

Asignatura:

Desarrollo de Emprendedores.

**Facilitadora:**

Lionela Cabrera Santana

**Trabajo:**

Segundo Informe de Lectura

**Sustentantes:**

Mabel Ortiz Zarzuela (2019-7789)

Yojan David Sánchez (2019-7897)

Starlyn José Mateo (2019-7937)

Daine Sánchez Jaquez (2019-7900)

Jostin Cepeda (2019-8082)

José Ángel Hernández (2018-6250)

Bradigson Núñez (2018-6114)

Mario Alexander Martínez (2019-7410)

Nicole Moreta (2020-9400)

**Prólogo**

Al reflexionar sobre la tarea de escribir este prólogo constaté el reto que representa agregar valor al ya presentado por el doctor Stephen Covey en su obra. Fue así que recordé la experiencia que tuvimos durante un seminario que dictó Walter Santaliz en Colombia sobre el tema de los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, el cual tenía una duración de tres días. Durante el segundo día del seminario surgieron inquietudes y preguntas sobre los principios que dan sustento a los Siete Hábitos. La noche anterior al último día nos planteamos algunos de estos interrogantes y decidimos hacer una síntesis que nos pudiera mostrar una descripción de la esencia de cada hábito y el resultado que podríamos esperar al practicarlo. La tabla de la página siguiente fue el resultado de esa reflexión.

• El hábito de la proactividad nos da la libertad para poder es coger 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.

• 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. Después de todo, para un velero sin puerto cualquier viento es bueno.

• 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.

• 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.

• Sinergizar 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.

• Afilar la sierra es usar la capacidad que tenemos para renovar nos 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.

**Agradecimientos**

La interdependencia es un valor superior a la independencia. Esta obra es el producto sinérgico de muchas mentes. Comenzó a mediados de la década de los setenta como parte de un programa doctoral, donde empecé a revisar la literatura acerca del éxito de los últimos 200 años. Agradezco la inspiración y la sabiduría de muchos pensadores, y también debo dar las gracias a las fuentes y raíces transgeneracionales de esa sabiduría. Doy las gracias asimismo a numerosos estudiantes, amigos y colegas de la Brigham Young University y de Covey and Associates, y a miles de adultos, padres, jóvenes, ejecutivos, maestros y otros clientes que examinaron este material, y me proporcionaron retroalimentación y aliento. Tanto el contenido como su ordenamiento fueron evolucionando lentamente, inculcando en quienes estaban sincera y profundamente inmersos en él la convicción de que los siete hábitos representan un enfoque integral de la efectividad personal e interpersonal, y que la verdadera clave no reside en los hábitos considerados por separado, sino en la relación entre ellos y en su secuencia. Experimento un profundo sentimiento de gratitud por el desarrollo y la producción del libro en sí: —Para con Sandra y todos nuestros hijos y sus cónyuges, por vi vir esas vidas de integridad y servicio, y por respaldarme en mis muchos viajes y compromisos fuera del hogar. Es fácil enseñar principios que los seres queridos se atreven a vivir por sí mismos. —Para con mi hermano John, por su amor, interés e intuiciones constantes, y por su pureza de alma. —Para con la feliz memoria de mi padre. —Para con mi madre, por su devoción a sus ochenta y siete descendientes vivos, y por sus frecuentes muestras de amor. —Para con mis queridos amigos y colegas en los negocios, en especial Bill Marre, Ron McMillan y Lex Watterson por sus comentarios, su aliento, sus sugerencias editoriales o su ayuda en la produc ción del libro. —Para con Brad Anderson, quien con gran sacrificio personal elaboró durante más de un año un programa de «siete hábitos» con feccionado en vídeo. Bajo su liderazgo, el material se puso a prueba y se retinó, siendo experimentado por millares de personas en una amplia gama de organizaciones. Después de tomar contacto con él, nuestros clientes desean hacer llegar este material a una mayor can tidad de empleados, reforzando de este modo nuestra confianza en sus resultados. —Para con Bob Thele, por ayudarnos a crear un sistema en nues tra empresa que me procuró la tranquilidad mental necesaria para concentrarme realmente en el libro. —Para con David Conley, por comunicar el valor y el poder de los «siete hábitos» a cientos de organizaciones empresariales, de modo que mis colegas Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill, Mike Zundel y Al Switzler y yo mismo tuvimos la oportunidad cons tante de intercambiar ideas en una gran variedad de escenarios. —Para con mi dinámico agente literario Jan Miller, mi asociado «can do» Greg Link y su asistente Stephanni Smith, y para con Raleen Beckman Wahlin por su creativo y osado liderazgo en el control del mercado.

**I PARADIGMAS Y PRINCIPIOS**

**De adentro hacia fuera**

No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que pueda separarse de la dignidad en el vivir. DAVID STARR JORDÁN Durante más de veinticinco años de trabajo con la gente en empresas, en la universidad y en contextos matrimoniales y familiares, he estado en contacto con muchos individuos que han logrado un grado increíble de éxito extremo, pero han terminado luchando con su ansia interior, con una profunda necesidad de congruencia y efectividad personal, y de relaciones sanas y adultas con otras personas. Sospecho que algunos de los problemas que compartieron conmigo pueden resultarles familiares al lector. En mi carrera me he planteado metas que siempre he alcanzado y ahora gozo de un éxito profesional extraordinario, pero al precio de mi vida personal y familiar. Ya no conozco a mi mujer ni a mis hijos. Ni siquiera estoy seguro de conocerme a mí mismo, ni de saber lo que me importa realmente. He tenido que preguntarme: ¿Vale la pena? He iniciado una nueva dieta (por quinta vez en este año). Sé que peso demasiado, y realmente quiero cambiar. Leo toda la información nueva sobre este problema, me fijo metas, me mentalizo con una actitud positiva y me digo que puedo hacerlo. Pero no puedo. Al cabo de unas semanas, me derrumbo. Simplemente parece que no puedo mantener una promesa que me haga a mí mismo. 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? Mi hijo adolescente es rebelde y se droga. Nunca me escucha. ¿Qué puedo hacer? 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. Quiero enseñarles a mis hijos el valor del trabajo. Pero para conseguir que hagan algo, tengo que supervisar cada uno de sus movimientos... y aguantar que se quejen cada vez que dan un paso. Me resulta mucho más fácil hacerlo yo mismo. ¿Por qué no pueden estos chicos hacer su trabajo animosamente y sin que nadie tenga que recordárselo? Estoy ocupado, realmente ocupado. Pero a veces me pregunto si lo que estoy haciendo a la larga tendrá algún valor. Realmente me gustaría creer que mi vida ha tenido sentido, que de algún modo las cosas han sido distintas porque yo he estado aquí. Los 7 hábitos de la gente altamente.

Hace unos años, mi esposa Sandra y yo nos enfrentábamos con una preocupación de este tipo. Uno de nuestros hijos pasaba por un mal momento en la escuela. Le iba fatal con el aprendizaje, ni siquiera sabía seguir las instrucciones de los tests, por no hablar ya de obtener buenas puntuaciones. Era socialmente inmaduro, y solía avergonzarnos a quienes estábamos más cerca de él. Físicamente era pequeño, delgado, y carecía de coordinación (por ejemplo, en el béisbol bateaba al aire, incluso antes de que le hubieran arrojado la pelota). Los otros, incluso sus hermanos, se reían de él. A Sandra y a mí nos obsesionaba el deseo de ayudarlo. Nos parecía que si el «éxito» era importante en algún sector de la vida, en nuestro papel como padres su importancia era suprema. De modo que vigilamos cuidadosamente nuestras actitudes y conducta con respecto a él, y tratamos de examinar las suyas propias. Procuramos mentalizarlo usando técnicas de actitud positiva. «¡Vamos, hijo! ¡Tú puedes hacerlo! Nosotros sabemos que puedes. Toma el bate un poco más arriba y mantén los ojos en la pelota. No batees hasta que esté cerca de ti.» Y si se desenvolvía un poco mejor, no escatimábamos elogios para reforzar su autoestima. «Así se hace, hijo, no te rindas.» Cuando los otros se reían, nosotros nos enfrentábamos con ellos. «Déjenlo en paz. Dejen de presionarlo. Está aprendiendo.» Y nuestro hijo lloraba e insistía en que nunca sería nada bueno y en que de todos modos el béisbol no le gustaba. Nada de lo que hacíamos daba resultado, y estábamos realmente preocupados. Advertíamos los efectos que esto tenía en la autoestima del niño. Tratamos de animarlo, de ser útiles y positivos, pero después de repetidos fracasos finalmente hicimos un alto e intentamos contemplar la situación desde un nivel diferente. En ese momento de mi trabajo profesional yo estaba ocupado con un proyecto de desarrollo del liderazgo con diversos clientes de todo el país. En este sentido preparaba programas bimensuales sobre el tema de la comunicación y la percepción para los participantes en el Programa de Desarrollo para Ejecutivos de la IBM. Mientras investigaba y preparaba esas exposiciones, empezó a interesarme en particular el modo en que las percepciones se forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos. Esto me llevó a estudiar las expectativas y las profecías de autocumplimiento o «efecto Pigmalión», y a comprender lo profundamente enraizadas que están nuestras percepciones. Me enseñó 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 nues tra interpretación del mundo.

**La personalidad y la ética del carácter**

Al mismo tiempo, además de mi investigación sobre la percepción, me encontraba profundamente inmerso en un estudio sobre los libros acerca del éxito publicados en los Estados Unidos desde 1776. Estaba leyendo u hojeando literalmente millares de libros, artículos y ensayos, de campos tales como el autoperfeccionamiento, la psicología popular y la autoayuda. Tenía en mis manos la suma y sustancia de lo que un pueblo libre y democrático consideraba las claves de una vida exitosa. Mi estudio me llevó a rastrear doscientos años de escritos sobre el éxito, y en su contenido advertí la aparición de una pauta sorprendente. A causa de mi propio y profundo dolor, y de dolores análogos que había visto en las vidas y relaciones de muchas personas con las que había trabajado a lo largo de los años, empecé a sentir cada vez más 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. 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 Benjamín Franklin es representativa de esa literatura. Se trata, básicamente, de la descripción de los esfuerzos de un hombre tendentes 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 cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico. Pero 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 más 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 interacción 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».

