

**ASIGNATURA:**  DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL ÁREA LABORAL.

**ACTIVIDAD:** REPORTE DE EXPOSICIÓN (HÁBITO VI. LA SINERGIA).

**DOCENTE:** LIC. FAUSTO CABRERA.

**INTEGRANTES DEL GRUPO:**

FRANCISCO EDGARDO HERNÁNDEZ PALACIOS # 348918

STEPHEN DANIEL MELÉNDEZ ROGEL # 402018

DENIS ALEXANDER VALLADARES ESCOBAR # 311218

NELSON JACINTO VÁSQUEZ ORTIZ # 388818

**SECCIÓN:** SIS 11.

**FECHA DE ENTREGA:** 18 DE OCTUBRE DE 2019.

**INTRODUCCIÓN.**

La sinergia significa que todo es más que la suma de sus partes. La suma de uno más uno es igual a tres o más. Significa que, para alcanzar un fin, la unión de varias partes constituye una sola entidad que es mucho más poderosa que las partes por separado. Significa que se pueden obtener más y mejores resultados en equipo que por separado.

La sinergia engloba los hábitos intrapersonales, claramente definidos en los primeros tres hábitos: La proactividad, comenzar con un fin en mente y poner primero lo primero. Así como también los hábitos interpersonales, es decir los hábitos de grupo: Pensar en ganar-ganar y buscar entender primero y ser entendido después.

**OBJETIVOS.**

GENERAL

* Explicar en qué consiste la sinergia y sus campos de aplicación para entender la importancia que tiene como hábito para llegar a ser una persona altamente efectiva.

ESPECÍFICOS

* Estudiar la sinergia en el aula, en la empresa y en la naturaleza para conocer cómo se manifiesta en estas áreas o campos de aplicación.
* Analizar los factores que permiten que exista sinergia para distinguir entre sinergia positiva y sinergia negativa.

**La Sinergia**

Entendida adecuadamente, la sinergia es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos.

Las formas más altas de la sinergia se centran en los cuatro dones singulares humanos, en el motivo ganar/ganar, y en las aptitudes para la comunicación empática en los desafíos más crueles que afrontamos en la vida. El resultado es casi milagroso. Creamos nuevas alternativas, algo que no estaba antes allí.

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos que hemos examinado nos preparan para crear el milagro de la sinergia.

¿Qué es la sinergia? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

El proceso creador es también la parte más terrible porque uno no sabe exactamente lo que va a suceder ni hacia dónde conduce. No se sabe qué nuevos peligros y desafíos va a haber que enfrentar. Empezar con un espíritu de aventura, de descubrimiento, de creatividad, requiere una enorme seguridad interior. Sin duda, hay que abandonar la comodidad del campamento y adentrarse en una zona salvaje enteramente nueva y desconocida. Uno se convierte en explorador, en un pionero que marca el camino. Abre nuevas posibilidades, nuevos territorios, nuevos continentes, y otros pueden seguirlo. La sinergia está en todas partes en la naturaleza. Si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas.

El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más. El desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. La vida de familia proporciona muchas oportunidades de observar la sinergia y practicarla. El hecho mismo de que un hombre y una mujer engendren un hijo es sinérgico. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. Es obvio que valoramos las diferencias físicas entre el hombre y la mujer, entre esposo y esposa. Pero, ¿qué decir de las diferencias sociales, mentales y emocionales? ¿Podrían esas diferencias ser también fuentes de formas de vida nuevas y estimulantes, de un ambiente que permita la realización de todas las personas, que nutra la autoestima y la autovaloración, que cree oportunidades para que cada uno madure en la independencia y después, gradualmente, en la interdependencia?

**Comunicación sinérgica.**

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ése es el objetivo en el que pensamos.

Se empieza con la creencia de que las partes implicadas obtendrán más comprensión, y de que el estímulo de ese aprendizaje y esa comprensión recíprocos creará a su vez un impulso hacia una mayor comprensión, aprendizaje y desarrollo.

Muchas personas nunca han experimentado ni siquiera un grado moderado de sinergia en su familia o en otras interacciones. Su adiestramiento y sus guiones las han programado para la comunicación protectiva y defensiva, o para creer que no se puede confiar en la vida ni en las otras personas. Como consecuencia, nunca se han abierto al sexto hábito y a estos principios.

Esto constituye una de las grandes tragedias y despilfarras de la vida, debido al gran potencial que queda inexplotado, completamente subdesarrollado y sin uso. Las personas inefectivas viven día tras día con un potencial sin usar. En sus vidas experimentan la sinergia sólo en pequeña medida y de modo periférico.

