



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*PARADIGMAS DE
ALTA EFECTIVIDAD*

Del 23 de Septiembre al 01 de Octubre de 2002

APUNTES GENERALES

CI-270

Instructor: Lic. Víctor Manuel Silva Martínez
SECRETARÍA DE GOBIERNO
SEPTIEMBRE DEL 2002

APOYOS DOCUMENTALES DEL CURSO:
" PARADIGMAS DE ALTA EFECTIVIDAD"

CONTENIDO	PAG
INTRODUCCION	1
EL PODER DE UN CAMBIO DE PARADIGMA	9
EL PARADIGMA BASADO EN PRINCIPIOS	12
EL CONTEXTO DEL PARADIGMA ANTE LA NECESIDAD DEL CAMBIO.	15
EL MODO EN QUE VEMOS EL PROBLEMA ES EL PROBLEMA	19
PANORAMA GENERAL DE LOS SIETE HÁBITOS	21
LOS "HÁBITOS" DEFINIDOS	22
EL CONTINUUM DE LA MADUREZ	23
LA EFECTIVIDAD DEFINIDA	27
TRES TIPOS DE BIENES	28
CP ORGANIZACIONAL	30
LO QUE SE PUEDE ESPERAR	32
DESCRIPCION SUMARIA DE LOS SIETE HABITOS.	34

FUENTE DEL DOCUMENTO

Covey Stephen. "LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA".
Ed. Paidós. Mexico. 1996 —

COMPILADOR

Lic Victor M. Silva Martinez.

APOYOS DOCUMENTALES DEL CURSO:

PARADIGMAS DE ALTA EFECTIVIDAD

FUENTE: Covey, Stephen. "LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA". Ed. Paidós. Mexico. 1996.

INTRODUCCIÓN.

La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que "vemos" el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación. Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que 'el mapa no es el territorio'. Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Supongamos que uno quiere llegar a un lugar específico del centro de Chicago. Un plano de la ciudad puede ser de gran ayuda. Pero supongamos también que se nos ha entregado un mapa equivocado. En virtud de un error de imprenta, el plano que lleva la inscripción de 'Chicago' es en realidad un plano de Detroit. ¿Puede imaginar el lector la frustración y la ineffectividad con las que tropezará al tratar de llegar a su destino?

Se puede entonces trabajar sobre la propia conducta: poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad. Pero nuestros esfuerzos sólo lograrán conducirnos más rápido al lugar erróneo.

Uno puede asimismo trabajar sobre su actitud: pensar más positivamente acerca de lo que intenta. De este modo tampoco se llegaría al lugar correcto, pero es posible que a uno no le importe. La actitud puede ser tan positiva que uno se sienta feliz en cualquier parte.

Pero la cuestión es que nos hemos perdido. El problema fundamental no tiene nada que ver con la actitud o la conducta. Está totalmente relacionado con el hecho de que el nuestro es un plano equivocado.

Si tenemos el plano correcto de Chicago, entonces el empeño y el esfuerzo que empleemos es importante, y cuando se encuentran obstáculos frustrantes en el camino, entonces la actitud puede determinar una diferencia real. Pero el primero y más importante requerimiento es la precisión del plano.

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. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. 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.

Antes de seguir adelante, invito al lector a una experiencia intelectual y emocional. Observemos durante algunos segundos el dibujo de la siguiente página.



Ahora mire la figura siguiente y describa cuidadosamente lo que ve.



¿Ve una mujer? ¿Cuántos años tiene? ¿Cómo es? ¿Qué lleva puesto? ¿En qué roles la ve?

Es probable que describa a la mujer del segundo dibujo como una joven de unos veinticinco años, muy atractiva, vestida a la moda, con nariz pequeña y aspecto formal. Si usted es un soltero, le gustaría invitarla a salir. Si su negocio es la ropa femenina, tal vez la emplearía como modelo.

Pero, ¿y si yo le dijera que está equivocado? ¿Qué pensaría si yo insistiera en que se trata de una mujer de 60 o 70 años, triste, con una gran nariz, y que no es en absoluto una modelo? Es el tipo de persona a la que usted probablemente ayudaría a cruzar la calle.

¿Quién tiene razón? Vuelva a mirar el dibujo. ¿Logra ver a la anciana? En caso contrario, persista. ¿No identifica su gran nariz ganchuda? ¿Su chal?

Si usted y yo estuviéramos hablando frente a frente podríamos discutir el dibujo. Usted me describiría lo que ve, y yo podría hablarle de lo que veo por mi parte. Podríamos seguir comunicándonos hasta que usted me mostrara claramente lo que ve y yo le mostrara lo que veo.

Como ése no es el caso, pase a la siguiente página y examine esa otra figura. Vuelva a la anterior. ¿Puede ver ahora a la anciana? Es importante que lo haga antes de continuar leyendo.



Descubrí este ejercicio hace muchos años en la Harvard Business School. El instructor lo usaba para demostrar con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir, y sin embargo estar ambas en lo cierto. No se trata de lógica, sino de psicología.

El instructor trajo un montón de láminas, en la mitad de las cuales estaba la imagen de la joven y en la otra mitad la de la anciana. Entregó láminas de la joven a la mitad de la clase, y láminas de la anciana a la otra mitad. Nos pidió que las miráramos, que nos concentráramos en ellas durante unos diez segundos y que a

continuación las devolviéramos. Entonces proyectó en una pantalla el dibujo que combina las otras dos imágenes, y nos pidió que describiéramos lo que veíamos. Casi todos los que habían observado antes la figura de la joven, también vieron a la joven en la pantalla. Y casi todos los que habían tenido en sus manos la lámina de la anciana, también veían a la anciana en la pantalla.

El profesor pidió entonces a uno de nosotros que le explicara lo que veía a un estudiante de la otra mitad. En su diálogo, se irritaron al tropezar con problemas de comunicación.

-¿Qué quieres decir con que es una anciana? ¡No puede tener más de veinte o veintidós años!

-¡Vamos! Debes de estar bromeando. ¡Tiene setenta años, podría tener cerca de ochenta!

-¿Qué te pasa? ¿Estás ciego? Es una mujer joven, y muy guapa, me gustaría salir con ella. Es encantadora.

-¿Encantadora? Es una vieja bruja.

Los argumentos iban y venían, con los dos interlocutores seguros y firmes en sus posiciones. Todo esto ocurría a pesar de una muy importante ventaja con la que contaban los estudiantes: la mayoría de ellos conocían de antemano la posibilidad de que existiera otro punto de vista, algo que muchos de nosotros nunca admitiríamos. Sin embargo, al principio, sólo unos pocos tratamos realmente de ver la figura con otro marco de referencia.

Después de un rato de discusión fútil, un alumno se acercó a la pantalla y señaló una línea del dibujo. "Éste es el collar de la joven", dijo. Otro respondió: "No, ésa es la boca de la anciana". Poco a poco empezaron a examinar con calma puntos específicos de diferencia, y finalmente un alumno, y después otro, hicieron la experiencia de un reconocimiento súbito al centrarse en las imágenes respectivas. Mediante una continuada comunicación, tranquila, respetuosa y específica, todos los que nos encontrábamos allí finalmente llegamos a comprender el otro punto de vista. Pero cuando dejábamos de mirar y a continuación volvíamos a hacerlo, la mayoría de nosotros veíamos de inmediato la imagen que nos habían 'obligado' a ver con la observación previa de diez segundos.

Con frecuencia he utilizado este experimento perceptivo en mi trabajo con personas y organizaciones, porque procura muchas intuiciones profundas sobre la efectividad personal e interpersonal. En primer lugar, demuestra cuán poderoso es el efecto del condicionamiento sobre nuestras percepciones, nuestros paradigmas. Si diez segundos pueden tener semejante efecto en el modo en que vemos las cosas, ¿qué cabe decir del condicionamiento de toda una vida? Las influencias que obran en nuestras vidas (la familia, la escuela, la Iglesia, el ambiente de trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo y los paradigmas sociales corrientes, como por ejemplo la ética de la personalidad) tienen un efecto

silencioso e inconsciente en nosotros, y contribuyen a dar forma a nuestro marco de referencia, a nuestros paradigmas, a nuestros mapas.

El experimento demuestra también que tales paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. Al margen de ellos no podemos actuar con integridad. Sencillamente no podemos conservarnos íntegros si hablamos y andamos de cierto modo mientras vemos de otro. Si el lector se encuentra entre el 90 por ciento que ve a la joven en el dibujo compuesto cuando se lo condiciona para que así lo haga, sin duda le resultará difícil pensar en ayudarla a cruzar la calle. Tanto su actitud como su conducta con respecto a la figura tienen que ser congruentes con el modo en que la ve.

Esto plantea uno de los defectos básicos de la ética de la personalidad. Tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Este experimento perceptivo también demuestra cuán poderoso es el efecto de nuestros paradigmas sobre la manera en que interactuamos con otras personas. Cuando pensamos que vemos las cosas de manera clara y objetiva, empezamos a comprender que otros las ven de diferente manera desde sus propios puntos de vista, en apariencia igualmente claros y objetivos. 'Uno se pone de pie en el mismo lugar en el que estaba sentado.'

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. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero, como demuestra nuestro experimento, personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, pues cada una mira a través del cristal de su experiencia.

Esto no significa que no existan hechos. En nuestro experimento, dos individuos inicialmente influidos por distintas imágenes condicionadoras miraban juntos la tercera figura. Miraban los mismos hechos (líneas negras y espacios blancos) y los reconocían como hechos. Pero la interpretación que cada uno de ellos daba a esos hechos representaba experiencias anteriores, y los hechos carecen de significado al margen de su interpretación.

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.

El poder de un cambio de paradigma

Quizá la conclusión más importante que puede obtenerse del experimento perceptivo pertenece al área del cambio de paradigma, que podría denominarse experiencia '¡Eureka!', y se produce cuando alguien finalmente 've' de otro modo la imagen compuesta. Cuanto más apegada esté una persona a su percepción inicial, más poderosa será la experiencia "¡Eureka!". Es como si en nuestro interior de pronto se encendiera una luz.

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.