**«Grandeza» primaria y secundaria**

Mi experiencia con mi hijo, mi estudio sobre la percepción y la lectura de los libros acerca del éxito se fusionaron para dar lugar a una de esas experiencias tipo «¡Eureka!», en las que de pronto se sitúan correctamente todas las piezas del rompecabezas. Súbitamente advertí el poderoso efecto de la ética de la personalidad, y comprendí con claridad esas discrepancias sutiles, a menudo no identificadas conscientemente, entre lo que yo sabía que era cierto (algunas cosas que me habían enseñado muchos años antes, de niño, y otras profun damente arraigadas en mi propio sentido interior de los valores) y las filosofías de arreglo transitorio que encontraba a mi alrededor día tras día. En un nivel más profundo entendí por qué, mientras trabajaba durante años con personas de todas las condiciones, había descubierto que las cosas que enseñaba y sabía que eran efectivas a menudo diferían de esas voces populares. No pretendo decir que los elementos de la ética de la personalidad (desarrollo de la personalidad, habilidades para la comunicación, estrategias de influencia \ pensamiento positivo) no sean beneficiosos y algunas veces de hecho esenciales para el éxito. Sé que lo son. Pero se trata de rasgos secundarios, no primarios. Tal vez, al utilizar nuestra capacidad humana para construir sobre los cimientos que nos han legado las generaciones que nos precedieron, inadverti damente nos centremos tanto en nuestra propia construcción que ol videmos los fundamentos que la sustentan, o bien, al cosechar un campo donde hace tanto tiempo que no sembramos, tal vez perda mos de vista la necesidad de sembrar. Cuando trato de usar estrategias de influencia y tácticas para conseguir que los otros hagan lo que yo quiero, que trabajen 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.

**El poder de un paradigma**

Los «siete hábitos» de las personas altamente efectivas materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos. Pero antes de que podamos comprenderlos realmente, tenemos que entender nuestros propios «paradigmas» y saber cómo realizar un «cambio de paradigma». Tanto la ética del carácter como la ética de la personalidad son ejemplos de paradigmas sociales. 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.

**El poder de un cambio de paradigma**

Quizá la conclusión más importante que puede obtenerse del experimento perceptivo pe rtenece 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.

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. 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. 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 com porté 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.

**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 vi sión 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 com prender 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 es encial 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»

**Principios del desarrollo y el 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 autómata, 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 saltearnos alguno de esos pasos vitales, para ahorrar tiempo y es fuerzo y cosechar de todos modos el resultado deseado.

**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 y 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.

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 des leal, 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 res puesta? ¿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 ayudará a mi esposa a entenderme mejor. O tal vez esto sea inútil, y sólo una nueva relación me procurará el amor que necesito.

**Un nuevo nivel de pensamiento**

Albert Einstein observó que «los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos». Cuando miramos a nuestro alrededor y en nuestro propio interior, y reconocemos los problemas creados mientras vivimos e interactuamos con la ética de la personalidad, empezamos a comprender que son problemas profundos, fundamentales, que no pueden resolverse en el nivel superficial en el que fueron creados. Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo —un paradigm a basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones— para superar esas preocupaciones profundas. Sobre este nuevo nivel de pensamiento trata este libro. Nuestro 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. También significa que si uno quiere tener un matrimonio feliz, tiene que ser el tipo de persona que genera energía positiva y elude la energía negativa en lugar de fortalecerla. Si uno quiere tener un hijo adolescente más agradable y cooperativo, debe ser un padre más comprensivo, empático, coherente, cariñoso. Si uno quiere tener más libertad, más margen en el trabajo, debe ser un empleado más responsable, más útil, más colaborador. Si uno quiere despertar confianza, debe ser digno de confianza. Si uno aspira a la grandeza secundaria del talento reconocido, debe centrarse primero en la grandeza primaria del carácter. 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 res ponsable e interdependencia efectiva. He tenido la oportunidad de trabajar con muchas personas: personas maravillosas, personas de talento, personas que aspiraban intensamente a la felicidad y el éxito, personas empeñadas en una búsqueda, personas que se hieren unas a otras... He trabajado con ejecutivos, alumnos universitarios, grupos religiosos y cívicos, familiares y matrimonios. Y en toda mi experiencia nunca he encontrado soluciones duraderas (a los problemas, felicidad y éxito perdurables) que procedieran de afuera hacia adentro. Según lo que he visto, el paradigma de afuera hacia adentro ge nera 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. He visto matrimonios desdichados en los que cada cónyuge quería que cambiara el otro, en los que cada uno «confiesa» los «pecados» del otro, en los que cada uno quiere «moldear» al otro. He visto disputas laborales en las que se consumían cantidades enormes de tiempo y energía tratando

**Panorama general de los siete hábitos**

Básicamente, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábi tos. «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 atrac ción 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 orno 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 gravi tatoria 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.

**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 leves 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, 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, 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.

**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 es taciones, 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 nues tra CP, limitamos severamente nuestras opciones. Quedamos bloqueados en la situación presente, temerosos de la opinión que nues tra 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 qu e 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 des cuidar desde el principio la CP: la educación, la comunicación, la es cucha! ¡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.

**El espejo social**

Si la única visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social (del actual paradigma social y de las opiniones, per cepciones y paradigmas de las personas que nos rodean), la concep ción que tengamos de nosotros será como la imagen reflejada en los espejos deformantes de los parques de atracciones. «Siempre te retrasas.» « ¿Por qué no puedes mantener las cosas en orden?» « ¡Tienes que ser un artista!» « ¡Comes como un cerdo!» « ¡Me parece increíble que hayas ganado!» «Esto es tan simple... ¿Por qué no lo comprendes?» 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 dependientemente 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.

**Entre estímulo y respuesta**

Para responder a estos interrogantes, permítame el lector que com parta con él la historia ejemplificadora de Victor Frankl. 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 fi jados y, en lo esencial, no sería mucho lo que podríamos hacer al res pecto. Frankl era también psiquiatra y judío. Estuvo encerrado en cam pos de concentración de la Alemania nazi, donde experimentó cosas tan repugnantes para nuestro sentido de la decencia que incluso repetirlas aquí nos provoca zozobra.

En medio de sus experiencias, Frankl se proyectaba hacia contextos distintos; por ejemplo, se imaginaba dando conferencias ante sus alumnos después de haber sido liberado del campo de concentraron. En el aula se describiría a sí mismo y expondría como lección 0 que había aprendido durante la tortura. Por la vía de disciplinas de este tipo (mentales, emocionales morales, usando principalmente la memoria y la imaginación) ejercitó su pequeña y embrionaria libertad, que entonces creció, hasta llegar a ser mayor que la de sus carceleros nazis. Los nazis tenían más libertad exterior, más opciones entre las que podían elegir en su ambiente, pero él tenía más libertad interior, más poder interno para ejercitar sus opciones. Se convirtió en un ejemplo para quienes lo rodeaban, incluso para algunos de los guardias. Ayudó a otros a encontrar un sentido en su sufrimiento y dignidad en su vida de prisioneros. 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 cualquier otra influencia). Ni siquiera los animales más inteligentes tienen esos recursos. Podemos decir, con una metáfora tomada del lenguaje de la informática, que ellos están programados por el instinto o el adiestramiento, o por ambas cosas. Se los puede adiestrar para que sean responsables, pero no pueden asumir la responsabilidad de ese adiestramiento; en otras palabras, no pueden dirigirlo. No pueden cambiar la programación. Ni siquiera tienen conciencia de ella. Pero como consecuencia de nuestros privilegios humanos, podemos formular nuevos programas para nosotros mismos, totalmente independientes de nuestros instintos y adiestramiento. Por ello la capacidad del animal es relativamente limitada, y la del hombre, ilimitada. Pero si vivimos como animales, sobre la base de nuestros ins tintos, condicionamientos y condiciones, siguiendo los dictados de nuestra memoria colectiva, también nosotros seremos limitados. El paradigma determinista proviene primariamente del estudio de animales (ratas, monos, palomas, perros) y de personas neuróticas y psicóticas. Si bien esto permite satisfacer ciertos criterios de algu nos investigadores, como los de mensurabilidad y predictibilidad, la historia de la humanidad y nuestra propia autoconciencia nos dicen que este mapa en modo alguno describe el territorio. Nuestras dotes singularmente humanas nos elevan por encima del mundo animal. La medida en que ejercitamos y desarrollamos esas dotes nos da poder para desplegar nuestro potencial humano. Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de elegir.

**Tomar la iniciativa**

Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se aci túe sobre nosotros. Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además nos da poder para crear las circunstancias. Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. A lo largo de los años frecuentemente he tenido la oportunidad de asesorar a personas que querían conseguir mejores empleos; les he aconsejado mostrar más iniciativa: hacerse administrar tests de intereses y aptitudes, estudiar la industria, incluso los problemas específicos que afrontan las organizaciones, y que después elaboren una exposición efectiva para demostrar de qué modo sus capacidades pueden ayudar a resolver las dificultades de la organización. Esto se llama «venta de la solución» y es un paradigma clave del éxito comercial. La respuesta es, por lo general, el acuerdo: la mayoría de las personas advierten cuan poderosamente ese enfoque acrecienta sus posibilidades de encontrar empleo y progresar. Pero muchas de ellas no daban los pasos necesarios, no tomaban la iniciativa para llevar esa técnica a la práctica. «No sé adonde ir para someterme a los tests de intereses y aptitudes.» « ¿Cómo estudiar los problemas de la industria y la organización? Nadie quiere ayudarme.» «No tengo la menor idea de cómo se realiza una exposición efectiva.» Muchas personas esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Pero las personas.