Tal vez recuerden algunas experiencias creativas excepcionales, por ejemplo, en el deporte, cuando compartieron un espíritu de equipo durante cierto tiempo. Puede que se haya encontrado en una situación de emergencia en la que la gente cooperó en un grado inusualmente alto, ahogando el ego y el orgullo en el esfuerzo destinado a salvar la vida de alguien o a lograr la solución de una crisis.

A muchos, esos acontecimientos pueden parecerles una excepción, casi insólitos en la vida, incluso milagrosos. Pero esto no es así. Estas cosas pueden producirse regularmente, sistemáticamente, casi cotidianamente. Pero para ello se necesita una seguridad, una apertura y un espíritu de aventura enormes.

La mayor parte de los esfuerzos creadores son un tanto impredecibles. A menudo parecen ambiguos, imprecisos, de ensayos y error. Y a menos que se tenga una alta tolerancia a la ambigüedad y se obtenga seguridad de la integridad de los principios y valores interiores, uno puede encontrar desalentadora y desagradable la participación en empresas altamente creativas. Las personas tienen una excesiva necesidad de estructura, certidumbre y predictibilidad.

**Sinergia en el aula.**

Como maestro, he llegado a creer que todo curso verdaderamente inteligente oscila al borde del caos. La sinergia demuestra si los alumnos están o no abiertos al principio de que el todo es más que la suma de sus partes.

A veces ni el maestro ni los alumnos están seguros de lo que va a suceder. Al principio hay un ambiente seguro que permite a la gente abrirse realmente y aprender a escuchar las ideas de los otros. Después empieza el brainstorming, la aportación profusa de los diversos puntos de vista, en la cual el espíritu de evaluación se subordina al espíritu de creatividad, a la imaginación y al establecimiento de redes intelectuales. Entonces comienza a producirse un fenómeno absolutamente inusual. Toda la clase se transforma con el estímulo de un nuevo ímpetu, una nueva idea, una nueva dirección que es difícil de definir, pero que resulta casi palpable para los participantes. La sinergia es casi como si un grupo estuviera de acuerdo colectivamente en subordinar viejos guiones y redactar uno nuevo.

En cierta oportunidad yo enseñaba en la universidad filosofía y estilo del liderazgo. Habían pasado tres semanas del semestre cuando, en medio de una exposición, alguien empezó a relatar experiencias personales muy poderosas, a los mismos tiempos emocionales y perspicaces. La clase compartió un espíritu de humildad y respeto: respeto por aquel individuo y aprecio por su coraje.

Ese espíritu se convirtió en un terreno fértil para un esfuerzo sinérgico y creativo. Algunos empezaron a sacar partido de él, compartiendo ciertas experiencias y comprensiones, e incluso dudas acerca de sí mismos. El espíritu de confianza y seguridad impulsó a muchos a abrirse extremadamente. En lugar de exponer lo que habían preparado, se basaron en las ideas y comprensiones de los otros, y comenzaron a crear todo un nuevo libreto en cuanto a lo que podía significar esa clase.

Yo quedé profundamente implicado en el proceso. Fue tan mágico y creador que me sentí casi magnetizado. Y gradualmente fui aflojando mi compromiso con la estructura de la clase, totalmente sensibilizado a las nuevas posibilidades. No se trataba sólo del vuelo de la fantasía; existía una sensación de madurez, estabilidad y sustancia que trascendía enormemente el plan y la estructura antiguos.

Abandonamos los viejos compendios, los libros de texto comprados y todos los planes de exposición, y abordamos nuevos propósitos, proyectos y asignaciones de tareas. Lo que estaba sucediendo nos estimuló tanto, que más o menos tres semanas después todos experimentamos el abrumador deseo de compartirlo con otros.

Decidimos escribir un libro que contuviera lo que habíamos aprendido y comprendido sobre el tema de nuestro estudio: los principios del liderazgo. Cambiaron las asignaciones de tareas, se emprendieron nuevos proyectos, se formaron nuevos equipos. Todos los participantes trabajaron mucho más que lo que lo habrían hecho en la estructura original de la clase, y por un conjunto de razones totalmente distintas.

De esta experiencia emergió una cultura extremadamente singular, cohesiva y sinérgica que no concluyó con el semestre. Miembros de esa clase siguieron reuniéndose durante años. Incluso hoy en día, muchos años después, solemos vernos, hablamos sobre la experiencia e intentamos describir lo que sucedió y por qué. Una de las cosas interesantes para mí fue el poco tiempo que transcurrió hasta que apareció la confianza suficiente como para crear esa sinergia. Entiendo que en gran medida se debió a que los participantes eran relativamente maduros.

