ese tipo, en torno a propósitos nuevos, diferentes y a veces superiores.

D. Sinergia y comunicación

La sinergia es estimulante. La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, un progreso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esa apertura entraña.

La sinergia significa que uno más uno puede ser más que dos. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una minicultura satisfactoria en y por sí misma, aunque sea. En ciertas circunstancias no se puede lograr la sinergia y la salida "No hay acuerdo" resulta inviable. Pero incluso entonces, un espíritu de intento sincero da habitualmente por resultado una transacción más efectiva.

E. La pesca de la tercera alternativa

Cuando las partes se sinergizan, se comunican en ambas direcciones hasta que aparece una solución con la que ambos se sienten bien, y que es mejor que cualquiera de las propuestas originales. Es mejor que la transacción. Es una solución sinérgica que genera P y CP. No se trata de una transacción sino de una transformación: las dos partes consiguen lo que realmente quieren, y que en el proceso construyen la relación.

F. Sinergia negativa

La búsqueda de la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de “o esto o aquello”. La diferencia en los resultados es muy grande. ¿Cuánta energía negativa se consume por lo general cuando las personas tratan de resolver problemas o tomar decisiones en una realidad interdependiente? ¿Cuánto tiempo se dedica a “confesar” los pecados de los otros, al politiqueo, la rivalidad, los conflictos interpersonales, la protección de la propia retaguardia, la lucha por el dominio y las profecías destructivas? Es como manejar un automóvil con un pie en el acelerador y el otro en el freno. Y en lugar de retirar el pie del freno, la mayor parte de la gente aprieta más el acelerador. Trata de aplicar más presión, más elocuencia, más información lógica para fortalecer su posición.

El problema consiste en que personas altamente dependientes están tratando de tener éxito en una realidad interdependiente. Ellas dependen de la fuerza que obtienen de su posición y procuran una salida del tipo gano/pierdes, o bien ceden a su necesidad de ser populares y caer simpáticas, y su salida es del tipo pierdo/ganas. Pueden hablar de la técnica de ganar/ganar, pero en realidad no quieren escuchar, quieren manipular. Y la sinergia no prospera en ese ambiente.

Las personas inseguras piensan que toda la realidad puede ser dócil a sus paradigmas. Tienen una gran necesidad de convertir a los otros en clones, de moldearlos con su propio pensamiento. No comprenden que la fuerza misma de la relación reside en que en ella se cuenta con otro punto de vista. Igualdad no es identidad, la uniformidad no es la unidad. La unidad o la identidad suponen complementariedad, no igualdad. La igualdad no es creativa... y es aburrida. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias.

La clave de la sinergia interpersonal es la sinergia intrapersonal, es decir, la sinergia interior de cada persona. El corazón de la sinergia intrapersonal está contenido en los principios de los primeros tres hábitos, que proporcionan una seguridad interior suficiente como para asumir los riesgos de ser abierto y vulnerable. Mediante la internalización de esos principios, desarrollamos la mentalidad de abundancia de ganar/ganar y la autenticidad del quinto hábito.

Uno de los resultados más prácticos de centrarse en principios consiste en que ello nos totaliza, nos integra por completo. Las personas profundamente programadas con un pensamiento para resolver problemas que requieren mucha creatividad. Toman conciencia e inician un nuevo guión con su hemisferio derecho. No se trata de que antes su hemisferio derecho no existiera: estaba adormecido. Los músculos no estaban desarrollados, tal vez sólo atrofiados desde la primera infancia, como consecuencia del fuerte énfasis puesto en el cerebro izquierdo, propio de la educación formal o la programación social.

Cuando una persona tiene acceso al hemisferio derecho, intuitivo, creativo y visual, y también al hemisferio izquierdo, analítico, lógico, opera con la totalidad de su cerebro. En otras palabras, hay sinergia psíquica en nuestra propia cabeza. Y esta herramienta se adecua mejor a la realidad de la vida, porque la vida no es sólo lógica, es también emocional.