**Actúe o deje que los demás actúen por usted**

La diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. No estoy hablando de un 25 o 50 por ciento de efectividad; hablo de un 5000 por ciento de diferencia, en particular si esas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta. Crear en nuestra vida el equilibrio de efectividad P/CP requiere iniciativa. Hace falta iniciativa para desarrollar los siete hábitos. Al estudiar los otros seis hábitos, el lector verá que cada uno de ellos depende del desarrollo de los músculos proactivos. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta. En una ocasión trabajaba con un grupo de personas de la indus tria de mantenimiento del hogar, representantes de veinte organizaciones diferentes que se reunían trimestralmente a fin de compartir sus números y problemas de una manera desinhibida. Vivíamos en una época de gran recesión, y el efecto negativo en esa industria en particular era más grave aún que sobre la economía en general. Cuando empezamos, esas personas se sentían totalmente desanimadas. El primer día, plantearon un interrogante: «¿Qué nos está sucediendo? ¿Cuál es la causa?». Estaban sucediendo muchas cosas. Las presiones ambientales eran poderosas. El desempleo se había generalizado, y muchas de esas personas estaban despidiendo a amigos para conservar la viabilidad de sus empresas. Al final del día, todos nos sentíamos aún más descorazonados. El segundo día la pregunta fue: «¿Qué nos va a pasar en el futuro?». Estudiaron las tendencias ambientales con el supuesto reactivo subyacente de que éstas determinarían su futuro. Al final del segundo día estaban aún más deprimidos. Las cosas iban a ir peor antes que se pusieran mejor, y todos lo sabíamos. De modo que en el tercer día decidimos centrarnos en la pregunta proactiva de «¿Cuál es nuestra respuesta? ¿Qué vamos a hacer nosotros! ¿Cómo podemos nosotros tomar la iniciativa en esta situación?». Por la mañana hablamos sobre control y reducción de costos. Por la tarde se habló sobre ampliar el mercado. Se aportaron profusamente ideas sobre ambas áreas, y después nos concentramos en cosas muy prácticas y factibles. Las reuniones concluyeron con un espíritu de excitación, esperanza y conciencia proactiva. Al final del tercer día, resumimos los resultados de la conferencia en una respuesta en tres partes a la pregunta de «¿Cómo está el negocio?». Primera parte: lo que nos está sucediendo no es bueno, y las tendencias sugieren que será peor antes que mejore. Segunda parte: pero lo que nosotros estamos determinando que suceda es muy bueno, pues controlamos mejor, reducimos los costos y ampliamos nuestro mercado. Tercera parte: por lo tanto, el negocio está mejor que nunca.

**Control directo, indirecto e inexistente**

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta), la de control indirec to (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 empat ía 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: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no les otorgamos el poder de controlarnos. Compartimos el espíritu de la oración de Alcohólicos Anónimos: «Señor, concédeme coraje para cambiar las cosas que pueden y deben cambiarse, serenidad para aceptar las cosas que no pueden cambiarse, y sabiduría para establecer la diferencia».

**Ampliando el círculo de influencia**

Resulta alentador comprender que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias influimos poderosamente en nuestras circunstan cias. Cuando cambiamos una parte de una fórmula química, cambiamos la naturaleza de los resultados. Durante varios años trabajé con una organización que estaba encabezada por una persona muy dinámica. Interpretaba las tenden cias. Era creativa, inteligente, capaz y brillante, y todos lo sabían. Pero tenía un estilo muy dictatorial. Tendía a tratar a las personas como si fueran autómatas, como si carecieran de juicio propio. Su manera de hablarles a quienes trabajaban en la organización era «Busque esto... Busque aquello... Ahora haga esto... Ahora haga aquello: yo tomaré las decisiones». El efecto global fue que se ganó la antipatía de casi todo el equi po ejecutivo que lo rodeaba. Los funcionarios se reunían en los pasillos y se quejaban de él mutuamente. Discutían muy sutilmente, con claridad, como si trataran de solucionar la situación. Pero lo hacían de modo incesante, absolviéndose de toda responsabilidad por las debilidades del presidente. «No puedes imaginar lo que ha pasado esta vez —decía alguien—. El otro día vino a mi departamento. Yo ya lo tenía todo organizado. Pero él entró y me dio indicaciones totalmente diferentes. Tiró por la ventana todo lo que yo había estado haciendo durante meses. No sé cómo se supone que voy a seguir trabajando para él. ¿Cuánto faltará para que se jubile?» —Tiene sólo cincuenta y nueve años —respondió alguien—. ¿Crees que sobrevivirás seis años más? —No lo sé. Además es el tipo de persona que probablemente Quiera seguir trabajando. Pero uno de los ejecutivos era proactivo. Lo impulsaban valores, no sentimientos. Tomó la iniciativa: se anticipó, empatizó, interpretó la situación. No dejaba de ver los defectos del presidente, pero, en lugar de criticarlo, los compensó. En los puntos en que el estilo del presidente era débil, procuró actuar como amortiguador para salvaguardar a su personal y convertir en irrelevantes esas debilidades. Y trabajó con los puntos fuertes del presidente: su visión, su talento, su creatividad. Este hombre se centró en su círculo de influencia. También era tratado como un autómata. Pero hizo más de lo que se esperaba de él. Se anticipó a las necesidades del presidente; interpretó con empat ía su preocupación subyacente, de modo que al llevarle información también le entregó su análisis y las recomendaciones basadas en ese análisis. Un día, cuando yo me encontraba con el presidente en calidad de asesor, me dijo: «Stephen, no puedo creer lo que ha hecho este hombre. No sólo me entrega la información que le pedí sino también información adicional, que es exactamente lo que necesitamos. In cluso la analiza en los términos de mis preocupaciones más profundas, y agrega una lista de recomendaciones. Las recomendaciones son coherentes con el análisis, y el análisis coherente con los datos. ¡Una persona notable! ¡Qué alivio no tener que preocuparme por ese sector de la empresa!». Y en la reunión siguiente, siguió diciéndoles «Busque esto, bus que aquello» a todos los ejecutivos, salvo a uno. A ese hombre le preguntó: «¿Cuál es su opinión?». El círculo de influencia de este último había crecido. El hecho provocó una conmoción en la organización. Las mentes reactivas de los corredores empezaron a disparar sus municiones vindicativas sobre aquel hombre proactivo. Está en la naturaleza de las personas reactivas el absolverse de toda responsabilidad. Es mucho más seguro decir «No soy responsable». Si digo «Soy responsable», corro el riesgo de tener que decir «Soy irresponsable». Tal vez me resulte difícil admitir que tengo el poder de elegir mi respuesta, y que la respuesta que he elegido me lleva a sumarme a un ambiente negativo, conflictivo, en especial si durante años me he absuelto de toda responsabilidad por los resultados apelando a las flaquezas de algún otro.

**Los «tener» y los «ser»**

Un modo de determinar cuál es nuestro círculo de preocupación consiste en distinguir los «tener» y los «ser». El círculo de preocupación está lleno de «tener»: «Me sentiré contento cuando tenga casa propia». «Si tuviera un jefe que no fuera tan dictador...» «Si tuviera una esposa más paciente...» «Si tuviera un hijo más obediente...» «Si ya tuviera mi título...» «Si tuviera más tiempo para mí...» El círculo de influencia está lleno de «ser»: puedo ser más pa ciente, ser sensato, ser cariñoso. El foco está en el carácter. Siempre que pensemos que el problema está «allí afuera», este pensamiento es el problema. Otorgamos a lo que está ahí fuera el poder de controlarnos. El paradigma del cambio es entonces «de afue ra hacia adentro»: lo que está afuera tiene que cambiar antes que cambiemos nosotros. El enfoque proactivo consiste en cambiar de adentro hacia afuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo ser más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo. Uno de mis relatos favoritos aparece en el Antiguo Testamento, y constituye una parte fundamental de la trama de la tradición judeocristiana. Es la historia de José, vendido como esclavo en Egipto por sus hermanos a la edad de diecisiete años. Podemos imaginar lo fácil que le hubiera resultado consumirse en la autocompasión como siervo de Putifar, obsesionarse con las maldades de sus hermanos y sus nuevos amos, y con todo lo que no tenía. Pero José fue proactivo. Trabajó sobre el ser. Y al cabo de poco tiempo, estaba a cargo de la casa de Putifar y de todo lo que Putifar tenía, por la confian za que supo despertar en él. Llegó el día en que José cayó en una situación difícil y se negó a comprometer su integridad. Como consecuencia, fue encarcelado injustament e durante trece años. Pero volvió a ser proactivo. Trabajó en el círculo interior, en el ser y no en el tener, y pronto estuvo a cargo de la administración de la cárcel y finalmente de toda la nación egipcia, solamente subordinado al faraón. Sé que esta idea constituye para muchas personas un cambio dramático de paradigma. Es mucho más fácil culpar a los otros, al condicionamiento o a las condiciones por nuestra propia situación de estancamiento. Pero somos responsables —tenemos «habilidad de respuesta»— de controlar nuestras vidas y de influir poderosamente en nuestras circunstancias trabajando sobre el ser, sobre lo que somos. Si tengo un problema en mi matrimonio, ¿qué es lo que gano mencionando continuamente los pecados de mi esposa? Al decir que no soy responsable, hago de mí una víctima impotente; me inmovilizo en una situación negativa. También reduzco mi capacidad para influir en ella: mi actitud de regañar, acusar y criticar simplemente hace que ella se sienta ratificada en sus propias flaquezas.