Para Ptolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Pero Copérnico creó un cambio de paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al Sol en el centro. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta.

El modelo newtoniano de la física es un paradigma de movimientos regulares y todavía constituye la base de la ingeniería moderna. Pero es parcial, incompleto. El mundo científico moderno se vio revolucionado por el paradigma einsteiniano, el paradigma de la relatividad, cuyo valor predictivo y explicativo es mucho mayor.

Hasta que se elaboró la teoría de los gérmenes, un alto porcentaje de mujeres y niños morían durante el parto, y nadie entendía por qué. En las escaramuzas de la guerra, eran más los hombres que morían de pequeñas heridas y de enfermedades que de traumas importantes sufridos en el frente. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, un paradigma totalmente nuevo, un modo mejor y perfeccionado de comprender lo que sucedía, hizo posible un perfeccionamiento médico extraordinario, significativo.

Los Estados Unidos de hoy en día son el fruto de un cambio de paradigma. El concepto tradicional del gobierno había sido durante siglos el de la monarquía, el del derecho divino de los reyes. Entonces se desarrolló un nuevo paradigma: el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Nació una democracia constitucional, capaz de liberar en gran medida la energía y el ingenio humanos, que originó un nivel de vida, de libertad, de influencia y esperanza inigualado en la historia del mundo.

No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. 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.

Recuerdo un "minicambio" de paradigma que experimenté un domingo por la mañana en el metro de Nueva York. La gente estaba tranquilamente sentada, leyendo el periódico, perdida en sus pensamientos o descansando con los ojos cerrados. La escena era tranquila y pacífica.

Entonces, de pronto, entraron en el vagón un hombre y sus hijos. Los niños eran tan alborotadores e ingobernables que de inmediato se modificó todo el clima.

El hombre se sentó junto a mí y cerró los ojos, en apariencia ignorando y abstrayéndose de la situación. Los niños vociferaban de aquí para allá, arrojando objetos, incluso arrebatando los periódicos de la gente. Era muy molesto. Pero el hombre sentado junto a mí no hacía nada.

Resultaba difícil no sentirse irritado. Yo no podía creer que fuera tan insensible como para permitir que los chicos corrieran salvajemente, sin impedirlo ni asumir ninguna responsabilidad. Se veía que las otras personas que estaban allí se sentían igualmente irritadas. De modo que, finalmente, con lo que me parecía una paciencia y contención inusuales, me volví hacia él y le dije: "Señor, sus hijos están molestando a muchas personas. ¿No puede controlarlos un poco más?".

El hombre alzó los ojos como si sólo entonces hubiera tomado conciencia de la situación, y dijo con suavidad: "Oh, tiene razón. Supongo que yo tendría que hacer algo. Volvemos del hospital donde su madre ha muerto hace más o menos una hora. No sé qué pensar, y supongo que tampoco ellos saben cómo reaccionar".

¿Puede el lector imaginar lo que sentí en ese momento? Mi paradigma cambió. De pronto vi las cosas de otro modo, y como las veía de otro modo, pensé de otra manera, sentí de otra manera, me comporté de otra manera. Mi irritación se desvaneció. Era innecesario que me preocupara por controlar mi actitud o mi conducta, mi corazón se había visto invadido por el dolor de aquel hombre. Libremente fluían sentimientos de simpatía y compasión. '¿Su esposa acaba de morir? Lo siento mucho. ¿Cómo ha sido? ¿Puedo hacer algo?' Todo cambió en un instante.

Muchas personas experimentan un cambio de pensamiento análogo y fundamental cuando afrontan una crisis que amenaza su vida y de pronto ven sus prioridades bajo una luz diferente, o cuando asumen un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder.

Podemos pasar semanas, meses, incluso años, trabajando con la ética de la personalidad para cambiar nuestras actitudes y conductas, sin siquiera empezar a aproximarnos al fenómeno del cambio que se produce espontáneamente cuando vemos las cosas de modo diferente.

Resulta obvio que si lo que pretendemos es realizar en nuestra vida cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.

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.

Ver y ser

Desde luego, no todos los cambios de paradigma son instantáneos. A diferencia de mi instantánea comprensión en el subte, la experiencia de cambio de paradigma que Sandra y yo tuvimos con nuestro hijo fue un proceso lento, difícil y pausado. Nuestro primer enfoque era el resultado de años de condicionamiento y experiencia con la ética de la personalidad. Era la consecuencia de nuestros paradigmas más profundos acerca de nuestro propio éxito como padres y acerca de la medida del éxito con nuestros hijos. Y hasta que no cambiamos esos paradigmas básicos, mientras no vimos las cosas de otro modo, no pudimos generar una transformación importante en nosotros mismos y en la situación.

Para *ver* de otro modo a nuestro hijo, Sandra y yo tuvimos que *ser* diferentes. Creamos nuestro nuevo paradigma cuando invertimos en el crecimiento y desarrollo de nuestro 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.

Incluso en mi experiencia con el cambio de paradigma aparentemente instantáneo de aquel domingo en el metro, mi cambio de visión fue el resultado de (y estaba limitado por) mi carácter básico.

Estoy seguro de que existen personas que (incluso comprendiendo de súbito la verdadera situación) no habrían sentido nada más que un cierto remordimiento o una vaga culpa mientras hubieran seguido sentadas en un silencio embarazoso junto a aquel hombre confundido y apesadumbrado. Por otra parte, estoy igualmente seguro de que hay personas que de entrada habrían sido más sensibles, capaces de reconocer la existencia de un problema más profundo, y de comprender y ayudar con más rapidez que yo.

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

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 constantes y que indiscutiblemente están tan 'allí' como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.

Una idea de la realidad de estos principios y de sus efectos puede captarse en otra experiencia de cambio de paradigma tal como la narra Frank Koch en *Proceedings*, la revista del Instituto Naval.

Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: 'Luz a estribor'.

'¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?', gritó el capitán.

El vigía respondió 'Directo, capitán', lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales. 'Envía este mensaje. Estamos a punto de chocar; aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo'.

Llegó otra señal de respuesta: 'Aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo'.

El capitán dijo: 'Contéstele Soy capitán; cambie su rumbo 20 grados'.

'Soy marinero de segunda clase -nos respondieron-. Mejor cambie su rumbo 20 grados'

El capitán ya estaba hecho una furia. Espetó: 'Conteste: Soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados'.

La linterna del interlocutor envió su último mensaje: 'Yo soy un faro'.

Cambiamos nuestro rumbo.

El cambio de paradigma experimentado por el capitán -y por nosotros mientras leíamos el relato- ilumina la situación de un modo totalmente distinto. Podemos ver una realidad que aparecía reemplazada por una percepción limitada, una realidad tan importante para nuestra vida cotidiana como lo era para el capitán en la niebla.

Los principios son como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Como observó Cecil B. de Mille acerca de los principios contenidos en su monumental película *Los diez mandamientos*: "Nosotros no podemos quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantar a nosotros mismos y en contra de la ley".

Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas e 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 compuesto por principios-"faro" 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 una 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.

Ninguno de los principios enseñados en este libro corresponde a una doctrina o religión en particular, incluida la mía. Estos principios son parte de las principales religiones, así como también de las filosofías sociales duraderas y de los sistemas éticos. Son evidentes por sí mismos y pueden ser comprobados fácilmente por cualquier persona. Es como si tales principios formaran parte de la condición, conciencia y moral humanas. Parecen existir en todos los seres humanos, independientemente del condicionamiento social y de la lealtad a ellos, incluso aunque puedan verse sumergidos o adormecidos por tales condiciones y por la deslealtad.

Por ejemplo, me estoy refiriendo al principio de la *rectitud*, a partir del cual se desarrolla todo nuestro concepto de la equidad y la justicia. Los niños pequeños parecen tener un sentido innato de la idea de rectitud, que incluso sobrevive a experiencias condicionadoras opuestas. La rectitud puede definirse y lograrse de maneras muy diferentes, pero la conciencia que se tiene de ella es casi universal.

Entre otros ejemplos se cuentan la *integridad* y la *honestidad*. Éstas crean los cimientos de la confianza, que es esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo.

Otro principio es la *dignidad* humana. El concepto básico de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos evidencia este valor o principio. 'Sostenemos que estas verdades son evidentes: 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'.

Otro principio es el *servicio* o la idea de contribuir. Otro es la *calidad o excelencia*.

Está también el principio del *potencial*, la idea de que tenemos una capacidad embrionario y 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*. Una práctica es una actividad o acción específica. Una práctica que da resultado en cierta circunstancia no necesariamente lo dará en otra, como pueden atestiguarlo los padres que han intentado educar a un segundo hijo exactamente como al primero.

Mientras que las prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.

Los principios no son *valores*. Una pandilla de ladrones puede tener valores, pero violan los principios fundamentales de los que estamos hablando. 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. Para captar rápidamente su naturaleza evidente basta con considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Dudo de que alguien pueda seriamente considerar que la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito duraderos. Aunque

se puede discutir el modo en que estos principios se definen, manifiestan o logran, parece haber una conciencia innata de su existencia.

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.

EL CONTEXTO DEL PARADIGMA ANTE LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

El falso encanto de la ética de la personalidad, su atractivo general, consiste en pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla -efectividad personal y relaciones ricas y profundas con otras personas- sin pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible.

Es un símbolo sin sustancia. Es el esquema de "Conviértase en millonario en una semana", que promete "riqueza sin trabajo". Y podría incluso tener éxito, pero seguiría siendo un esquema.

La ética de la personalidad es ilusoria y engañosa. Y tratar de alcanzar resultados de calidad con sus técnicas y arreglos transitorios es más o menos tan efectivo como tratar de llegar a algún lugar de Chicago usando un plano de Detroit.

Ha dicho Erich Fromm, un agudo observador de las raíces y los frutos de la ética de la personalidad:

Hoy en día nos encontramos con un individuo que se comporta como un autómatas, que no se conoce ni comprende a sí mismo, y que a la única persona que conoce es la que se supone que es él, cuya verborrea sin sentido ha reemplazado al lenguaje comunicativo, cuya sonrisa sintética ha reemplazado la risa auténtica, y cuya sensación de oscura desesperación ha ocupado el lugar del dolor auténtico. Dos cosas pueden decirse respecto de este individuo. Una es que padece carencias de espontaneidad e individualidad que pueden considerarse incurables. Al mismo tiempo, puede decirse de él que no es esencialmente distinto del resto de nosotros que caminamos sobre la tierra.