Hay sinergia psíquica en nuestra propia cabeza, y esta herramienta se adecua mejor a la realidad de la vida, porque la vida no es sólo lógica, es también emocional.

G. Valorando las diferencias

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas), es la esencia de la sinergia y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos. Esa persona valora las diferencias porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librados a nuestras propias experiencias, constantemente padecemos una insuficiencia de datos.

H. Análisis del campo de fuerzas

En una situación interdependiente, la sinergia es particularmente poderosa para tratar con las fuerzas negativas que obran contra el desarrollo y el cambio.

El sociólogo Kurt Lewin desarrolló un “análisis del campo de fuerzas”, modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser, como un estado de equilibrio entre las fuerzas impulsoras que alientan el movimiento ascendente y las fuerzas restrictivas que lo desalientan.

Las fuerzas impulsoras, por lo general, son positivas, razonables, lógicas, conscientes y económicas. En oposición, las fuerzas restrictivas son aménudo negativas, emocionales, ilógicas, inconscientes y psicológico-sociales. Ambos conjuntos de fuerzas son muy reales y deben tenerse en cuenta para abordar el cambio.

I. Toda la naturaleza es sinérgica

La palabra “ecología” se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza: todo está relacionado con todo. En la relación se maximiza la fuerza creadora, así como el poder real de estos siete hábitos reside en su vinculación recíproca, y no en cada uno de ellos considerado aisladamente.

La relación entre las partes es también el poder que permite crear una cultura sinérgica en una familia o una organización. Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y la resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree. La sinergia da resultados; es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad de una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

Aunque en una interacción interdependiente no podemos controlar los paradigmas de los otros, ni el proceso sinérgico en sí, gran parte de la sinergia reside en nuestro círculo de influencia.

Nuestra propia sinergia interna está por completo dentro de ese círculo. Podemos respetar los dos aspectos de nuestra propia naturaleza: el lado analítico y el lado creativo. Podemos valorar las diferencias entre ellos y utilizar esa diferencia para catalizar la creatividad.

Podemos ser sinérgicos dentro de nosotros mismos incluso en un ambiente muy adverso. No es obligatorio sentirse afectado por los agravios. La energía negativa puede esquivarse dando un paso a un lado; podemos buscar lo bueno de los otros y utilizarlo, por diferentes que sean de nosotros, para mejorar nuestro punto de vista y ampliar nuestra perspectiva.

Podemos mostrar coraje en las situaciones interdependientes y ser abiertos, expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y nuestras experiencias de un modo que anime a los demás a abrirse también ellos.

Podemos valorar las diferencias en otras personas. Cuando alguien disienta de nosotros, diremos: “¡Bien! Usted lo ve de otro modo”. No es obligatorio que estemos de acuerdo con él; simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender.

Enfrentados a dos alternativas –la nuestra y la “errónea”- podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa, si la buscamos con una filosofía de ganar/ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados.