**La otra punta del palo**

Antes de cambiar totalmente el rumbo de nuestra vida, llevándolo al círculo de influencia, tenemos que considerar dos cosas de nuestro círculo de preocupación que merecen una consideración más profunda: las consecuencias y los errores. 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 influencia, en el círculo de preocupación. Podemos elegir pararnos en medio de la vía cuando un tren avanz a velozmente hacia nosotros, Pero no podemos decidir qué sucederá cuando el tren nos atropelle. Podemos optar por ser deshonestos en nuestros tratos comerciales. Si bien las consecuencias sociales de esa conducta dependerán mucho de que nos descubran o no, las consecuencias naturales para nuestro carácter básico serán un resultado determinado. Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios tiene consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. Somos libres para elegir nuestra respuesta en cualquier situación, pero al elegir también optamos por la consecuencia correspondiente. «Cuando uno recoge una punta del palo, también recoge la otra.» Sin duda, en la vida de todos hay momentos en los que recogemos lo que más tarde nos parece un palo equivocado. Nuestras elecciones tienen consecuencias que preferiríamos no padecer. Si pudiéramos elegir nuevamente, lo haríamos de otro modo. A esas elecciones las llamamos errores, y son la segunda cosa que merece una consideración más profunda. Para quienes están llenos de arrepentimiento, tal vez el ejercicio más necesario de proactividad consista en comprender que los errores pasados también están ahí afuera, en el círculo de preocupación. No podemos revocarlos, no podemos anularlos, no podemos controlar las consecuencias. Cuando uno de mis hijos jugaba al fútbol americano en el equipo de la universidad, aprendió a estirar su muñequera y soltarla bruscamente cada vez que él o alguien cometía un error, como un ejercicio de bloqueo mental, de modo que ese último error no afectara a la resolución y ejecución de la jugada siguiente. El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él. Esto literalmente convierte el fracaso en éxito. «El éxito», dijo T. J. Watson, fundador de la IBM, «está en el lado opuesto del fracaso». Pero no reconocer un error, no corregirlo ni aprender de él, es un error de otro tipo. Por lo general sitúa a la persona en una senda de autoconden a y autojustificación, que a menudo implica la racionalización (mentiras racionales) destinadas a uno mismo y a los demás. Este segundo error, este encubrimiento, potencia el primero, le otorga una importancia desproporcionada, y causa en las personas un daño mucho más profundo. No es lo que los otros hacen ni nuestros propios errores lo que más nos daña; es nuestra respuesta. Si perseguimos a la víbora venenosa que nos ha mordido, lo único que conseguiremos será provocar que el veneno se extienda por todo nuestro cuerpo. Es mucho mejor tornar medidas inmediatas para extraer el veneno. Nuestra respuesta a cualquier error afecta a la calidad del momento siguiente. Es importante admitir y corregir de inmediato nues tros errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente, y nara que volvamos a tener el poder.

**Comprometerse y mantener los compromisos**

En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer, y para mantener com promisos y promesas. Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad. Allí también reside la esencia de nuestro crecimiento. Gracias a las dotes humanas de la autoconciencia y la conciencia moral, advertimos áreas de debilidad, áreas que hay que mejorar, áreas de talento que pueden desarrollarse, áreas que hay que cambiar o eliminar de nuestras vidas. Cuando reconocemos y utilizamos nuestra imaginación y nuestra voluntad independiente para actuar sobre la base de esas percepciones (haciendo promesas, estableciendo metas y siéndoles fíeles) adquirimos la fuerza de carácter, el ser, que hace posible todas las otras cosas positivas de nuestras vidas. En este punto encontramos dos modos de tomar de inmediato el control de nuestras vidas. Podemos hacer una promesa... y mantenerla. O establecer una meta... y trabajar para alcanzarla. Al comprometernos y mantener nuestros compromisos empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia del autocontrol, y el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidad por nuestras propias vidas. Al hacer y mantener promesas (promesas a nosotros mismos y a otros) poco a poco nuestro honor para a ser más importante que nuestros estados de ánimo. El poder de comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo están dentro de nuestro control. Podemos trabajar sobre cualquiera de esos tres elementos para mejorar el equilibrio entre los tres. Al ampliarse el área de intersección, internalizamos más profundamente los principios en que se basan los hábitos, y adquirimos fuerza de carácter para avanzar de modo equilibrado hacia una progresiva efectividad en nuestras vidas. Proactividad: el test de los treinta días No es necesario que pasemos por la experiencia de Frankl en el campo de concentración para reconocer y desarrollar nuestra propia proactividad. Es en los acontecimientos ordinarios de la vida cotidiana cuando desarrollamos la capacidad proactiva para hacer frente a las extraordinarias presiones de la vida. Así nos comprometemos y mantenemos los compromisos, así resolvemos un atasco de tráfico, así respondemos a un cliente encolerizado o a un chico desobediente. Así vemos nuestros problemas y es allí donde concentramos nues tras energías. Es el lenguaje que usamos. Desafío al lector a que ponga a prueba el principio de la proactividad durante treinta días. Simplemente inténtelo y vea lo que sucede. Durante treinta días trabaje sólo en un círculo de influencia. Plantéese pequeños compromisos y manténgalos. Sea una luz, no un juez. Sea un modelo, no un crítico. Sea una parte de la solución, no parte del problema. Ensaye el principio en su matrimonio, en su familia, en su em pleo. No aduzca defectos de otras personas. No aduzca sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted. Sobre el ser. Vea las debilidades de los otros con compasión, no acusadora-mente. La cuestión no reside en lo que ellos hacen o deberían hacer, sino en su propia respuesta a la situación y en lo que debe hacer usted. Si empieza a pensar que el problema está «allí afuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema. Las personas que ejercitan día tras día su libertad embrionaria la van ampliando poco a poco. Las personas que no lo hacen la ven debilitarse hasta que dejan de vivir y literalmente «son vividas». Actúan según los guiones escritos por los padres, los compañeros, la sociedad. Somos responsables de nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias. Samuel Johnson observó: «La fuente de la alegría debe brotar en la mente, y quien conozca tan poco la naturaleza humana como para buscar la felicidad en cualquier cosa que no sea su propia disposición, malgastará su vida en esfuerzos infructuosos y multiplicará las aflicciones que se propone suprimir».

**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, asegurarnos 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 nues tras propias áreas de contribución. Allí empleamos nuestra capacidad para imaginar, con el objeto de crear mentalmente el fin que deseamos, Es también allí donde nuestros esfuerzos concentrados logran los mayores resultados. Cuando trabajamos en el centro mismo de nues tro 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. La seguridad representa nuestro sentido de la valía, nuestra iden tidad, nuestra base emocional, nues tra autoestima, nuestra fuerza Personal básica (o la ausencia de ella).

**Identificando su propio centro**

Pero, ¿dónde se sitúa usted? ¿Qué hay en el centro de su propia vida? A veces no es fácil darse cuenta. 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 condi ciones 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. Desde luego, lo ideal es crear un centro claro del que pueda obtenerse sistemáticamente un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder, que haga posible la proactivi dad y dé congruencia y armonía a todos los aspectos de la vida.

**Cómo redactar y usar un enunciado de la misión personal**

Cuando penetramos profundamente en nosotros mismos y reorganizamos nuestros paradigmas básicos para ponerlos en armonía con principios correctos, creamos al mismo tiempo un centro efectivo que nos da poder y una óptica clara a través de la cual podemos ver el mundo. Podemos entonces centrar esa óptica en el modo en que nosotros, como individuos únicos, nos relacionamos con ese mundo. Frankl dice que no inventamos sino que detectamos nuestra misión en la vida. Creo que todos tenemos un monitor o sentido interno, una conciencia moral, que nos permite percatarnos de nuestra singularidad y de las contribuciones específicas que podemos realizar. En palabras de Frankl: «Toda persona tiene su propia misión o vocación específicas en la vida... En ellas no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. De modo que la tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo». Cuando procuramos dar expresión verbal a ese carácter único, de nuevo recordamos la importancia fundamental de la proactividad y del trabajo dentro de nuestro círculo de influencia. Buscarle a nues tra vida algún significado abstracto en nuestro círculo de preocupación equivale a abdicar de nues tra responsabilidad proactiva, poner nuestra primera creación propia en manos de las circunstancias o de otras personas. Nuestro significado viene de adentro. Para citar de nuevo a Frankl: «En última instancia, el hombre no debe preguntar cuál es el significado de su vida, sino reconocer que él mismo es el interrogado. En una palabra, cada hombre es interrogado por la vida, y sólo puede responder a la vida respondiendo por su propia vida; a la vida sólo puede responderle siendo responsable». La responsabilidad personal, o proactividad, es fundamental para la primera creación. Volvamos a la metáfora informática: el primer hábito dice «Tú eres el programador». A continuación, el segundo hábito agrega: «Formula el programa». Mientras uno no acepte la idea de que es responsable, de que es el programador, no se dedicará a formular el programa. Como personas proactivas, podemos empezar a dar expresión alo que queremos ser y hacer en nuestras vidas. Podemos redactar un enunciado de nuestra misión personal, una constitución personal. Un enunciado de misión no es algo que se escriba de la noche a la mañana. Requiere una introspección profunda, un análisis cuidadoso, una expresión meditada, y a menudo muchos borradores, hasta llegar a la forma final. Tal vez pasen varias semanas o incluso meses antes que usted se sienta realmente cómodo con él, antes que lo vea como expresión completa y concisa de sus valores y orientaciones más íntimos. Incluso entonces querrá revisarlo regularmente y efectuar cambios menores a medida que los años le procuren nuevas comprensiones o traigan consigo nuevas circunstancias. Pero, en lo fundamental, su enunciado de misión se convierte en su constitución, en expresión sólida de su punto de vista y sus valores. Pasa a ser el criterio con el que se miden todas las otras cosas de su vida. Hace poco tiempo yo mismo terminé de revisar mi propio enun ciado de misión, cosa que suelo hacer regularmente. Solo en la pla ya, después de un paseo en bicicleta, cogí mi borrador y empecé a darle una nueva forma. Me llevó varias horas, pero experimenté una sensación de claridad, de organización y compromiso, de regocijo y libertad. Descubrí que el proceso es tan importante como el producto. Escribir o revisar un enunciado de misión es algo que efectúa cambios en nosotros al obligarnos a pensar en nuestras prioridades con profundidad y cuidado, y a alinear nuestra conducta con nuestras creencias. Al hacerlo, otras personas empiezan a sentir que no estamos a merced de lo que nos sucede. Uno tiene un sentido de misión acerca de lo que está tratando de hacer, y ello le entusiasma.