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 ninguno.

Esto es cierto en todas las fases de la vida, en todas las áreas del desarrollo, ya se trate de tocar el piano o de comunicarse efectivamente con un compañero de trabajo. Esto vale para los individuos, los matrimonios, las familias y las empresas.

Conocemos y aceptamos este hecho o principio del proceso en el ámbito de las cosas físicas, pero entenderlo en áreas emocionales, en las relaciones humanas e incluso en el campo del carácter personal, es menos común y más difícil. Y aun cuando lo entendamos, aceptarlo y vivir en armonía con él es todavía menos común y más difícil. En consecuencia, a veces buscamos un atajo, esperamos poder saltarnos alguno de esos pasos vitales, para ahorrar tiempo y esfuerzo y cosechar de todos modos el resultado deseado.

Pero, ¿qué sucede cuando intentamos saltarnos un proceso natural en nuestro crecimiento y desarrollo? Si uno es sólo un jugador de tenis mediocre pero decide mejorar su juego para causar una mejor impresión, ¿cuál será el resultado? El pensamiento positivo por sí solo, ¿nos permitirá competir efectivamente con un profesional?

¿Qué sucede si uno hace creer a los amigos que toca el piano como un concertista, siendo que en realidad, y por el momento, toca como un principiante?

Las respuestas son obvias. 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.

En una escala de diez puntos, si yo estoy en el nivel dos en algún campo y deseo pasar al nivel cinco, primero tengo que alcanzar el nivel tres. "Un viaje de mil kilómetros empieza con el primer paso", y sólo puede darse un paso cada vez.

Para que uno pueda aprender o crecer tiene que permitir que el maestro -haciendo preguntas, sacando a la luz nuestra ignorancia- se haga una idea del nivel en que estamos. No se puede fingir durante mucho tiempo; finalmente nos descubrirán. La admisión de la ignorancia es a menudo el primer paso en nuestra educación.?"

Recuerdo una oportunidad en la que dos mujeres jóvenes, hijas de un amigo mío, vinieron a verme llorosas y quejándose de la rudeza y falta de comprensión que encontraban en su padre. Temían sincerarse con los padres por miedo a las consecuencias. Y sin embargo necesitaban desesperadamente de su amor, su comprensión y su guía.

Hablé con el padre y pude ver que desde el punto de vista intelectual tenía conciencia de lo que pasaba. Pero si bien reconocía su mal carácter, se negaba a asumir la responsabilidad por ese problema y a aceptar honestamente el hecho de que su nivel de desarrollo emocional era bajo. Dar el primer paso hacia el cambio era más de lo que su orgullo podía soportar.

Para relacionarnos efectivamente con un cónyuge, con nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. El escuchar requiere tener cualidades del carácter altamente desarrolladas tales como paciencia, estar abiertos y desear comprender. Es mucho más fácil actuar desde un nivel emocional bajo y dar consejos de alto nivel.

Nuestro nivel de desarrollo es perfectamente obvio en los casos del tenis o del piano, en los que es imposible fingir. Pero no resulta tan obvio en las áreas del carácter y del desarrollo emocional. Con un amigo o compañero podemos alardear o adoptar ciertas poses. Podemos fingir. Y durante algún tiempo tal vez tengamos éxito, por lo menos en público. Incluso podríamos engañarnos a nosotros mismos. Pero creo que la mayoría de nosotros conocemos la verdad acerca de lo que somos realmente por dentro, y creo que también la conocen muchos de quienes viven y trabajan con nosotros.

En el mundo de las empresas he tenido frecuentes oportunidades de ver las consecuencias de intentar abreviar este proceso natural de crecimiento, cuando los ejecutivos pretenden "comprar" una nueva cultura productiva, calidad, moral y servicios al cliente, con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas, o por medio de fusiones, adquisiciones o tomas de posesión, pero ignoran el clima de baja confianza producido por tales manipulaciones. Cuando estos métodos no les dan resultado, buscan otras técnicas de la ética de la personalidad, ignorando y violando constantemente los principios y procesos naturales en los que se basa una cultura de alta confianza.

Recuerdo que yo mismo, como padre, violé este principio hace muchos años. Un día volvía a casa para asistir a la fiesta de cumpleaños de mi hijita de tres años, y la encontré en un rincón de una habitación, aferrada de modo desafiante a todos sus regalos, dispuesta a no permitir que los otros chicos jugaran con ellos. Lo primero que advertí fue que varios padres estaban presenciando aquel despliegue de egoísmo. Me sentí doblemente turbado, porque en aquella época yo estaba dando cursos universitarios de relaciones humanas. Y yo conocía, o por lo menos intuía, las expectativas de aquellos padres.

La atmósfera de la habitación estaba realmente cargada; los chicos se apiñaban alrededor de mi hija tendiendo las manos, pidiendo que se les dejara jugar con los regalos que acababan de hacer, y mi hija se negaba con toda firmeza. Me dije: "No hay duda de que tengo que enseñarle a mi hija a compartir. El valor de compartir es una de las cosas más básicas en las que creo".

De modo que para empezar efectué una simple petición. "Linda, por favor, ¿no compartirías con tus amigos los juguetes que te han regalado?"

"No", respondió ella de modo tajante.

Mi segundo método consistió en utilizar un pequeño razonamiento. "Linda, si aprendes a compartir tus juguetes con ellos en tu casa, en las casas de ellos tus amigos compartirán sus juguetes contigo."

Una vez más, la respuesta inmediata fue "¡No!".

Me sentí un poco más avergonzado, pues resultaba evidente que no podía ejercer ninguna influencia. El tercer método fue el soborno. Le dije suavemente: "Linda, si los compartes, tendrás una sorpresa especial. Te daré chicle".

"¡No quiero chicle!", me espetó ella.

Me estaba exasperando. Para mi cuarto intento, recurrí al miedo y la amenaza. "Si no los compartes, ¡vas a tener problemas!"

"¡No me importa!", gritó. "Éstas son cosas mías. ¡No las tengo que compartir!"

Finalmente apelé a la fuerza. Tomé algunos de los juguetes y se los entregué a los otros chicos. "tomad, chicos, y jugad", les dije.

Pero es posible que mi hija necesitara experimentar la posesión de esas cosas antes de poder prestarlas. (En realidad, si no empiezo por poseer algo, ¿puedo realmente darlo?) Ella necesitaba que yo, como padre, tuviera un nivel más alto de madurez emocional que le permitiera esa experiencia.

Pero en aquel momento me importaba la opinión que aquellos padres tenían de mí, más que el crecimiento y desarrollo de mi hija y que nuestra relación. Empecé por pensar que yo estaba en lo cierto; ella debía compartir y se equivocaba al no hacerlo. Tal vez le impuse una expectativa de nivel superior simplemente porque en mi propia escala yo me encontraba en un nivel inferior. Yo no podía o no estaba dispuesto a brindar paciencia o comprensión, de modo que esperaba que ella diera cosas. Para compensar mi deficiencia, extraje fuerza de mi posición y autoridad, y la obligué a hacer lo que yo quería que hiciera.

Pero extraer fuerza genera debilidad. Debilita a quien toma esa fuerza porque refuerza la dependencia respecto de factores externos para conseguir que las cosas se hagan. Genera debilidad en la persona obligada a prestar su asentimiento, impidiendo el desarrollo del razonamiento independiente, el crecimiento y la disciplina interna. Y, finalmente, genera debilidad en la relación. El miedo reemplaza a la cooperación, y las dos personas participantes en el intercambio se vuelven más arbitrarias y defensivas.

¿Y qué ocurre cuando cambia o desaparece la fuente de la fuerza, ya consista en el mayor tamaño o la mayor fuerza física, en la posición superior, en la autoridad, en credenciales, en símbolos de status, en el aspecto personal o en logros pasados?

Si yo hubiera sido más maduro, habría confiado en mi fuerza intrínseca -en mi comprensión de lo que es compartir y del crecimiento, y en mi capacidad para amar y educar- y le habría permitido a mi hija elegir con libertad lo que quisiera: compartir o no compartir. Tal vez después de tratar de razonar con ella podría haber desviado la atención de los chicos hacia un juego interesante, eliminando así toda aquella presión emocional volcada sobre la niña. He aprendido que,

después de experimentar una sensación de posesión real, los niños comparten con naturalidad, libertad y espontaneidad.

Según mi experiencia, hay momentos para enseñar y momentos que no son para enseñar. Cuando las relaciones son tensas y el aire está cargado emocionalmente, el intento de enseñar se percibe a menudo como una forma de juicio y rechazo. Se influye mucho más tomando al niño a solas, con tranquilidad, cuando la relación es buena, y discutiendo con él la enseñanza o el valor. Quizá la madurez emocional hubiera logrado lo que en aquel momento estaba más allá de mi nivel de paciencia y control interno.

Es posible que la sensación de poseer tenga que preceder a la sensación auténtica de compartir. Muchas personas que dan mecánicamente, o que se niegan a dar y compartir en sus matrimonios y familias, tal vez nunca hayan experimentado lo que significa poseerse a sí mismos, tener un sentimiento de la identidad y de la propia valía. En realidad, el crecimiento de nuestros niños puede implicar que se les brinde la suficiente paciencia, como para que les sea posible experimentar una sensación de posesión, y también que seamos lo bastante sabios como para enseñarles el valor de dar y además proporcionarles el ejemplo.

EL MODO EN QUE VEMOS EL PROBLEMA ES EL PROBLEMA

La gente suele sentirse intrigada cuando ve que suceden cosas buenas en las vidas de los individuos, las familias y las empresas basadas en principios sólidos. Admiran esa fuerza y madurez personales, esa unidad familiar o ese equipo de trabajo, o esa cultura organizacional sinérgica que tan bien sabe adaptarse.