Estaban en el semestre final del último año, y me parece que aspiraban a algo más que a otra buena experiencia en el aula. Tenían hambre de algo nuevo y estimulante, algo verdaderamente significativo que ellos pudieran crear. En su caso, se trataba de «una idea cuyo tiempo había llegado». Además, la química fue correcta. Yo sentí que experimentar la sinergia era más poderoso que hablar sobre ella, que producir algo nuevo era más significativo que limitarse a leer un texto anterior.

**Sinergia en la empresa.**

Yo he disfrutado de una experiencia sinérgica particularmente significativa al trabajar con mis asociados para crear el enunciado de la misión de nuestra empresa. Casi todos los miembros de la compañía nos reunimos en las montañas, donde, rodeados por la magnificencia de la naturaleza, empezamos con un primer borrador de lo que algunos de nosotros considerábamos un excelente enunciado de misión.

Al principio la comunicación fue respetuosa, solícita y predecidle. Pero cuando comenzamos a hablar sobre las diversas alternativas, posibilidades y oportunidades que teníamos por delante, la gente adquirió una actitud auténtica y abierta; simplemente pensaba en voz alta. La agenda del enunciado de la misión dejó paso a una asociación libre colectiva, a una espontánea complementación participativa de las ideas. Todos mostraban genuina empatía y coraje, y nos movimos, desde la comprensión y el respeto mutuos, a la comunicación sinérgica creativa.

Todos podían sentirlo. Era excitante. Cuando maduró, volvimos a la tarea de poner en palabras la visión colectiva desplegada; cada una de esas palabras contiene un significado específico y compromete con él a todos los participantes.

El enunciado de la misión resultante dice:

Nuestra misión es dar poder a las personas y organizaciones para aumentar significativamente su capacidad de rendimiento en el logro de fines que merezcan perseguirse por medio de la comprensión y la puesta en práctica en la vida de los principios del liderazgo transformador.

El proceso sinérgico que condujo a la creación de nuestro enunciado de la misión se grabó en los corazones y mentes de quienes nos encontrábamos allí, y nos ha servido como marco de referencia de lo que buscamos, y también de lo que no buscamos.

**Sinergia y comunicación.**

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

Después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos encargaron a David Lilienthal encabezar la nueva Comisión de Energía Atómica. Lilienthal reunió a un grupo de personas sumamente influyentes (celebridades por derecho propio), apóstoles, por así decirlo, de sus propios marcos de referencia.

Ese grupo de individuos muy diversos tenía un plan de trabajo extremadamente pesado y estaba impaciente por poner manos a la obra. Además, la prensa lo apremiaba.

Pero Lilienthal dedicó varias semanas a crear una abultada cuenta bancaria emocional. Hizo que aquellas personas se conocieran entre sí, que conocieran sus intereses, sus esperanzas, sus metas, sus preocupaciones, sus antecedentes, sus marcos de referencia, sus paradigmas. Lilienthal facilitó el tipo de interacción humana que crea lazos entre las personas, y fue severamente criticado por dedicar tiempo a hacerlo, lo cual no se consideraba «eficiente».

Pero el resultado neto fue que este grupo estableció una red de relaciones estrechas; cada miembro quedó abierto a los otros, en un conjunto muy creativo y sinérgico. El respeto entre ellos era tan alto que, si surgía un desacuerdo, en lugar de oposición y defensa se producía un auténtico esfuerzo tendente a la comprensión. La actitud general era: «Si una persona de su inteligencia, competencia y compromiso disiente de mí, debe de haber algo en su desacuerdo que yo no entiendo y que necesito entender. Usted tiene una perspectiva, un marco de referencia que yo necesito percibir». Se desarrolló una interacción no protectiva, y nació una cultura inusual.

El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracterizaría por la actitud defensiva y auto protectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal. Esta comunicación sólo produce gano/pierdes o pierdo/ganas. No es efectiva (allí no hay equilibrio P/CP) y crea nuevas razones para defender y proteger.

La comunicación respetuosa opera en situaciones independientes e incluso en situaciones interdependientes, pero sin acceso a posibilidades creativas. En las situaciones interdependientes habitualmente se opta por la transacción. La transacción significa 1 + 1 = 1 1/2. Las dos partes dan y toman. La comunicación no es defensiva o auto protectora, ni amenazadora o manipulativa; es honesta, auténtica y respetuosa. Pero no es creativa ni sinérgica. Produce una forma de-valuada del ganar/ganar. La sinergia significa que 1 + 1 puede ser igual a 8,16 o incluso 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además, disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una mini cultura satisfactoria en y por sí misma. Aunque sea breve, existe allí un equilibrio P/CP.

En ciertas circunstancias no se puede lograr la sinergia y la salida «No hay acuerdo» resulta inviable. Pero incluso entonces, un espíritu de intento sincero da habitualmente por resultado una transacción más efectiva.