**Ampliar la perspectiva**

A veces una experiencia imprevista desactiva el ambiente y las pautas de pensamiento del cerebro izquierdo, y pone en funcionamiento el hemisferio derecho. La muerte de un ser querido, una enfermedad grave, un revés económico o la adversidad extrema pueden determinar que hagamos un alto en el camino, echemos una mirada a nuestra vida, y nos formulemos algunas preguntas difíciles: «¿Qué es lo realmente importante?», «¿Por qué estoy haciendo lo que hago?». Pero si uno es proactivo, no tiene que esperar que las circunstancias u otras personas creen experiencias que amplíen la perspectiva. Uno puede crear conscientemente su propia perspectiva. Hay algunas maneras de hacerlo. Por medio del poder de la imaginación se puede visualizar el propio funeral, como hicimos al comienzo de este capítulo. Se puede escribir el propio elogio póstumo. Redacte realmente el suyo. Sea específico. El lector puede visualizar sus bodas de plata y después sus bodas de oro. Haga que su cónyuge las visualice con usted. Trate de captar la esencia de la relación familiar que quiere crear por medio de su dedicación cotidiana durante períodos de veinticinco y cincuenta años. También se puede visualizar la jubilación. ¿Qué aportaciones, qué logros querrá haber realizado en su campo? ¿Qué planes tendrá para después de jubilarse? ¿Iniciará una segunda carrera? Amplíe su mente. Visualícelo todo con riqueza de detalles.

**Visualización y afirmación**

El liderazgo personal no consiste en una sola experiencia. No empieza y termina con la redacción de un enunciado de la misión personal. Se trata más bien de un proceso que consiste en mantener en mente la propia visión y los propios valores, y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. Y en ese esfuerzo, la poderosa capacidad del cerebro derecho puede ser de mucha ayuda para el trabajo cotidiano tendente a integrar en la vida el enunciado de la misión personal. Se trata de otra aplicación del «empezar con un fin en mente». Volvamos ahora a un ejemplo anterior. Supongamos que soy un padre que ama profundamente a sus hijos. Supongamos que identifi co ese hecho como uno de los valores fundamentales de mi enunciado de la misión personal. Pero supongamos también que en mi conducta diaria tengo problemas porque reacciono en términos desmesurados. Puedo emplear el poder de visualización de mi cerebro derecho para redactar una «afirmación» que me ayude a ser más congruente con los valores más profundos de mi vida cotidiana. Una buena afirmación tiene cinco características básicas: es personal es positiva, está en tiempo presente, es visual y es emocional. De modo que yo podría escribir algo como «Sería profundamente satisfactorio (aspecto emocional) para mí (aspecto personal) responder a partir de ahora (tiempo presente) con sabiduría, amor, firmeza y autocontrol (aspecto positivo) cuando mis hijos se portaran mal». Después se puede visualizar esa afirmación. Puedo dedicar unos minutos por día a relajar totalmente el cuerpo y la mente. Puedo pensar en situaciones en las que mis hijos se porten mal. Puedo visualizarlas con riqueza de detalles, sentir la textura de la silla en la que podría estar sentado, el suelo bajo mis pies, el jersey que llevo pues to. Veo el vestido de mi hija, la expresión de su rostro. Cuanto más vivida y claramente pueda imaginar los det alles, más profunda será mi experiencia, y en menor medida me encontraré ante ella como simple espectador. Entonces puedo visualizar que la niña hace algo muy específico que me saca de mis casillas y me provoca un estallido de mal genio. Pero en lugar de mi respuesta normal, puedo verme conduciendo la situación con todo el amor, el poder y el autocontrol que he expresado en mi afirmación. Puedo escribir el programa, el guión, en armonía con mis valores, con el enunciado de mi misión personal. Si lo hago día tras día, mi conducta cambiará. En lugar de vivir los guiones que inscribieron en mí mis propios padres, la sociedad, mi herencia genética o mi ambiente, viviré el guión que yo mismo haya redactado a partir de mi propio sistema de valores, que yo mismo haya elegido. He empleado ampliamente este proceso de afirmación con mi hijo Sean, en su carrera en el fútbol americano. Empezamos cuando él jugaba de medio en la escuela media, y finalmente le enseñé a hacerlo por sí mismo.

**Enunciados de la misión organizacional**

Los enunciados de misión son también vitales para la buena organización de la empresa. Uno de los más grandes alicientes de mi trabajo con organizaciones consiste en ayudarlas en la elaboración de enunciados de misión efectivos. Y, para ser efectivo, el enunciado tiene que surgir de las entrañas de la organización. Todos deben participar de un modo significativo: todo el mundo, y no sólo los planificadores superiores de la estrategia. Una vez más, el proceso de participación es tan importante como el producto escrito, y constituye la clave para su uso. Cuando visito la IBM y observo su proceso de adiestramiento siempre quedo intrigado. Una y otra vez veo a los líderes de la orga nización dejarse ver en los grupos y decir que la IBM representa tres cosas: la dignidad del individuo, la excelencia y el servicio. Esas tres cosas son el sistema de creencias de la IBM. Todo lo demás cambiará, pero esas tres cosas seguirán intactas. Casi por osmosis, ese sistema de creencias se ha difundido en toda la organización, proporcionando una enorme base de valores compartidos y seguridad personal para todos los que trabajan allí.

quien se manifestó preocupada porque la enfermedad de él requería un tratamiento especial. La gente de la IBM responsable del período de adiestramiento lo hizo internar en un hospital ex celente, con médicos especialistas en aquel trastorno. Pero se dieron cuenta de que la esposa se sentía intranquila y en realidad quería tener al hombre de nuevo en su hogar, donde su médico de cabecera podría controlar el problema. De modo que se decidió enviarlo a su casa. Preocupados por el tiempo que se tardaría en llevarlo hasta el avión y esperar un vuelo comercial, lo llevaron en helicóptero al aeropuerto, y para hacerlo llegar a California alquilaron un avión especial. No sé cuánto pudo costar el procedimiento; calculo que unos 25.000 dólares. Pero la IBM cree en la dignidad del individuo. Eso es lo que la compañía representa. Para quienes fueron testigos, aquella experiencia expresaba su sistema de creencias y no los sorprendió. Yo me quedé impresionado. En otro caso, se programó que yo adiestrara a 175 gerentes de centros de compras en un hotel, cuyos buenos servicios me resultaban asombrosos. No se trataba de algo superficial. Era evidente en todos los niveles, espontáneamente, sin necesidad de supervisión. Yo había llegado tarde, y pregunté si todavía estaban sirviendo comida en las habitaciones. El encargado de la recepción me dijo: «No, señor Covey, pero si usted quiere, puedo conseguirle un bocadillo, una ensalada o alguna otra cosa que tengamos en la cocina». Tenía una actitud de preocupación total por mi comodidad y bienestar. «¿Desea ver su habitación?», continuó. «¿Tiene todo lo que necesita? ¿Qué puedo hacer por usted? Estoy aquí para servirle». Allí no había ningún supervisor controlándolo. Aquel hombre era sincero. Al día siguiente estaba dando una conferencia cuando me di cuenta de que no tenía todos los rotuladores de color que necesitaba. De modo que salí al hall durante un breve descanso y encontré a un botones que corría hacia otra convención. «Tengo un problema», le dije. «Estoy dando una conferencia ante un grupo de gerentes y sólo dispongo de un breve descanso. Necesito algunos rotuladores de colores.» Él obró con prontitud, con una solicitud casi extrema. Echó una mirada a mi nombre en la tarjeta identificatoria y me dijo: «Señor Covey, le solucionaré el problema». No me dijo «No sé adonde ir para conseguir los rotuladores», ni tampoco «Pregunte en recepción». Se hizo cargo él mismo. Y me hizo sentir que lo consideraba un privilegio. Más tarde, yo me encontraba en una galería lateral, obs ervando algunos objetos de arte. Un empleado del hotel se me acercó. «Señor Covey —me preguntó—, ¿no quiere ver un libro que describe los objetos de arte de este hotel?» ¡Qué manera de anticiparse! ¡Qué orientación hacia el servicio! Después vi a un empleado subido a una escalera limpiando las ventanas de la galería. Desde aquel lugar advirtió que en el jardín una mujer tenía alguna pequeña dificultad con un andador. No había llegado a caerse, y estaba con otras personas. Pero el hombre bajó de la escalera, salió al jardín, trajo a la mujer a la galería y se ocupó de que se la atendiera adecuadamente. Después volvió a limpiar las ventanas. Quise descubrir de qué modo aquella organización había creado una cultura en la que las personas estaban tan comprometidas con el valor del servicio al cliente. Entrevisté a mayordomos, camareras, botones del hotel, y descubrí que esa actitud impregnaba las mentes, los corazones y las conductas de todo el personal. Al atravesar la puerta trasera de la cocina, vi una leyenda con el valor central: «Cuidadoso servicio personalizado». Finalmente hablé con el gerente y le dije: «Mi trabajo es ayudar a las organizaciones a desarrollar un fuerte carácter de equipo, una cultura de equipo. Estoy sorprendido por lo que usted tiene aquí».

**El poder de la voluntad independiente**

Además de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral, es el cuarto privilegio humano —la voluntad independiente— el que realmente hace posible la autoadministración efectiva. Se trata de la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia. Significa actuar en lugar de «ser actuado», llevar pro-activamente a cabo el programa que hemos desarrollado a través de los otros tres dones.