Y la pregunta que se hace de inmediato es muy reveladora de su paradigma básico. "¿Cómo lo ha hecho? Enséñeme la técnica." Lo que en realidad se está diciendo es: "Quiero un consejo o una solución rápida que alivien mi dolor en esta situación". La gente encuentra entonces personas que satisfacen su demanda: le enseñan lo que quería aprender; durante algún tiempo, parece que esas habilidades y técnicas dan resultado. Tal vez eliminen algunos de los problemas agudos o de cosmética por medio de parches o aspirinas sociales.

Pero subsiste la condición crónica subyacente, y finalmente aparecen nuevos síntomas agudos. Cuanto más recurre la gente a remiendos rápidos, y más se centra en los problemas y el dolor agudos, en mayor medida ese mismo enfoque profundiza la condición crónica subyacente.

El problema está en el modo en que vemos el problema. Examinemos de nuevo algunos de los trastornos descritos en la introducción de este capítulo, y el impacto del pensamiento basado en la ética de la personalidad.

He asistido a un curso tras otro sobre dirección de empresas. Espero mucho de mis empleados y me empeño en ser amistoso con ellos y en tratarlos con corrección. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que, si por un día

me quedara enfermo en casa, pasarían la mayor parte del tiempo charlando en los pasillos. ¿Por qué no consigo que sean independientes y responsables, o encontrar empleados con esas características?

La ética de la personalidad me dice que puedo emprender algún tipo de acción espectacular -sacudir la organización, cortar cabezas- que haga que mis empleados mejoren el desempeño y aprecien lo que tienen. O que puedo encontrar algún programa de entrenamiento motivacional que consiga comprometerlos. Incluso que podría contratar nuevo personal que trabajara mejor.

Pero, ¿no es posible que por debajo de esa conducta aparentemente desleal, los empleados se estén preguntando si yo en realidad actúo bien con ellos? ¿Deben creer que los estoy tratando como objetos mecánicos? ¿Hay algo de verdad en ello?

En realidad, en un plano profundo, ¿no es así como los veo? ¿Existe la posibilidad de que el modo en que considero a la gente que trabaja para mí forme parte del problema?

Hay mucho que hacer y nunca tengo el tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días por semana. He asistido a seminarios de control del tiempo y he intentado una media docena de diferentes sistemas de planificación. Me han ayudado algo, pero todavía no siento estar llevando la vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.

La ética de la personalidad me dice que fuera de allí tiene que haber algo (algún nuevo seminario o planificador) que me ayude a controlar todas esas presiones de una manera más efectiva.

¿Pero no existe la posibilidad de que la efectividad no sea la respuesta? ¿El hecho de hacer más cosas en menos tiempo determinará una diferencia, o sólo aumentará la rapidez con la que reacciono ante las personas y circunstancias que parecen controlar la vida?

¿No puede ser que deba ver ciertas cosas de una manera más profunda y fundamental, algún paradigma interior que afecta el modo en que veo mi tiempo, mi vida y mi propia naturaleza?

Mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos ni nada por el estilo; simplemente ya no nos amamos. Hemos buscado asesoramiento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.

La ética de la personalidad me dice que tiene que haber algún nuevo libro o un seminario en el que la gente saque a la luz sus sentimientos, algo que ayudaría a mi esposa a entenderme mejor. O tal vez esto sea inútil, y sólo una nueva relación me procurará el amor que necesito.

Pero, ¿es posible que mi esposa no sea el verdadero problema? ¿Puedo estar otorgando poder a las debilidades de mi esposa, y haciendo que mi vida dependa de la manera en que me tratan?

¿Tengo algunos paradigmas básicos acerca de mi esposa, acerca del matrimonio, de lo que es realmente el amor, que están alimentando el problema?

advierte el lector cuán poderosa es la influencia de los paradigmas de la ética de la personalidad sobre el modo en que vemos y resolvemos nuestros problemas?

Se den cuenta o no, muchas personas se están desilusionando con mas promesas vacías de la ética de la personalidad. Mientras viajaba por el país y trabajaba con empresas, descubrí que los ejecutivos que piensan a largo plazo están perdiendo interés en la psicología de "excitación pasajera" y los oradores "motivacionales", que lo que realmente hacen es contar historias entretenidas mezcladas con trivialidades.

La gente quiere sustancia, quiere evolución. Quiere algo más que aspirinas y parches. Quiere resolver los problemas crónicos subyacentes y centrarse en los principios que producen resultados a largo plazo.

PANORAMA GENERAL DE LOS SIETE HÁBITOS

Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles

Básicamente, 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

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o inefectividad.

Según dijo alguna vez el gran educador Horace Mann, "Los hábitos son como hebras Si día tras día las trenzamos en una cuerda, pronto resultará irrompible". Personalmente, no estoy de acuerdo con la última parte de esta sentencia. Sé que los hábitos no son irrompibles, es posible quebrarlos. Pueden aprenderse y olvidarse. Pero también sé que hacerlo no es fácil ni rápido. Supone un proceso y un compromiso tremendo

Quienes fuimos testigos del viaje lunar de la Apolo 11 nos quedamos sorprendidos al ver a un hombre caminar sobre la Luna y volver a la Tierra. Calificativos como

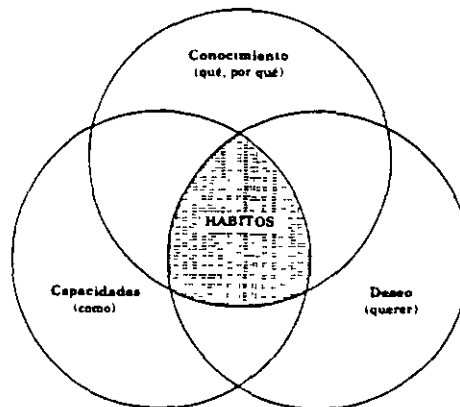
"fantástico" e "increíble" resultaban inadecuados para describir lo que estaba sucediendo en aquellos días memorables. Pero para llegar allí, esos astronautas tuvieron literalmente que romper y desprenderse de la tremenda atracción gravitatoria de la Tierra. En los primeros minutos del despegue, en los primeros kilómetros del viaje, se gastó más energía que la utilizada para atravesar medio millón de kilómetros durante los días siguientes.

Los hábitos tienen también una enorme atracción gravitatoria, más de lo que la mayoría de las personas comprenden o admiten. 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.

Lo mismo que cualquier fuerza natural, la atracción de la gravedad puede operar con nosotros o contra nosotros. La atracción gravitatoria de algunos de nuestros hábitos puede normalmente impedirnos que vayamos adonde queremos ir. Pero también es la atracción gravitatoria la que mantiene unido el mundo, a los planetas en sus órbitas y al universo en orden. Es una fuerza poderosa, y si la empleamos con efectividad, podemos utilizar los hábitos para generar la cohesión y el orden que necesitamos para lograr la efectividad en nuestras vidas.

LOS "HÁBITOS" DEFINIDOS

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



Hábitos efectivos
Principios y pautas de conducta internalizados

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.

Yo puedo ser inefectivo en mis interacciones con mis compañeros de trabajo, con mi cónyuge o mis hijos, porque constantemente les digo lo que pienso, pero nunca los escucho realmente. A menos que encuentre los principios correctos de la interacción humana, tal vez ni siquiera sepa que necesito escuchar.

Aunque sepa que para interactuar con efectividad con otros tengo que escucharlos, tal vez me falte capacidad para hacerlo. Podría no saber cómo se escucha real y profundamente a otro ser humano.

Pero saber que necesito escuchar y saber cómo escuchar no basta. A menos que quiera escuchar, a menos que tenga ese deseo, no se convertirá en un hábito de mi vida. Para crear un hábito hay que trabajar en esas tres dimensiones.

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.

EL CONTINUUM DE LA MADUREZ

Los siete hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas de "excitación pasajera". En armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial 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, hacemos 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, de que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad. Además, descubrimos que los más altos logros de nuestra naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente.

Nuestro crecimiento desde la infancia hasta la edad adulta se realiza en consonancia con las leyes naturales. Y existen muchas dimensiones del crecimiento. El hecho de que alcancemos nuestra total maduración física, por ejemplo, no necesariamente nos asegura una simultánea madurez mental o emocional. Por otro lado, la dependencia física no significa que una persona sea mental o emocionalmente inmadura.

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 algo más importante.

Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor.

Si yo soy físicamente dependiente (paralítico, discapacitado o limitado de algún modo físico) necesito que tú me ayudes. Si soy emocionalmente dependiente, mi sentido del mérito y la seguridad provienen de la opinión que tú tienes de mí. Si no te caigo bien puede resultar catastrófico. Si soy intelectualmente dependiente, cuento contigo para que pienses por mí y resuelvas los problemas de mi vida.

Si soy independiente, físicamente puedo desenvolverme por mis propios medios. Mentalmente, puedo pensar mis propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro. Puedo pensar de modo creativo y analítico, y organizar y expresar mis pensamientos de manera comprensible. Emocionalmente, mi propio interior me proporciona las pautas. Soy dirigido desde adentro. Mi sentido del mérito no está en función de que guste a otros o de que me traten bien.

Es fácil ver que la independencia es mucho más madura que la dependencia. La independencia es un logro principal, en y por sí misma. Pero la independencia no es infalible.

Sin embargo, el paradigma social corriente entroniza la independencia. Es la meta confesada de muchos individuos y movimientos sociales. La mayoría del material acerca del autoperfeccionamiento pone la independencia sobre un pedestal, como si la comunicación, el trabajo de equipo y la cooperación fueran valores inferiores.

Pero gran parte del énfasis actual en la independencia es una reacción contra la dependencia (que otros nos controlen, nos definan, nos usen y nos manipulen).

El poco comprendido concepto de independencia tiene en muchos casos un acusado sabor de dependencia, y así encontramos personas que, a menudo por razones egoístas, abandonan sus matrimonios y sus hijos, olvidando todo tipo de responsabilidad social, haciéndolo en nombre de la independencia.