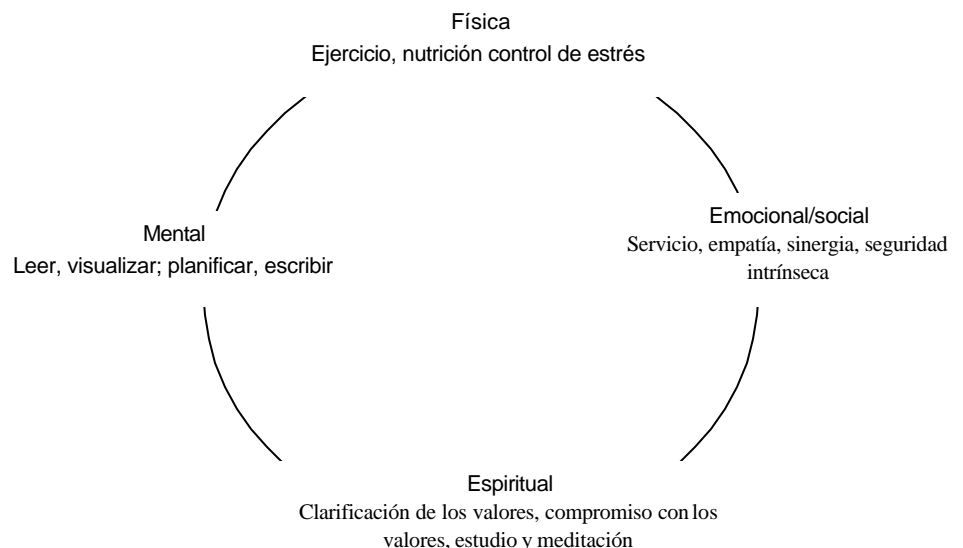
VIII. Séptimo Hábito

El séptimo hábito consiste en tomar tiempo para afilar la sierra. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los siete hábitos porque es el que los hace posibles.

A. Las cuatro dimensiones de la renovación

El séptimo hábito es CP personal. Significa preservar y realizar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Aunque con diferentes palabras, la mayoría de las filosofías de la vida tratan implícitamente sobre estas cuatro dimensiones. El filósofo Herb Shepherd describe la vida sanamente equilibrada en torno a cuatro valores: la perspectiva (espiritual), la autonomía (mental), la conexión (social) y el tono (físico). El gurú George Sheehan se refiere a cuatro roles: ser un buen animal (físico), un buen artesano (mental), un buen amigo (social) y un santo (espiritual). La teoría seria de la motivación y las organizaciones abarca esas cuatro dimensiones de la motivación: la economía (física); el modo en que la gente es tratada (social); el modo en que la



gente es desarrollada y utilizada (mental); y el servicio, el puesto de trabajo, la contribución de la organización (espiritual)

“Afilarse la sierra” significa básicamente dar expresión a las cuatro motivaciones. Supone ejercer las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza, regular y congruentemente, de manera sabia y equilibrada.

Para hacerlo, tenemos que ser proactivos. Tomarse tiempo para afilar la sierra es una actividad definida del cuadrante II, y al cuadrante II tenemos que activarlo nosotros mismos. El cuadrante I, a causa de su urgencia, actúa sobre nosotros; nos apremia constantemente. La atención de la CP personal debe presionarse hasta que se convierta en una segunda naturaleza, en una especie de adicción sana. Como está en el centro de nuestro centro de influencia, nadie puede hacerlo por nosotros mismos.

Esa es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación. Nosotros somos los instrumentos de nuestra propia ejecución, y para ser efectivos debemos reconocer la importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.

1. La dimensión física

La dimensión física supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

El ejercicio físico es una de las actividades del cuadrante II más altamente potenciadoras que la mayoría de nosotros no realizamos sistemáticamente porque no es urgente. Y como no lo hacemos, tarde o temprano nos encontramos en el cuadrante I, afrontando los problemas y crisis de salud que son el resultado natural de nuestra negligencia.

a) Resistencia.

Se obtiene con ejercicios aeróbicos y proviene de la eficiencia cardiovascular; es decir, de la capacidad del corazón para bombear la sangre a través del cuerpo.

b) Flexibilidad.

Se logra mediante ejercicios de estiramiento. La mayoría de los expertos recomienda ejercicios de calentamiento antes, y de enfriamiento después de las prácticas aeróbicas. Antes, ayuda a distender y calentar los músculos, preparándolos para la ejercitación más vigorosa. Después, contribuye a eliminar el ácido láctico, de modo tal que no se sienta dolorido y rígido.

c) Fuerza.

Se consigue con ejercicios de tensión muscular, como las flexiones de brazos, los abdominales, colgar de una barra y alzarse con los brazos, la calistenia simple y el levantamiento de pesas. El énfasis que se ponga en desarrollar fuerza depende la situación de cada uno. Si realiza un trabajo físico o actividades deportivas, una mayor fuerza mejorará sus habilidades. Si tiene un trabajo básicamente sedentario y el éxito en su estilo de vida no requiere mucha fuerza, entonces puede bastarle el cuidado del tono muscular mediante calistenia, ejercicios aeróbicos y de estiramiento.