La voluntad humana es asombrosa. Una y otra vez se ha impues to sobre adversidades increíbles. Los Helen Keller de este mundo dan prueba, de modo espectacular, del valor y el poder de la voluntad independiente. Pero cuando examinamos este don en el contexto de la autoadministración efectiva, comprendemos que por lo general no es el es fuerzo dramático, visible, que se realiza hasta el extremo una vez en la vida, el que procura un éxito duradero. El poder se adquiere aprendiendo a usar ese gran don en las decisiones que tomamos día tras día. El grado en que hemos desarrollado nuestra voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por nuestra integridad personal. Fundamentalmente, la integridad es el valor que nos asignamos a nosotros mismos. Es nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos con nosotros mismos, de «hacer lo que decimos». Es respetarse a uno mismo, una parte fundamental de la ética del carácter, la esencia del desarrollo proactivo. La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es «lo primero», la administra ción le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica. «Disciplina» deriva de «discípulo»: discípulo de una filosofía, de un conjunto de valores, de un propósito supremo, de una meta supe rior o de la persona que la representa. En otras palabras, si uno es un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior; es una función de la voluntad independiente. Uno es discípulo, un seguidor de los propios valores profundos y sus fuentes. Y tiene la voluntad, la integridad, de subordinar a esos valores todos los sentimientos, impulsos y estados de ánimo. Uno de mis ensayos favoritos es The Common Denominator of Success, escrito por E. M. Gray. Este autor pasó su vida buscando el denominador que comparten todas las personas de éxito. Encontró que ese denominador común no era el trabajo duro, la buena suerte ni la habilidad para relacionarse, aunque todos esos factores tenían importancia. El factor que parecía trascender a todos los otros materializa la esencia del tercer hábito: empezar por lo primero. «La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer», observó. «No necesariamente le gusta hacerlas. Pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos.» Esa subordinación requiere un propósito, una misión, un claro sentido de dirección y valor establecido por el segundo hábito, un ardiente «¡Sí!» interior que hace posible decir «No» a otras cosas. También requiere voluntad independiente, el poder de hacer algo cuando uno no quiere hacerlo, y depender de los valores y no del impulso o deseo del momento. Es el poder de actuar con integridad respecto de la primera creación proactiva.

**Cuatro generaciones de la administración del tiempo**

En el tercer hábito abordamos muchas de las cuestiones concernientes al campo de la administración de la vida y el tiempo. Como estudioso desde hace mucho tiempo de este campo fascinante, estoy personalmente convencido de que la esencia del mejor pensamiento del área de la administración del tiempo puede captarse en una úni ca frase: Organizar y ejecutar según prioridades. Esa frase representa la evolución de tres generaciones de la teoría de la administración del tiempo, y el mejor modo de proceder en consonancia con ella constituye el centro de una amplia variedad de enfoques y materiales. La administración personal ha evolucionado siguiendo una pauta similar a la de muchas otras áreas del esfuerzo humano. Los más grandes impulsos de desarrollo (u «olas», según los de nomina Alvin Toffler) se siguen secuencialmente, y cada uno de ellos añade una nueva dimensión vital. Por ejemplo, en el desarrollo social, después de la revolución agrícola vino la revolución industrial, seguida a su turno por la revolución informática. Cada una de las olas sucesivas creó una ola de progreso social y personal. De modo análogo, en el área de la administración del tiempo, cada generación toma como base la anterior, y nos acerca a un mayor control de nuestra vida. La primera ola o generación podría caracterizarse por las notas y listas de tareas, que tendían a proporcionar cierto reconocimiento y totalidad a los múltiples requerimientos planteados a nuestro tiempo y nuestra energía.

**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 actividades siguientes: Como puede verse, los dos factores que definen una actividad son urgente e importante. Urgente significa que se necesita una atención inmediata, «¡ahora!». Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. El timbre del teléfono es urgente. La mayoría de las personas no soportan ni siquiera el pensamiento de dejar que suene. Uno puede pasar horas preparando materiales, vestirse y trasladarse a la oficina de alguien para examinar una cuestión determinada, pero si mientras estamos allí suena el teléfono, tendrá preferencia sobre nuestra visita personal. Cuando es uno quien llama, por lo general no nos contestan «Voya colgar y le llamo en quince minutos». Pero son esas mismas personas, que por teléfono nos atienden de inmediato, las que pueden dejarnos esperando en una oficina, por lo menos durante ese mismo lapso, mientras terminan una conversación telefónica con algún otro. Las materias urgentes son por lo general muy visibles. Nos presionan; reclaman acción. A menudo complacen a otros. Por lo general las tenemos ante nuestras propias narices. Y suelen ser agradables, fáciles, divertidas. ¡Pero con la misma frecuencia carecen de importancia! 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 proactivi dad. 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.

**Lo que supone decir «No»**

En un principio, sólo se puede obtener tiempo para el cuadrante II en los cuadrantes III y IV. No se pueden ignorar las actividades urgentes e importantes del cuadrante I, aunque éste se reducirá cada vez más a medida que se dedique más tiempo a la prevención y preparación en el cuadrante II. Pero el tiempo inicial para este cuadrante tiene que provenir de los cuadrantes III y IV. Para trabajar con el cuadrante II hay que ser proactivo, porque los cuadrantes I y III trabajan sobre uno. Para decirles «sí» a las prioridades importantes del cuadrante II, hay que aprender a decirles «no» a otras actividades, algunas de ellas en apariencia urgentes.

Hace algún tiempo, mi esposa fue invitada a asumir la presidencia de una comisión dedicada a una tarea comunitaria. Estaba trabajando en cosas verdaderamente importantes, y en realidad no deseaba ponerse al frente de esa comisión. Pero se sintió presionada, y fi nalmente aceptó la responsabilidad. Entonces llamó a una de sus amigas para pedirle colaboración también a ella. La amiga la escuchó durante un lapso prolongado, y después le dijo: «Sandra, parece un proyecto maravilloso, algo que realmente vale la pena emprender. Aprecio mucho que me invites a participar. Me siento halagada. Por distintas razones, no deseo parti cipar, pero quiero que sepas cuánto aprecio tu invitación». Sandra esperaba cualquier cosa menos un atento «No». Se volvió hacia mí suspirando: «Preferiría haber contestado del mismo modo». No quiero decir que no se debe participar en proyectos significativos de servicio. Estas cosas son importantes. Pero es preciso deci dir cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir «No» a otras cosas, con buena educación, sonriendo, y sin dar excusas. Y para hacerlo hay que tener un «Sí» más grande ardiendo adentro. A menudo «lo bueno» es enemigo de «lo mejor». Tengamos presente que uno siempre le está diciendo «No» a algo. Si no lo dice a lo aparente y urgente, probablemente se lo esté diciendo a cosas más fundamentales y altamente importantes. Incluso cuando lo urgente es bueno, lo bueno, si lo permitimos, puede es tar apartándonos de lo que para nosotros es lo mejor, de nuestra contribución singular. Cuando yo era director de relaciones universitarias en una gran universidad, contraté como empleado a un escritor inteligente, proactivo, creador. Cierta vez, después de unos meses, fui a su oficina y le pedí que trabajara con algunas cuestiones urgentes que estaban presionándome. Él me dijo: «Stephen, haré lo que quieras que haga. Pero permíteme hacerte conocer mi situación». Me llevó hacia su tablero, donde había anotado más de dos docenas de proyectos con los que estaba trabajando, junto con criterios de ejecución y fechas tope que antes había discutido a fondo. Era una persona muy disciplinada, ésa era la razón principal por la cual había recurrido a él. «Si quieres que te hagan algo, encárgaselo a una persona ocupada.» El hombre continuó: «Stephen, para hacer bien las tareas que quieres que se hagan necesitaré varios días. ¿Cuál de estos proyectos preferirías que demore o cancele para satisfacer tu demanda?». No quise asumir esa responsabilidad. No quise meter un palo en la rueda de una de las personas más productivas del equipo, sólo porque en aquella época yo me encontrara administrando por crisis. Las tareas que yo quería que se hicieran eran urgentes, pero no importantes. De modo que encontré otro administrador y le encargué el trabajo a él. Cotidianamente decimos «Sí» o «No» a ciertas cosas, por lo general muchas veces al día. Un centro de principios correctos y un objetivo en nuestra misión personal nos otorgan sabiduría para emitir juicios con efectividad en esos casos. Al trabajar con diferentes grupos, les digo que la esencia de la administración efectiva del tiempo y la vida consiste en organizar y ejecutar prioridades equilibradas. Después formulo esta pregunta: en el caso de que les falle una de estas tres áreas, ¿cuál sería: (1) la ineptitud para establecer prioridades, (2) la incapacidad o falta de deseo de organizar esas prioridades, o (3) la falta de disciplina para la ejecución, para atenerse a las prioridades y la organización? La mayor parte de las personas dicen que lo que principalmente les falta es disciplina. Pensándolo con más profundidad, creo que ése no es el caso. El problema básico consiste en que las prioridades no han arraigado en sus corazones y sus mentes. No han internalizado verdaderamente el segundo hábito. Muchas personas reconocen el valor que tienen en sus vidas las actividades del cuadrante II, ya las identifiquen como tales o no. E intentan dar prioridad a esas actividades e integrarlas en sus vidas recurriendo sólo a la autodisciplina. Pero sin un centro de principios y un enunciado de la misión personal, carecen de los cimientos necesarios para sostener sus esfuerzos. Están trabajando sobre las hojas, sobre las actitudes y las conductas de la disciplina, sin siquiera pensar en examinar las raíces, los paradigmas básicos de los que fluyen sus actitudes y conductas natural es.