El tipo de reacción que lleva a "romper las cadenas", "liberarse", "autoafirmarse" y "vivir la propia vida" revela a menudo dependencias más fundamentales de las que no se puede escapar porque no son externas sino internas: dependencias como la de permitir que los defectos de otras personas arruinen nuestras vidas emocionales, o como la de sentirse víctima de personas y hechos que están fuera de nuestro control.

Desde luego, puede que sea necesario que cambiemos nuestras circunstancias. Pero el problema de la dependencia es una cuestión de madurez personal que tiene poco que ver con las circunstancias. Incluso en mejores circunstancias, a menudo persisten la inmadurez y la dependencia.

La independencia de carácter nos da fuerza para actuar, en lugar de que se actúe sobre nosotros. Nos libera de depender de las circunstancias y de otras personas, y es una meta liberadora que vale la pena. Pero no es la meta final de una vida efectiva.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecua a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes ni buenos miembros de un equipo. No operan a partir del paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito en el matrimonio, la familia o la realidad empresarial.

La vida, por naturaleza, es interdependiente. Tratar de lograr la máxima efectividad por la vía de la independencia es como tratar de jugar al tenis con un palo de golf: la herramienta no se adecua a la realidad.

El concepto de interdependencia es mucho más maduro, más avanzado. Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y 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. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas. Por ello los hábitos 1, 2 y 3 examinados en los capítulos siguientes 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.

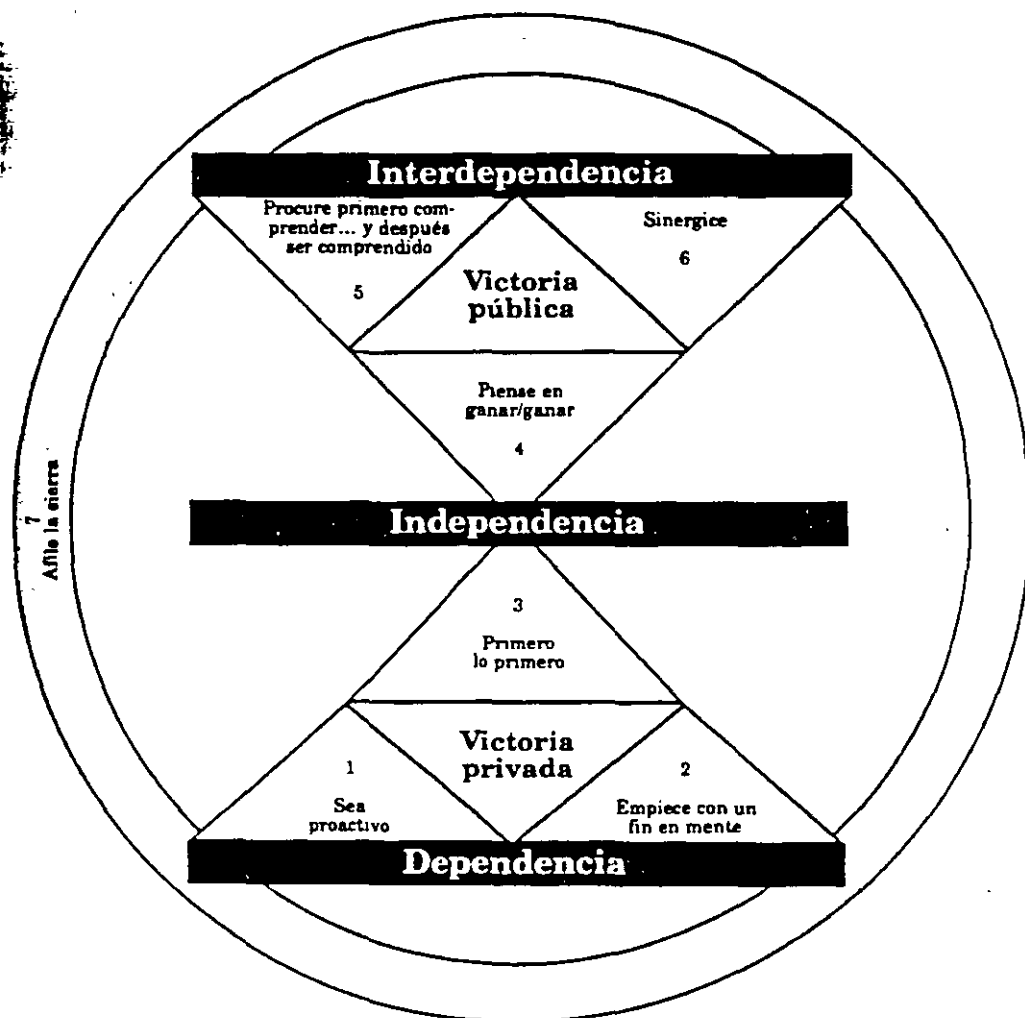
Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las "victorias públicas", más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, 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, pero no le sugiero al lector que se aisle durante varios años hasta desarrollar completamente los hábitos 1, 2 y 3.

Como parte de un mundo interdependiente, uno tiene que relacionarse con ese mundo día tras día. Pero los problemas más apremiantes de ese mundo pueden fácilmente oscurecer las causas de carácter crónico. La comprensión del modo en que lo que uno es influye en toda interacción interdependiente ayuda a centrar los esfuerzos de modo secuencial, en armonía con las leyes naturales del desarrollo.

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.

El diagrama de la página siguiente es una representación visual de la secuencia e interdependencia de los siete hábitos, y lo utilizaremos a lo largo del libro al explorar la relación secuencial entre los hábitos, y también su sinergia: cómo, relacionándose entre sí, se crean formas nuevas de esos hábitos que acrecientan su valor. Se destacará en el diagrama cada concepto o hábito a medida que se introducen



El paradigma de los siete hábitos

LA EFECTIVIDAD DEFINIDA

Los siete hábitos son hábitos de efectividad. 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.

Esopo cuenta que un pobre granjero descubrió un día que su gallina había puesto un reluciente huevo de oro. Primero pensó que debía tratarse de algún tipo de fraude. Pero cuando iba a deshacerse del huevo, lo pensó por segunda vez, y se lo llevó para comprobar su valor.

¡El huevo era de oro puro! El granjero no podía creer en su buena suerte. Más incrédulo aún se sintió al repetirse la experiencia. Día tras día, se despertaba y corría hacia su gallina para encontrar otro huevo de oro. Llegó a ser fabulosamente rico; todo parecía demasiado bonito como para que fuera cierto.

Pero, junto con su creciente riqueza llegaron la impaciencia y la codicia. Incapaz de esperar día tras día los huevos de oro, el granjero decidió matar a la gallina para obtenerlos todos de una vez. Pero al abrir el ave, la encontró vacía. Allí no había huevos de oro, y ya no habría modo de conseguir ninguno más. El granjero había matado a la gallina que los producía.

Sugiero que en esa fábula hay una ley natural, un principio: la definición básica de la efectividad. La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es. Pero, como muestra el relato, 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.

TRES TIPOS DE BIENES

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

Hace algunos años, compré un bien físico: una cortadora de césped eléctrica. La usé repetidamente sin la menor preocupación por su mantenimiento. La cortadora trabajó bien durante dos estaciones, pero después empezó a fallar. Cuando traté

de repararla, limpiándola, poniéndole aceite y afilándola, descubrí que el motor había perdido más de la mitad de su fuerza original. Era esencialmente inservible.

Si yo hubiera invertido en CP (en la preservación y el mantenimiento del bien) todavía estaría disfrutando de su P (el césped cortado). En cambio, tuve que gastar más tiempo y dinero comprando otra cortadora que el que habría gastado de haber cuidado la primera. Simplemente no me comporté de un modo efectivo.

En nuestra búsqueda de resultados o beneficios rápidos, a menudo provocamos el deterioro de un bien físico apreciado (un coche, un ordenador, una lavadora o un secador, o incluso nuestro cuerpo). Mantener el equilibrio entre P y CP determina una diferencia enorme en el empleo efectivo de los bienes físicos. También influye poderosamente en el resultado del empleo de los bienes económicos. ¿Con cuánta frecuencia las personas confunden capital con interés? ¿Ha tomado el lector dinero de su capital para elevar su nivel de vida, para conseguir más huevos de oro? Un capital que mengua tiene una capacidad decreciente para producir intereses o ingresos. Y un capital menguante llega a ser tan pequeño que incluso deja de satisfacer las necesidades básicas.

Nuestro bien económico más importante es nuestra capacidad para ganar dinero. Si no invertimos continuamente para mejorar nuestra CP, limitamos severamente nuestras opciones. Quedamos bloqueados en la situación presente, temerosos de la opinión que nuestra empresa o nuestro jefe tenga de nosotros, económicamente dependientes y a la defensiva. Tampoco esto es efectivo.

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.

Cuando una pareja de casados está más preocupada por conseguir huevos de oro (los beneficios) que por preservar la relación que los hace posibles, suelen volverse insensibles y desconsiderados, descuidando las pequeñas amabilidades y cortesías tan importantes para una relación profunda. Empiezan a usar técnicas de control para manipularse mutuamente, para centrarse en sus propias necesidades, para justificar sus respectivas posiciones y encontrar pruebas de que el otro está equivocado. El amor, la plenitud, la delicadeza y la espontaneidad comienzan a deteriorarse. Día tras día, la gallina se va enfermando un poco más.

¿Y qué decir de las relaciones entre padres e hijos? El niño pequeño es muy dependiente, muy vulnerable. ¡Resulta tan fácil descuidar desde el principio la CP: la educación, la comunicación, la escucha! ¡Somos mayores, más inteligentes, estamos en lo cierto! ¿Por qué no decirle al pequeño lo que tiene que hacer? Si es necesario, grítele, intimídelo, no se mueva de su posición.

También se le puede mimar, recoger los huevos de oro de la eterna sonrisa, de satisfacer siempre al niño, de dejarle hacer lo que quiera. Entonces crecerá sin

normas ni expectativas internas, sin compromiso personal alguno con la disciplina o la responsabilidad.