Es probable que el mayor beneficio que se experimente como consecuencia del ejercicio sea el desarrollo de los músculos de la proactividad del primer hábito. Cuando uno actúa sobre la base del valor del bienestar físico, en lugar de reaccionar a todas las fuerzas que le impiden hacer ejercicio, el paradigma de uno mismo, la autoestima, la autoconfinanza y la propia integridad se ven profundamente afectados

2. La dimensión espiritual

La renovación de la dimensión espiritual proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito.

La dimensión espiritual es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida, de importancia suprema. Bebe en las fuentes que nos inspiran y elevan, y que nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. Y tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente.

Yo encuentro renovación en la meditación piadosa cotidiana sobre las escrituras, porque ellas representan mi sistema de valores. Cuando leo y medito me siento renovado, fortalecido, centrado; vuelvo a comprometerme con el servicio.

3. La dimensión mental

En su mayor parte, nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de la educación formal. Pero en cuanto nos libramos de la disciplina exterior de la escuela, muchos dejamos que nuestras mentes se atrofien. Abandonamos la lectura seria, no exploramos con profundidad temas nuevos que no se refieren a nuestro campo de acción, dejamos de pensar analíticamente y de escribir (por lo menos, ya no escribimos con sentido

crítico o de un modo que ponga a prueba nuestra capacidad para expresarnos con un lenguaje depurado, claro y conciso).

4. La dimensión social/emocional

Mientras que las dimensiones física, espiritual y mental están estrechamente relacionadas con los hábitos primero, segundo y tercero –centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la administración personales-, la dimensión social/emocional enfoca los hábitos cuarto, quinto y sexto –centrados en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.

Las dimensiones social y emocional están ligadas entre sí porque nuestra vida emocional se desarrolla (primordial pero no exclusivamente) a partir de nuestras relaciones con los otros, y en ellas se manifiesta.

Renovar nuestra dimensión social/emocional no lleva tiempo en el mismo sentido que renovar las otras dimensiones. Podemos hacerlo en nuestras interacciones cotidianas normales con las otras personas. Pero sin ninguna duda requiere ejercicio. Tal vez tengamos que esforzarnos, porque muchos no hemos alcanzado el nivel de victoria privada y las habilidades de la victoria pública necesarias para que los hábitos cuarto, quinto y sexto se desplieguen naturalmente en todas nuestras interacciones.

B. Programando a los otros

La mayor parte de las personas dependen del espejo social, son programadas por las opiniones, las percepciones, los paradigmas de la gente que las rodea. Como personas interdependientes, usted y yo provenimos de un paradigma que incluye la comprensión de que formamos parte de ese espejo social

Podemos optar por reflejar para los otros una visión clara y no distorsionada de su propio ser. Podemos afirmar su naturaleza proactiva y tratarlos como a personas responsables. Podemos contribuir a consolidar su guión como individuos centrados en principios, basados en valores, independientes y meritorios. Y con mentalidad de abundancia, comprendemos que proporcionar un reflejo positivo a los otros en modo alguno nos empequeñece. Nos hace crecer, porque aumenta nuestras oportunidades de mantener interacción efectiva con otras personas proactivas.

Goethe enseñó: “Trata a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser”.

C. El equilibrio en la renovación

El proceso de la autorrenovación debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Aunque la renovación en cada una de las dimensiones es importante, sólo alcanza efectividad óptima cuando las abordamos conjuntamente, de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier área afecta negativamente a las restantes.

La efectividad organizacional así como también la individual requieren el desarrollo y la renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado. El descuido de cualquier dimensión origina la resistencia de un campo de fuerzas negativo contrario a la efectividad y el crecimiento. Las organizaciones y los individuos que reconocen las cuatro dimensiones en su enunciado de la misión crean un marco poderoso para la renovación equilibrada.