**Ingresando en el cuadrante II**

Si las actividades del cuadrante II constituyen claramente el corazón de la administración personal efectiva —lo «primero» que debemos poner primero—, entonces, ¿cómo organizamos y ejecutamos en función de ello? La primera generación de la administración del tiempo ni siquiera reconoce el concepto de prioridad. Nos presenta notas y listas de tareas que podemos ir tachando, con lo cual experimentamos una sensación temporal de éxito, pero los ítems de esas listas no tienen asignadas prioridades. Además, no existe ninguna correlación entre la lista y nuestros valores y propósitos finales en la vida. Simplemente respondemos a lo que llega a nuestra conciencia y aparentemente es necesario que se haga. Muchas personas administran con este paradigma de primera generación. Es el curso de menor resistencia. En él no hay angustia ni tensión; resulta divertido «seguir la corriente». La disciplina y la dis tribución del tiempo impuesta externamente dej an en las personas la impresión de que ellas no son responsables de los resultados. Pero los administradores de la primera generación, por defini ción, no son efectivos. Producen muy poco, y su estilo de vida no ge nera en absoluto capacidad de producción. Azotados por fuerzas externas, a menudo se les considera poco fiables e irresponsables; tienen muy poca sensación de control y autoestima. Los administradores de la segunda generación asumen un poco más de control. Distribuyen su tiempo planificándolo con anticipación, y por lo general se les considera más responsables, porque llegan cuando se supone que deben hacerlo. Pero también en este caso las actividades programadas no prestan ninguna atención a las prioridades ni reconocen ninguna correlación con los valores más profundos y las metas. Presentan pocos logros significativos y sólo tienden a la distribución en el tiempo. Los administradores de tercera generación dan un significativo paso adelante. Clarifican sus valores y establecen metas. Planifican día tras día y establecen prioridades. Como he dicho, ahí es donde está hoy en día la mayor parte de la administración del tiempo. Pero esta tercera generación presenta algunas limitaciones críticas. Primero, limita la visión: la planificación diaria a menudo omite cosas importantes que sólo pueden verse con una perspectiva más amplia. La expresión misma «planificación diaria» se centra en lo urgente: el «ahora». Si bien el establecimiento de prioridades de tercera generación ordena la actividad, no empieza por cuestionar la importancia esencial de dicha actividad, no sitúa la actividad en el contexto de los principios, la misión personal, los roles y las metas. La planificación diaria de tercera generación conducida por valores da prioridad básicam ente a los problemas y las crisis del día de los cuadrantes I y III. Además, la tercera generación no toma ninguna medida para la administración de los diversos roles de modo equilibrado. Le falta realismo, crea la tendencia a planificar el día en exceso, de lo que se deriva la frustración y el deseo ocasional de tirar el plan a la basura y escapar al cuadrante IV. Y su eficiencia, el centrarse en la administración del tiempo, tiende a crear tensión en las relaciones, más que a establecerlas. Si bien las tres generaciones han contribuido con algún tipo de herramienta de administración, ninguna ha producido una herramienta que permita vivir centrándose en principios, con un estilo de cuadrante II. Los anotadores de la primera generación y las listas de tareas sólo nos proporcionan un lugar para dejar asentadas las cosas que llegan a nuestra conciencia, con el objeto de no olvidarlas. Las agendas de la segunda generación sólo proporcionan un lugar para registrar nuestros compromisos futuros, de modo que podamos estar donde acordamos, y en el momento apropiado.

**La herramienta del cuadrante II**

El objetivo de la administración del cuadrante II consiste en organizar nuestras vi das con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo importante y en lo urgente, y dentro del marco del equilibrio conservado entre el incremento de nuestra producción y el aum ento de nuestra capacidad de producción. Desde luego, éste es un objetivo ambicioso para personas atrapadas en la estrecha trama de las cosas superficiales de los cuadrantes III y IV. Pero luchar para lograrlo tendrá un efecto extraordinario sobre la efectividad personal. Un organizador del cuadrante II tendrá que satisfacer seis criterios importantes: Coherencia. La coherencia sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. En el planificador deberá haber un lugar destinado al enunciado de la misión personal, de modo que uno pueda remitirse constantemente a él. También tiene que haber lugar para los roles y para las metas a corto y largo plazo. Equilibrio. Su herramienta tiene que ayudarle a mantener el equilibrio en la vida, a identificar sus diversos roles y mantenerlos ante sus ojos, de modo que no pueda descuidar áreas importantes como la salud, la familia, la preparación profesional o el desarrollo personal. Muchas personas parecen pensar que el éxito en un área puede compensar el fracaso en otras. Pero, ¿es esto así? Puede que sí, pero por un tiempo limitado y tratándose sólo de ciertas áreas. Ahora bien, ¿puede el éxito en la profesión compensar el fracaso de un matrimonio roto, la salud perdida o la debilidad de carácter? La verdadera efectividad requiere equilibrio, y su herramienta tiene que ayudarle a crearlo y mantenerlo. Centrarse en el cuadrante II. Usted necesita una herramienta que le anime, le motive y realmente le ayude a dedicar al cuadrante II el tiempo necesario, de modo que más que dar prioridad a las crisis, se aplique a su prevención. En mi opinión, el mejor modo de hacerlo consiste en organizar la vida sobre una base semanal. De todos modos, uno puede adaptar y establecer prioridades sobre una base diaria, pero el impulso fundamental proviene de la organización de la semana. La organización semanal proporciona mucho mayor equilibrio y contexto que la planificación diaria. En el reconocimiento de la semana como unidad de tiempo completa parece haber implícito un reconocimiento de tipo cultural. Las empresas, la educación y muchas de las otras facetas de la sociedad operan dentro del marco de la semana, destinando ciertos días al esfuerzo concentrado y otros al des canso y la inspiración. La ética básica judeocristiana respeta el sábado, el día elegido entre cada siete para propósitos elevados. La mayoría de las personas piensa en términos de semanas. Pero la mayor parte de las herramientas de planificación de tercera generación se centra en la planificación diaria. Si bien pueden ayudarnos a dar prioridad a las actividades, en lo esencial sólo nos ayudan a or ganizar las crisis y el trabajo urgente. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades. Y esto puede hacerse mejor en el contexto de la semana.

**Progresos de la cuarta generación**

Una de las razones por las cuales la gente se resiste a utilizar herramientas para la administración del tiempo de tercera generación consiste en que pierden espontaneidad; las personas se vuelven rígidas e inflexibles. Subordinan la gente a los horarios, porque el paradigma de eficiencia de la tercera generación de la administración no está en armonía con el principio de que las personas son más importantes que las cosas. La herramienta de la cuarta generación reconoce este principio. También reconoce que la primera persona que hay que considerar en términos de efectividad y no de eficiencia es uno mismo. Anima a dedicar tiempo al cuadrante II, a comprender y centrar la vida en principios, a dar expresión clara a los propósitos y valores que se han escogido para dirigir nuestras decisiones diarias. Ayuda a equilibrar la vida. Ayuda a elevarse por encima de las limitaciones de la planificación diaria, y organiza y programa en el contexto de la semana. Y cuando un valor superior entra en conflicto con lo que se ha planeado, permite usar la autoconciencia y la conciencia moral para conservar la integridad respecto de los principios y propósitos que uno ha determinado como los más importantes. En lugar de utilizar un mapa de ruta, estamos usando una brújula. La cuarta generación de autoadministración es más avanzada que la tercera en cinco aspectos importantes. Primero, se centra en principios. Más que adherirse al cuadrante II de una manera superficial, crea el paradigma central que nos permi te considerar el tiempo en el contexto de lo que es realmente importante y efectivo. Segundo, está dirigida por la conciencia moral. Proporciona la oportunidad de organizar la vida utilizando la máxima capacidad en armonía con los valores más profundos. Pero también otorga la libertad de subordinar sosegadamente los horarios a los valores superiores. Tercero, define nuestra misión singular, incluyendo valores y metas a largo plazo. Da dirección y propósito al modo en que transcurre cada día. Cuarto, ayuda a equilibrar la vida identificando roles, y estableciendo las metas y programando las actividades de cada rol clave todas las semanas. Y quinto, proporciona un contexto más amplio por medio de la organización semanal (con adaptación diaria cuando se necesita), elevándose por encima de la perspectiva limitadora de un solo día, y poniéndonos en contacto con nuestros valores más profundos a través de la revisión de nuestros roles clave. El hilo conductor de estos cinco progresos es el objetivo primario en las relaciones y resultados, y el objetivo secundario en el tiempo.