De una u otra manera -la autoritaria o la permisiva actuamos con la mentalidad de los huevos de oro. Uno pretende imponer su punto de vista o agradar. Pero, mientras tanto, ¿qué sucede con la gallina? ¿Qué sentido de la responsabilidad tendrá el niño al cabo de unos años? ¿Qué autodisciplina, qué confianza en su capacidad para elegir o alcanzar metas importantes? ¿Y qué decir de las relaciones entre ambos? Cuando llegue a los años críticos de la adolescencia, a la crisis de identidad, ¿sabrá acaso, por su experiencia anterior, que usted ha de escucharlo sin juzgar, que se preocupa por él como persona? ¿Sabrá que puede confiar en usted, sin excepciones ni reservas? ¿Será la relación lo suficientemente sólida como para que usted llegue hasta él, se comunique con él, influya en él?

Supongamos que el lector quiere que su hija tenga una habitación ordenada y limpia. Esto es P, producción, huevo de oro. Supongamos que quiere que su hija a limpie. Esto es CP, capacidad de producción. Su hija es la gallina; el bien que produce, el huevo de oro.

Si P y CP están en equilibrio, ella limpiará la habitación alegremente, sin necesidad de que se insista en que lo haga, porque se ha comprometido a hacerlo, y sigue la disciplina de cumplir sus compromisos. Ella es un bien valioso, una gallina que pone huevos de oro.

Pero si el paradigma del lector está centrado en la producción, en conseguir una habitación ordenada y limpia, tal vez regañe a su hija para que ella se ocupe de la tarea. Puede incluso amenazarla o gritarle cada vez más y, por su deseo de conseguir el huevo de oro, minar la salud y el bienestar de la gallina.

CP ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos extraordinariamente valiosos de todo principio correcto reside en que es válido y aplicable en una amplia variedad de circunstancias. A lo largo de este libro gustaría compartir con el lector algunos de los modos en que estos principios se aplican tanto a las organizaciones (entre ellas las familias) como a los individuos

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.

Por ejemplo, una persona a cargo de un bien físico, digamos una máquina, puede estar ansiosa por causar una buena impresión en sus superiores. Tal vez la empresa pase por una etapa de rápido crecimiento y lleguen pronto las promociones. Por lo tanto, este hombre está produciendo en niveles óptimos: ningún tiempo muerto, nada de mantenimiento. La máquina trabaja día y noche.

La producción es extraordinaria, los costos bajan, las posibilidades son infinitas. Al cabo de poco tiempo, el hombre obtiene su ascenso. ¡Huevos de oro!

Pero suponga el lector que es su sucesor en el puesto. Hereda entonces una gallina muy enferma, una máquina que ya está deteriorada y empieza a fallar. Tiene que realizar una inversión considerable en mantenimiento. Los costos se disparan; la utilidad cae en picada. ¿Y a quién se culpará por la pérdida de los huevos de oro? A usted. Su predecesor destruyó el bien, pero el sistema contable sólo informaba sobre unidades producidas, costos y utilidades.

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

Conozco un restaurante que servía una exquisita sopa de almejas y habitualmente estaba lleno de clientes. Después lo vendieron, y al nuevo propietario le interesaron más los huevos de oro: decidió abaratar la sopa. Durante más o menos un mes, con costos más bajos e ingresos constantes, las ganancias crecieron rápidamente. Pero poco a poco los clientes empezaron a desaparecer. Desapareció la confianza, y el negocio declinó casi hasta extinguirse. El nuevo propietario trató desesperadamente de revitalizarlo, pero había descuidado a los clientes, defraudado su confianza y perdido el bien de su lealtad. Ya no había gallina alguna que pusiera huevos de oro.

Hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a las personas que tratan con ellos: los empleados. El principio CP dice que siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.

Se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón. En el corazón están su lealtad y su entusiasmo. Tampoco se puede comprar su cerebro. Allí están su creatividad, su ingenio, sus recursos intelectuales.

Para actuar sobre la CP hay que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como los clientes, porque eso es lo que son. Aportan voluntariamente sus mejores dotes: el corazón y la mente.

La efectividad reside en el equilibrio. Centrarse excesivamente en P da por resultado una salud deteriorada, máquinas desgastadas, cuentas bancarias en números rojos y relaciones rotas. Centrarse demasiado en CP es como correr tres o cuatro horas al día, alardeando acerca de los diez años de vida que eso va a traer a nuestras vidas, sin darnos cuenta de que los estamos perdiendo en la propia carrera. Es también como no dejar nunca de ir a la escuela, sin producir, viviendo de los huevos de oro de otra persona: el síndrome del estudiante eterno.

Mantener el equilibrio P/CP, el equilibrio entre los huevos de oro (la producción) y la salud y el bienestar de la gallina (capacidad de producción), suele exigir un

juicio delicado. Pero sostengo que es la esencia de la efectividad. Equilibra el corto plazo con el largo plazo. Equilibra la búsqueda del título y el precio de obtener una educación. Equilibra el deseo de ver una habitación limpia y la construcción de una relación en la que el niño se comprometa interiormente a limpiarla (con alegría y buena disposición, sin supervisión externa).

Este es un principio que podemos encontrar validado en nuestra propia vida cuando vamos hasta el límite de nuestras fuerzas para conseguir más huevos de oro, y enfermamos o quedamos exhaustos, incapaces ya de producir nada; o cuando dormimos bien por la noche y nos despertamos dispuestos a trabajar durante todo el día.

También podemos advertir su vigencia cuando presionamos a alguien para imponerle nuestro punto de vista y de algún modo sentimos un vacío en la relación, o cuando realmente invertimos tiempo en una relación y encontramos que el deseo y la capacidad para el trabajo conjunto, para la comunicación, dan un salto importante.

El equilibrio P/CP es la esencia misma de la efectividad. Esto es válido para todos los aspectos de la vida. Podemos trabajar con él o contra él, pero ahí está. Es un faro. Es la definición y el paradigma de la efectividad sobre los cuales se basan los siete hábitos.

LO QUE SE PUEDE ESPERAR

En último término, como ha observado Marilyn Ferguson, "Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales.

Si usted decide abrir su "puerta del cambio" para comprender y vivir realmente los principios encarnados en los siete hábitos, no dudo en asegurarle que sucederán varias cosas positivas.

Primero, su desarrollo será evolutivo, pero el efecto neto será revolucionario. ¿No está usted de acuerdo con que el principio del equilibrio P/CP por sí solo, si se vive intensamente, puede transformar a la mayoría de los individuos y las organizaciones?

El efecto neto de abrir "la puerta del cambio" a los primeros tres hábitos (los hábitos de la victoria privada) aumenta considerablemente la autoconfianza. Llegará a conocerse más profunda y significativamente: a conocer su naturaleza, sus valores más profundos y su singular capacidad de aportación. Mientras viva sus valores, disfrutará del regocijo y la paz que habrán infundido en usted su sentido de la identidad, su integridad, su autocontrol y su capacidad autodirectiva. También se definirá desde adentro, y no a través de las opiniones de la gente o de

la comparación con otros. Lo "correcto" y lo "incorrecto" tienen poco que ver con el hecho de ser juzgado.

Paradójicamente, descubrirá que cuanto menos se preocupe por lo que otros piensan de usted, más le preocupará lo que los otros piensen de sí mismos y de sus mundos, e incluso de sus relaciones con usted. Dejará de basar su vida emocional en las debilidades de otras personas. Además, le resultará más fácil y deseable cambiar, porque hay algo (un núcleo profundo) que es esencialmente constante.

Cuando se abra a los tres hábitos siguientes (los hábitos de la victoria pública), el lector descubrirá y liberará los deseos y los recursos para reparar o reconstruir relaciones importantes que ahora están deterioradas o incluso rotas. Las buenas relaciones mejorarán, se volverán más profundas, más sólidas, más creativas y más intrépidas.

El séptimo hábito, si se internaliza profundamente, renovará los seis primeros y dará al lector una verdadera independencia y capacidad para la interdependencia efectiva. Por medio de él podemos cargar nuestras baterías.

Sea cual fuere su situación actual, le aseguro que usted no es sus hábitos. Puede reemplazar las pautas antiguas de una conducta derrotista por pautas nuevas, nuevos hábitos de efectividad, de felicidad y de relaciones basadas en la confianza.

Le exhorto sinceramente a que abra la puerta del cambio y el desarrollo mientras estudia estos hábitos. Sea paciente con usted mismo. El propio desarrollo es grato: es algo sagrado. No hay mejor inversión posible

Obviamente, no es un proceso rápido. Pero le aseguro que experimentará beneficios y obtendrá resultados inmediatos que le resultarán alentadores. Según decía Thomas Paine: "Lo que conseguimos con demasiada facilidad nunca es objeto de gran estimación. Sólo lo que nos cuesta obtener otorga valor a las cosas. El cielo sabe poner un precio adecuado a sus bienes".

DESCRIPCION SUMARIA DE LOS SIETE HABITOS.

LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA

Stephen R. Covey

VICTORIA PRIVADA

- Primer Hábito - Sea Proactivo
- Segundo Hábito - Empiece con un fin en mente
- Tercer Hábito - Establezca primero lo primero

VICTORIA PUBLICA

- Cuarto Hábito - Pensar en ganar/ganar
- Quinto Hábito - Procure primero comprender, y después ser comprendido
- Sexto Hábito - La sinergia

RENOVACIÓN

- Séptimo Hábito - Afile la sierra

Todos hemos sentido alguna vez la necesidad de experimentar un cambio interior que revolucione nuestras vidas, que nos mejore como personas. Somos conscientes de nuestros defectos y errores de carácter e incluso capaces de hacer verdaderos propósitos para cambiar nuestro comportamiento. Sin embargo, sabemos que difícil (a veces imposible) corregir los malos hábitos y a menudo nos frustramos en el intento. ¿En qué radica esta dificultad..? Es cuestión de voluntad o es el peso de la herencia..? El problema está en nosotros mismos: es necesario descifrar las necesidades y deseos más íntimos, y trabajar eficazmente para ellos.