Este proceso de perfeccionamiento continuo es el sello del “movimiento de la calidad total” y la clave del poder económico del Japón.

D. La sinergia en la renovación

La renovación equilibrada es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. La salud física afecta la salud mental: la fuerza espiritual afecta la fuerza social/emocional. Al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

Los siete hábitos de las personas altamente efectivas producen una sinergia óptima entre esas dimensiones. La renovación en cualquier dimensión aumenta la capacidad para vivir por menos uno de los siete hábitos. Y aunque estos hábitos sean secuenciales, la mejora en un hábito aumenta sinérgicamente la capacidad para vivir el resto.

Cuando más proactivos somos (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito) en mayor medida podemos realizar actividades renovadoras del cuadrante II (séptimo hábito). Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar (cuarto y sexto hábitos). Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos primero, segundo y tercero), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (hábitos tercero, quinto y sexto). Y la renovación (séptimo hábito es el proceso de revivificar todos los hábitos).

Al renovar la dimensión física, reforzamos nuestra visión personal (primer hábito), el paradigma de la propia autoconciencia y la voluntad libre, de la proactividad, del conocimiento de que somos libres para actuar y no ser

actuados, para elegir nuestra respuesta a cualquier estímulo. Este es probablemente el mayor beneficio del ejercicio físico. Cada victoria privada cotidiana efectúa un depósito en la cuenta de la seguridad intrínseca personal.

Al renovar nuestra dimensión espiritual, reforzamos el liderazgo personal segundo hábito). Aumentamos nuestra capacidad para vivir sobre la base de la imaginación y la conciencia moral, y no sólo de la memoria; para comprender profundamente nuestros valores y paradigmas más íntimos, para crear dentro de nosotros un centro de principios correctos, para definir nuestra misión singular en la vida, para reformular nuestros guiones y vivir en armonía con los principios corrector y beber en las fuentes personales de la fuerza. La rica vida privada que creamos con la renovación espiritual efectúa depósitos enormes en la cuenta personal de seguridad.

Al renovar la dimensión mental, reforzamos nuestra administración personal (tercer hábito). Al planificar, nos obligamos a reconocer las actividades altamente potenciadoras del cuadrante II, las metas y actividades prioritarias, para optimizar el uso de tiempo y la energía, y organizar y ejecutar las actividades centrándonos en esas prioridades. Al emprender un proceso de educación continua, ampliamos nuestra base de conocimientos y nuestras opciones. La seguridad económica no reside en el empleo que tenemos; reside en nuestra capacidad para producir: pensar, aprender, crear, adaptarnos. Esa es la verdadera independencia económica. No consiste en tener riquezas, sino en el poder para producirlas. Es intrínseca.

E. La espiral ascendente

La renovación es el principio –y el proceso- que nos permite ascender en una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

Para realizar un progreso significativo y sistemático a lo largo de esa espiral, tenemos que considerar otro aspecto de la renovación cuando éste se aplica al privilegio humano específico que dirige este movimiento ascendente: nuestra conciencia moral. En palabras de Madame de Staël: “La voz de la conciencia es tan delicada que resulta fácil ahogarla, pero es también tan clara que resulta imposible confundirla”.

La conciencia moral percibe nuestra congruencia o discrepancia con los principios correctos y nos eleva hacia ellos cuando está en buena forma.

Al crecer y desarrollarnos a lo largo de esa espiral ascendente, debemos mostrar diligencia en el proceso de la renovación, educando y obedeciendo a nuestra conciencia moral. Una conciencia moral cada vez más educada nos impulsará en la senda de la libertad, la seguridad, la sabiduría y el poder personales.

Para moverse a lo largo de la espiral ascendente es necesario aprender, comprometerse y actuar en planos cada vez más altos. Nos engañamos al pensar que uno solo de esos factores es suficiente. Para no dejar de progresar, debemos aprender, comprometernos y actuar, y aprender, comprometernos y de nuevo actuar.