**Paradigmas de interdependencia**

Antes de pasar al área de las victorias públicas, debemos recordar que la interdependencia efectiva sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública. El álgebra es anterior al cálculo. Si recordamos y estudiamos el terreno para determinar dónde hemos estado y dónde estamos ahora, en relación con el punto al que queremos llegar, vemos con claridad que no hubiéramos podido arribar a nuestro lugar actual sin seguir el camino que seguimos. No hay otras rutas, no hay atajos. No hay modo de lanzarse en paracaídas. El panorama que tenemos por delante está cubierto con los fragmentos de las relaciones rotas de las personas que lo intentaron. Ellas pretendieron saltar hacia relaciones efectivas sin la madurez y la fuerza de carácter necesarias para mantenerlas. Y tampoco nosotros podemos hacerlo; tenemos que recorrer la senda que nos corresponde. No se puede tener éxito con otras personas si no se ha pagado el precio del éxito con uno mismo. Hace algunos años, cuando yo dirigía un seminario en la costa de Oregon, un hombre se me acercó y me dijo: «Stephen, ¿sabe?, yo realmente no disfruto viniendo a estos seminarios». Le presté atención. «Fíjese en todos los que están aquí», continuó. «Mire esa hermosa playa y el mar, y lo que está sucediendo. Y todo lo que puedo hacer es sentarme y pensar en las preguntas con las que va a abrumarme mi esposa, por teléfono, esta noche. »Me tortura cada vez que estoy fuera de casa. ¿Dónde he desayunado? ¿Quién más estaba? ¿He estado toda la mañana? ¿Cuándo hemos hecho la pausa para el almuerzo? ¿Qué he hecho durante el almuerzo? ¿Cómo he pasado la tarde? ¿Cómo me he distraído por la noche? ¿Quién estaba conmigo? ¿Sobre qué hablamos? »Y lo que realmente quiere saber, pero nunca termina de preguntar, es a quién puede llamar para comprobar lo que le digo. No hace más que regañarme y cuestionar todo lo que hago cuando viajo. Le está quitando su sabor a toda esta experiencia. Realmente no la disfruto en absoluto.» Se le veía muy desdichado. Caminamos un poco, y después él hizo un comentario muy interesante. «Supongo que ella sabe qué preguntas tiene que hacer», dijo tímidamente. «La conocí en un seminario como éste, cuando yo estaba casado con otra mujer.» Consideré lo que implicaba ese comentario, y le dije: «Usted querría un "arreglo rápido", ¿no es así?». «¿Qué quiere usted decir?» «Bien que le gustaría tomar un destornillador, abrir el cráneo de su mujer y reajustarle con firmeza esa actitud. ¿Me equivoco?» «Por supuesto que me gustaría que cambiara», exclamó. «No creo que esté bien que me acose a preguntas tal como lo hace.» «Amigo mío», le dije, «no puede huir de problemas en los que se ha metido usted mismo.» En este caso estamos afrontando un cambio de paradigma muy dramático y fundamental. Uno puede tratar de lubricar sus interacciones sociales con técnicas y habilidades de la personalidad, pero en el proceso puede que mutile la base caracterológica vital. No se pueden recoger frutos cuando faltan las raíces. Éste es el principio de la secuenciación: la victoria privada precede a la victoria pública. El autodominio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros. Hay quienes dicen que uno tiene que gustarse a sí mismo antes de poder gustar a los otros. Creo que esta idea tiene su razón de ser, pero si uno mismo no se conoce, no se controla, no tiene dominio de sí, es muy difícil que se guste, salvo por sugestión y de un modo breve y superficial.

**Comprender al individuo**

Uno de los depósitos más importantes que pueden hacerse consiste en procurar realmente comprender a la otra persona; ésta es la clave de todos los otros depósitos. Simplemente no sabemos en qué consiste «depositar» en otra persona hasta que se comprende al indi viduo. Lo que para usted podría ser un depósito — dar un paseo para hablar, ir a tomar un helado, trabajar juntos en un proyecto común— no siempre es percibido como tal por los otros. Incluso es posible que se perciba como un retiro, si no tiene que ver con los intereses o necesidades profundos de la persona. Lo que para alguien es una misión, para otro es una minucia. Cuando hacemos un depósito, lo que es importante para la otra persona debe ser tan importante para nosotros como lo es esa persona. Tal vez estemos trabajando en un proyecto de alta prioridad cuando nuestro hijo de seis años nos interrumpe con algo que para nosotros es trivial, pero para él tiene mucha importancia. Se necesita del segundo hábito para reconocer y volver a comprometerse con el valor de esa persona, y del tercer hábito para subordinar nuestros horarios a esa prioridad humana. Al reconocer el valor que el propio niño asigna a lo que tiene que decir, demostramos comprenderlo, y de este modo efectuamos un gran depósito. Tengo un amigo cuyo hijo desarrolló un ávido interés por el béisbol. A mi amigo no le interesaba en absoluto. Pero un verano llevó al chico a ver jugar a los principales equipos de la liga. El viaje le llevó más de seis semanas y costó mucho dinero, pero se convirtió en un vínculo fuerte de la relación. Al volver, a mi amigo le preguntaron: «¿Tanto te gusta el béisbol?». «No», contestó él, «pero me gusta mucho mi hijo.» Otro amigo, un profesor universitario mantiene con su hijo adolescente una relación terrible. Toda la carrera del hombre había sido esencialmente académica, y le parecía que su hijo malgastaba su vida dedicándose a trabajos manuales en lugar de desarrollar su mente. En consecuencia, casi constantemente presionaba al muchacho y, en momentos de arrepentimiento, intentaba realizar depósitos que no daban resultado. El jovencito percibía los gestos como nuevas formas de rechazo, comparación y juicio, y ello determinaba grandes reintegros. La relación se deterioraba destrozando el corazón del padre. Un día le hice conocer este principio de hacer que lo que es importante para la otra persona sea tan importante para uno como la persona misma. Lo grabó profundamente en su corazón. Comprometió a su hijo en el proyecto de construir una miniatura de la Muralla China alrededor de la casa. No era sencillo, y los dos trabajaron codo con codo durante más de un año y medio. Gracias a tal experiencia de vinculación, el hijo pudo superar esa fase de su vida y desarrolló un enorme deseo de perfeccionar su mente. Pero el beneficio real se produjo en lo que sucedió en la relación. En lugar de ser un punto doloroso, se convirtió en una fuente de gozo y fuerza para padre e hijo. La regla de oro dice: «Trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti». Si bien superficialmente esto podría entenderse como hacer por los otros lo que queremos que ellos hagan por nosotros, creo que en un aspecto más esencial quiere decir que hay que com prenderlos profundamente en tanto individuos, como nosotros mismos querríamos ser comprendidos, y después tratarlos en los térmi nos de esa comprensión. Un padre inteligente ha dicho sobre la educación de los hijos: «Hay que tratarlos a todos igual, es decir, a cada uno de modo diferente».

**Mantener los compromisos**

Mantener un compromiso o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro. De hecho, probablemente no haya reintegro de más peso que hacer una promesa importante y después no cumplirla. La próxima vez que volvamos a hacer una promesa, no nos creerán. La gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas, en particular en promesas concernientes a su subsistencia básica. Como padre, he tratado de llevar a la práctica la filosofía de no hacer nunca una promesa que no pueda mantener. Por lo tanto, mis promesas son muy cuidadosas, muy pocas, y trato de ser consciente de todas las variables y contingencias posibles, de modo que no surja de pronto algo que me impida cumplirlas. A veces, a pesar de mis esfuerzos, aparece lo inesperado, creando una situación en la que sería insensato o imposible mantener la promesa hecha. Pero valoro esa promesa. De todos modos la mantengo o le explico abiertamente la situación a la persona involucrada, y le pido que me libere de la promesa que le hice. Creo que si el lector cultiva el hábito de mantener siempre las promesas que hace, tenderá puentes de confianza que pasen sobre las brechas de incomprensión que puedan existir entre él y su hijo. Entonces, cuando el pequeño quiera hacer algo que uno no quiere que haga, y cuyas consecuencias puede prever una persona madura, pero no el niño, podemos decirle: «Hijo, si haces esto, te aseguro que esto otro será el resultado». Si en ese niño se ha cultivado la confianza en la palabra de los padres, en sus promesas, seguirá el consejo.

**Disculparse sinceramente cuando realiza un reintegro**

Cuando realizamos reintegros de una cuenta bancaria emocional, debemos disculparnos y hacerlo sinceramente. Las siguientes palabras sinceras representan depósitos considerables: «Me equivoqué». «No fue amable por mi parte.» «Fui irrespetuoso» «No respeté su dignidad, lo lamento profundamente.» «Te avergoncé frente a tus amigos, sin ningún derecho. No debí hacerlo, ni siquiera para demostrar que yo tenía razón. Discúlpame.» Se necesita mucha fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respec to de los principios y valores fundamentales. Las personas con poca seguridad interior no pueden disculparse, porque ello las lleva a sentirse demasiado vulnerables. Les parece que se muestran blandas y débiles, y temen que los otros se aprovechen de su debilidad. Su seguridad se basa en las opiniones de los otros, y les preocupa lo que ellos puedan pensar. Además, por lo general, se sienten justificadas en lo que han hecho. Justifican su propio error con el error de algún otro. Y si llegan a disculparse, lo hacen superficialmente. «Si vas a hacer una reverencia, que tu inclinación sea pronunciada», dice la sabiduría oriental. «Paga hasta la última moneda», dice la ética cristiana. Para constituirse como depósito, la disculpa tiene que ser sincera. Y tiene que percibirse como sincera. Leo Roskin enseñó que «El débil es el cruel. La amabilidad sólo puede esperarse del fuerte». Una tarde me encontraba escribiendo, en el escritorio de mi casa, sobre el tema de la paciencia. Oía a los chicos corriendo de aquí para allá y haciendo ruido. Sentía que mi propia paciencia empezaba a desvanecerse. De pronto, mi hijo David empezó a golpear la puerta del baño, gritando hasta el límite de sus fuerzas: «¡Déjame entrar! ¡Déjame entrar! ¡Déjame entrar!». Salí corriendo del escritorio y le hablé con energía. «David, ¿tienes idea de lo que todo esto me molesta? ¿Comprendes lo difícil que es concentrarse y escribir creativamente? Ve a tu cuarto y quédate allí hasta que puedas comportarte como corresponde.» Así lo hizo, abatido, y cerró la puerta. Al volverme advertí otro problema. Los niños habían estado jugando a fútbol americano en el corredor de un metro veinte centímetros de ancho, y uno de ellos había recibido un codazo en la boca, pOr lo que, tendido en la sala, estaba sangrando. Descubrí que David había ido al baño a buscar una toalla mojada. Pero su hermana María, que se estaba duchando, no quiso abrirle. Al comprender que yo había interpretado la situación de un modo totalmente erróneo y que había exagerado mi reacción, de inmediato fui a disculparme con David. En cuanto abrí la puerta, lo primero que me dijo fue: «No quiero perdonarte». «¿Por qué no, hijo?», pregunté. «Con toda sinceridad, no me había dado cuenta de que querías ayudar a tu hermano. ¿Por qué no me perdonas?» «Porque hiciste lo mismo la semana pasada», fue la respuesta. En otras palabras, lo que estaba diciendo era: «Papá, tu cuenta está en números rojos; hablando a tu modo no vas a zafarte de un problema que tú mismo has creado con tu conducta».