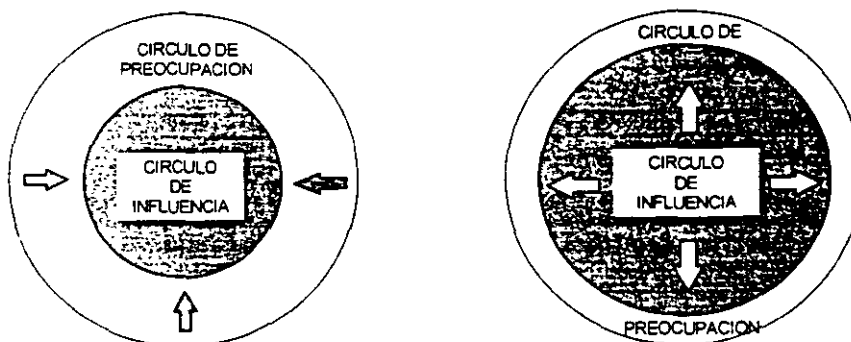
Los humanos tenemos dos cualidades únicas que todavía no se han podido demostrar en los animales: la autoconciencia y la imaginación. Con la primera podemos "salir" de nosotros mismos y examinarnos; con la segunda somos capaces de crear opciones. Si nos situamos bajo un árbol frondoso de los que tienen decenas de años, cuyas ramas llegan hasta el suelo nos cubren por completo, tendremos una visión interior del árbol: su estructura y detalla, el estado de su tronco, el despliegue de las ramas, la forma de las hojas.... En cambio, si nos alejamos de él tendremos una perspectiva global: la forma de la copa, su verdadera dimensión, hasta donde alcanzan las ramas, el paisaje que le rodea. ...Con nosotros podemos hacer lo mismo: es posible sentir nuestro estado

interior, pero también podemos distanciarnos relativamente para obtener una idea general de cómo actuamos y que es lo que representamos.

Cada cual tiene una percepción única de la vida, en base a la que nos comportamos. Ésta no sólo la llevamos dentro sino que la reflejamos en el entorno y, al mismo tiempo, este entorno influye en nuestra percepción. En primer lugar es necesario observar cómo es esa percepción, en qué fundamentos internos y externos se basa, y averiguar a partir de que surge. Esta es la tarea más difícil: la de descubrirnos a nosotros mismos. Sin embargo hay algo que nos facilita la labor: todos conocemos cuales son los valores auténticos del ser humano y cuáles son los más despreciables, y este saber o sentimiento común nos sirve de directriz a la hora de evaluarnos.

PRIMER HÁBITO LA PROACTIVIDAD

CIRCULO DE PREOCUPACION / INFLUENCIA



FOCO REACTIVO

La energía negativa reduce el círculo de influencia

FOCO PROACTIVO

La energía positiva amplía el círculo de influencia

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
No puede hacer nada	Examinemos nuestras alternativas
Yo soy así	Puedo optar por un enfoque distinto
Me vuelve loco	Controlo mis sentimientos
No lo permitirán	Puedo elaborar una exposición efectiva
Tengo que hacer eso	Elegiré una respuesta adecuada
No puedo.	Elijo
Debo.	Prefiero
Si...	Pase lo que pase

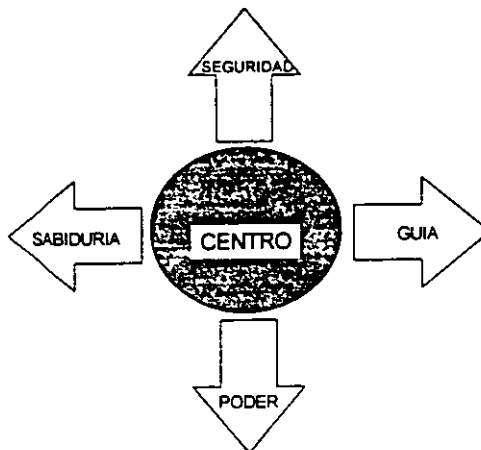
Una persona proactiva es alguien que está convencido de sí mismo. Pavlov enunció la teoría del estímulo-respuesta en la que afirmaba que los ratones respondían ante estímulos aprendidos. Dicho al revés, los ratones estaban condicionados por determinados estímulos: si los conocían reaccionaban, si no los conocían (no los habían aprendido) eran incapaces de responder. Esta teoría se aplicó al comportamiento de los seres humanos. Las personas nos habituamos a determinadas acciones aprendidas y luego somos incapaces de actuar de otra forma. vulgarmente le llamamos costumbre. Pero el hombre tiene la capacidad de elegir una respuesta. Después del estímulo, el hombre proactivo opta – no

reacciona – por su respuesta. Se trata, pues, de asimilar y de convencernos a nosotros mismos de las directrices que nos impulsan a actuar en cualquier situación. Estas directrices son las cualidades que distinguen al hombre y que dan sentido a su vida, es decir, los principios universales de dignidad humana, rectitud, integridad, raciocinio, potencial, comprensión.....

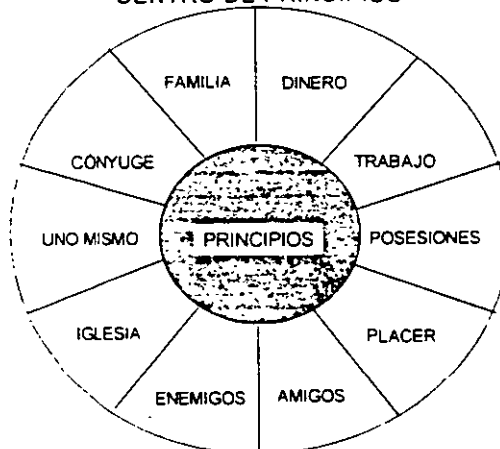
Cambiar la conducta sólo por conveniencia es difícil. Si detrás de la conducta existe un convencimiento de por qué se hace y se elige deliberadamente la forma de hacerlo, nuestros hábitos tendrán unas raíces sólidas. La persona reactiva actúa por impulso, por emoción, por la influencia del medio. Ser proactivo requiere esfuerzo, precisa de la autoafirmación personal.

SEGUNDO HABITO: EMPIECE CON UN FIN EN MENTE.

FACTORES SUSTENTADORES DE LA VIDA



CENTRO DE PRINCIPIOS



AL CENTRAR NUESTRA VIDA EN PRINCIPIOS CORRECTOS, CREAMOS UNA BASE SOLIDA PARA EL DESARROLLO DE LOS CUATRO FACTORES SUSTENTADORES DE LA VIDA (SEGURIDAD, GUIA, SABIDURIA, PODER)

¿Qué es lo que más le importa en este mundo..? Quizá responda: "mi hijo", "mi matrimonio", "mi progreso profesional o intelectual", "los amigos", "vivir".. Esto ya da una buena pista del mapa o paradigma particular. El segundo principio es

clarificar los objetivos prioritarios. Es frecuente que las personas se centren en uno solo y desarrollen su vida alrededor de él, lo que supone un peligro para la integridad, pues cuando este centro desaparece la persona queda totalmente perdida y casi indefensa.

Todas las personas tenemos facetas diferentes: la familiar, la profesional, la íntima, la social... Y cada uno de nosotros tenemos nuestros intereses específicos por los que luchar. Seguro que reflexionando un poco sabremos decir nuestros objetivos, pero puede que no conozcamos el camino para alcanzarlos. No se trata sólo de definir nuestras ideas sino de resaltarlas y de tenerlas presentes en el día a día. Si son otros quienes encaminan nuestra vida quizá los resultados no nos satisfagan. Para facilitar este paso es de gran utilidad analizar las distintas funciones que desempeñamos: como padre de familia, esposo, amigo, profesional u otros. A partir de esta definición determinaremos por que funciones principales debemos guiarnos, funciones que se sustentan en los principios constantes e intemporales ya mencionados.

TERCER HABITO: PRIMERO LO PRIMERO.

		MATRIZ DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO	
		URGENTE	NO URGENTE
I M P O R T A N T E S	I - ACTIVIDADES.	II - ACTIVIDADES.	
	Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Prevención, actividades de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, recreación	
I M P O R T A N T E S	III - ACTIVIDADES	IV - ACTIVIDADES:	
	Interrupciones, algunas llamadas Correo algunos informes Algunas reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	Trivialidades, ajetreo inútil Algunas cartas Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables	

Primero es la idea, luego la creación física. El cerebro se divide en dos hemisferios: el derecho controla la mano izquierda y en él se desarrollan la imaginación y la actividad intuitiva. Desde el hemisferio izquierdo se controla la mano derecha y la capacidad lógica-verbal con la que ordenamos y sintetizamos para la comprensión. Es interesante usar ambos potenciales. Especialmente el hemisferio derecho está bastante descuidado; con él creamos fantasías y todo tipo de ideas. Desde nuestra capacidad creadora y con la ayuda y orden de nuestro lado analítico, necesitamos llegar un control de las actividades que tenemos que desarrollar durante la vida.

No hay que perder de vista los objetivos prioritarios que nos hemos marcado, en base a los que desglosaremos la actividad diaria y las previsiones de futuro. Cuanto más coherencia haya entre los objetivos a corto y a largo plazo mejores resultados tendremos. Podemos hacer una clasificación de actividades:

- Extremadamente urgente o crisis
- Urgente
- Importante-Previsión
- No importante

La crisis o actividad extremadamente urgente es aquella que urge tanto que hay que sacársela de encima a toda costa y cuanto antes. En cambio, la actividad urgente es la que se debe llevar a cabo necesariamente. Atender una visita, contestar al teléfono o pagar los recibos a tiempo son ejemplos de actividades urgentes

Las tareas importantes y de previsión son aquéllas a las que tenemos que dedicar más tiempo y en las que es preferible centrarse. Son todos los trabajos de "mantenimiento" o reparación que en su día nos ahorrarán tiempo y esfuerzo.

Como tenemos diversas vertientes y distintos centros de atención, es importante equilibrar las actividades y no descuidar áreas importantes como la salud, el crecimiento personal o las relaciones sociales y familiares.

La planificación será más efectiva si se distribuye un cierto número de tareas a lo largo de la semana. Para ordenar los diversos objetivos será necesaria una agenda que nos recuerde todas las tareas. A partir de cada uno de los roles se han creado unas actividades en consonancia con los principios personales que tenemos. Por ejemplo:

Rol: Padre. Objetivo: transmitir amor a mis hijos. Aplicación en mi agenda: el jueves por la tarde llevaré a mis hijos al cine.

Rol: dependiente. Objetivo: aumentar mi clientela. Aplicación en mi agenda: voy a reformar el escaparate de la tienda.

Esto no significa que éstas sean las únicas actividades semanales que se hagan dirigidas por nuestros principios. Si el jueves por la tarde llevo a mis hijos al cine y el viernes me comporto mal con ellos no se va a ninguna parte. Lo importante es no perder de vista aquello realmente valioso en lo que creemos.

Las frustraciones surgen cuando nos hemos creado ciertas expectativas de cambio sin que las motivaciones de este cambio provengan de nuestro interior, sino del "espejo social" que a menudo tiene otras prioridades o exigencias que las nuestras.

CUARTO HABITO GANAR-GANAR

En la relación con otras personas, sea por cuestiones laborales, sea una pareja, o un par de amigos, aparecen diversas opciones antes de encarar las distintas situaciones:

. GANO/GANAS – (mentalidad de abundancia): se buscan alternativas con las que las partes salgan satisfechas de los resultados

. GANO/PIERDES – es el típico enfoque de las personas autoritarias

. PIERDO/GANAS – las personas que prefieren capitular antes que enfrentarse a alguien o algo.

. PIERDO/PIERDES – hay quienes encaminan negativamente sus acciones y prefieren que otros les sigan.

No siempre se puede ganar y que los otros ganen; a veces también es conveniente ceder y que otros ganen mientras uno pierde. Cada situación tiene sus peculiaridades. No obstante la filosofía gano/ganas es, en general, la más positiva y la que ofrece mejores resultados.

QUINTO HABITO PROCURE PRIMERO COMPRENDER; DESPUÉS SER COMPRENDIDO.

- Carácter y comunicación
- Escucha empática
- Diagnosticar antes de prescribir
- Eliminar términos autobiográficos
- Comprensión y percepción
- Después procure ser comprendido
- Persona a Persona

Un hábito poco corriente es el de comprender a los demás y después hacerse comprender. Para lo primero no basta con abrir bien las orejas, hay que abrir también los ojos y, sobre todo, la mentalidad. Se puede probar con el siguiente experimento: cuando vea a dos personas que se están comunicando tápese los oídos y fíjese en sus gestos. Que emociones comunican sin palabras...?

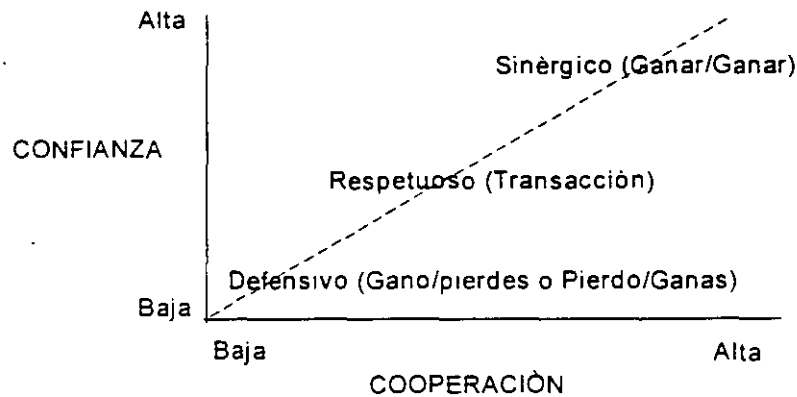
A menudo nuestras palabras comunican cuestiones determinadas, pero tras ellas existe otro mensaje muy distinto. Cuando no nos atrevemos a preguntar algo directamente acostumbramos a dar rodeos con el fin de que se plantee la cuestión que de verdad nos interesa. Algo parecido pasa con nuestros sentimientos: normalmente las palabras se encargan de disfrazarlos para evitar nuestra vulnerabilidad.

El auténtico receptor se olvida de autobiografiar y se abre a la comprensión de otra realidad. Es un acto de generosidad que procura confianza a nuestro interlocutor. Antes de aconsejar a los demás es necesario entender qué es lo que realmente le pasa al otro. escuchar sin pensar en nosotros mismos nos facilita la comprensión de una realidad distinta a la propia.

Después de entender, el segundo paso es hacerse entender, y para ello se necesita coraje. Coraje para defender los conceptos personales para insistir, mediante argumentos válidos, en la explicación de nuestras ideas. Los datos de contexto, detalles, ejemplos, dibujos y gráficos pueden ser muy útiles. Hay que procurar llevar al interlocutor a nuestro terreno, o sea, hacerle entender nuestro punto de vista "metiéndolo en la situación" y explicándole cuestiones generales que le permitirán hacerse un marco de condiciones, facilitando la comprensión de nuestro discurso. Si para comprender es imprescindible la consideración hacia el otro, para ser comprendido tenemos que hacernos considerar por el oyente: tenemos que interesarnos con nuestra opinión o relato.

SEXTO HABITO. LA SINERGIA

LA SINERGIA Principios de Cooperación Creativa

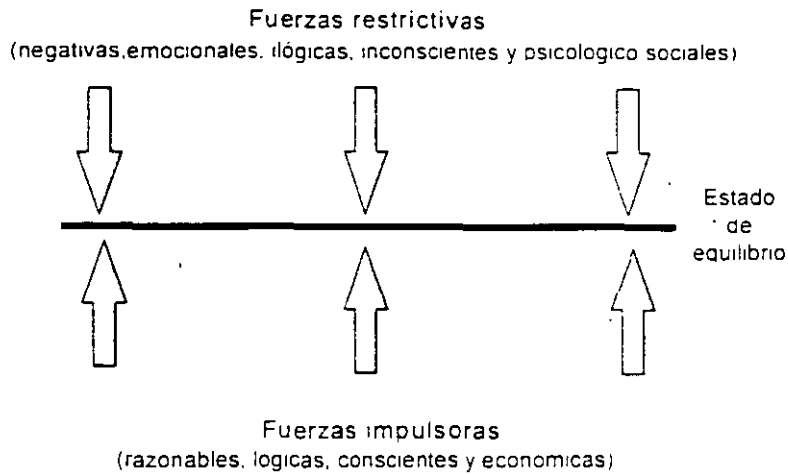


Se dice que para influir en los demás primero es necesario dejarse influir. Esto es cierto en aquellas relaciones interpersonales basadas en la mutua confianza y en la libertad de pensamiento. Abrirse a la influencia de otros no es nada malo (nada, en exceso es malo), puede reportarnos grandes beneficios personales: nuevos puntos de vista para plantearnos, nuevas ideas y opciones, otras formas de comprensión y percepción...

Existen muchas personas que ven las cosas de color blanco o negro pero nunca llegan a la conclusión del gris. El hombre está acostumbrado a pensar por defecto: "si no está dentro, está fuera", "si no es bueno, es malo". Este tipo de interpretación es simplista y fácil, una manera de que nada se escape de las manos. En el fondo sabemos que la vida –la naturaleza– tiene un curso independiente del hombre y en ella no se da esta premisa. Así pues, en las relaciones personales tampoco es posible plantearse "o tú o yo", podemos "ser los dos" mediante la comprensión mutua.

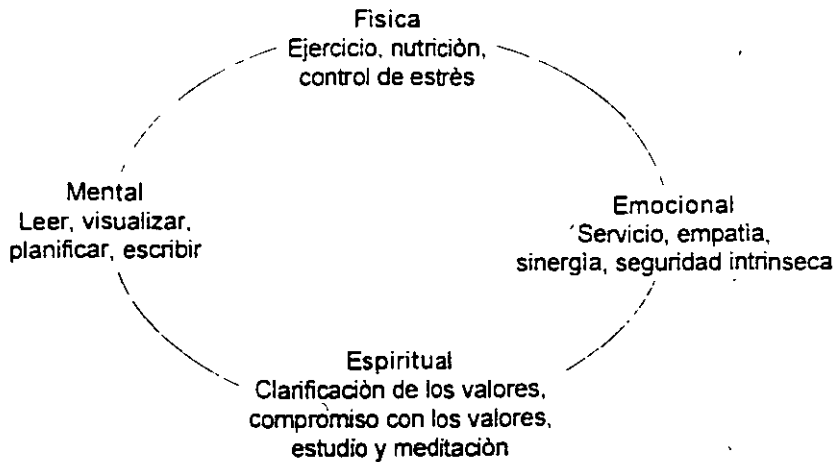
A partir de la dialéctica surgen otras opciones posible, la discusión y la creatividad procuran casi siempre una tercer vía que nos permite aquel gana/ganas del que hablábamos. Se trata de converger desde la diversidad hacia la unidad. El ejemplo más práctico es el trabajo en equipo. la cooperación produce resultados altamente satisfactorios.

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS



SÉPTIMO HABITO
AFILE LA SIERRA
EL HABITO DE LA RENOVACIÓN PERSONAL.

AFILE LA SIERRA
Principios de Autorenovación equilibrada



El séptimo hábito se refiere al mantenimiento de los otros seis hábitos. La renovación personal es absolutamente necesaria para nuestro bienestar, sin él no somos capaces de dedicarnos con plenitud a la vida.

El mantenimiento tiene múltiples facetas, por ejemplo la física. Si a nuestro cuerpo le falta cuidado esto influirá negativamente en nuestra mente. Además de una correcta alimentación y del ejercicio físico, al cuerpo le hace falta descanso y aire: no podemos vivir permanentemente encerrados en la oficina o en casa, es necesario ver y respirar los alrededores. Igual de importante es nuestra faceta espiritual. Para algunos será positivo rezar o dedicarse a sus preceptos religiosos; para otros, escuchar música, pasear por la orilla del mar, leer....Las creencias íntimas individuales nos liberan primero de los quehaceres cotidianos y luego nos impulsan con más fuerza hacia ellos. Las relaciones sociales y familiares proporcionan el equilibrio mental necesario para vivir en paz. Si se practican y transmiten con facilidad las ideas y principios personales obtendremos armonía y coherencia. Entre los constantes estímulos y las respuestas está la autoconciencia e imaginación humana.

AFILE LA SIERRA
Principios de Autorenovación equilibrada