**La pesca de la tercera alternativa.**

Para tener una mejor idea del modo en que nuestro nivel de comunicación afecta a nuestra efectividad interdependiente, visualicemos el siguiente guion.

En época de vacaciones, un hombre quiere llevar a su familia al lago para vivir en la naturaleza y pescar. Se trata de algo importante para él; lo ha estado planificando durante todo el año. Ha alquilado una cabaña y un bote; los hijos están realmente entusiasmados.

Pero la esposa deseaba emplear las vacaciones para visitar a su madre enferma, que se encuentra a unos doscientos cincuenta kilómetros de distancia. No tiene oportunidades frecuentes de verla, lo cual es importante para ella.

Estas diferencias pueden ser causa de una importante experiencia negativa.

«Ya hicimos los planes. Los chicos están entusiasmados. Deberíamos ir al lago», dice el marido. «No sabemos cuánto tiempo más vamos a tener a mamá con nosotros, y quiero estar con ella», contesta la esposa. «Si no vamos ahora, ¿cuándo volveremos a tener tiempo para hacerlo?» «Todo el año hemos estado esperando esta semana de vacaciones. Los chicos no van a estar contentos pasando una semana en casa de la abuela. Nos van a volver locos. Además, tu madre no está tan enferma. Y tu hermana, que vive a menos de un kilómetro de ella, puede encargarse de cuidarla.» «Es mi madre también. Quiero estar con ella.» «Puedes hablarle por teléfono todas las noches. Y tenemos el proyecto de encontrarnos en la reunión familiar de Navidad, ¿recuerdas?» «Para eso faltan cinco meses. Ni siquiera sé si para entonces aún estará viva. Además, me necesita y quiere que esté con ella.» «La están cuidando perfectamente. Y los chicos y yo también te necesitamos.» «Mi madre es más importante que pescar.» «Tu esposo y tus hijos son más importantes que tu madre.»

Como no están de acuerdo, durante esas idas y venidas finalmente puede surgir algún tipo de transacción. Tal vez decidan tomarse vacaciones separadas: el hombre se va con los hijos al lago y la mujer visita a la madre. Los dos se sentirán culpables y desdichados. Los hijos lo sentirán, y no podrán disfrutar plenamente de las vacaciones. También es posible que el esposo acceda al deseo de su mujer, pero lo hará de mala gana. Y, consciente o inconscientemente, producirá pruebas de que se está cumpliendo su profecía de que todos se sentirán mal durante esa semana de vacaciones. Si es la esposa la que cede, se encerrará en sí misma y se mostrará sumamente sensible a cualquier novedad respecto del estado de su madre. Si ésta llegara a morir, tal vez el esposo nunca se perdonará haber insistido, y la mujer tampoco se lo perdonará a él. Sea cual fuere la transacción a la que finalmente lleguen, puede que a lo largo de los años la recuerden como prueba de insensibilidad, indiferencia o nulo sentido de las prioridades. Podría constituir una fuente de disputa por mucho tiempo, e incluso dividir a la familia.

Muchos matrimonios alguna vez perfectos, apacibles, espontáneos y afectuosos se han deteriorado hasta llegar a la hostilidad por causa de una serie de incidentes de este tipo. El esposo y la esposa ven la situación de modo diferente. Y esa diferencia puede dividirlos, separarlos, introducir malentendidos en la relación. O bien acercarlos en un nivel más alto. Si han cultivado los hábitos de la interdependencia efectiva podrían afrontar sus diferencias en el marco de un paradigma totalmente distinto, comunicándose en un nivel superior. Como tienen una abundante cuenta bancaria emocional, en su matrimonio existe la confianza y la comunicación abierta.

Como piensan en ganar/ganar, creen en una tercera alternativa, en una solución mutuamente beneficiosa, preferible a todas las propuestas en principio.

Como escuchan empáticamente y procuran primero comprender, crean dentro de sí y entre ellos un cuadro amplio de los valores y preocupaciones que hay que tener en cuenta para tomar una decisión. Y la combinación de esos ingredientes —la cuenta bancaria emocional abundante, el pensamiento de ganar/ganar, el procurar primero comprender— crea un ambiente ideal para la sinergia.

En el budismo, esto se llama «el camino del medio». En este caso, «el medio» no significa transacción; significa algo más alto, como el vértice superior de un triángulo.

Al buscar el camino «del medio» o superior, esposo y esposa comprenden que su amor, su relación, forma parte de su sinergia. Al comunicarse, el esposo siente real y profundamente el deseo de su mujer, la necesidad que ella tiene de estar con su madre. Comprende que quiere aliviar las obligaciones de la hermana, que es la principal responsable del cuidado de la enferma. Comprende que realmente no saben por cuánto tiempo más estará con ellos, y que sin duda es más importante que pescar.

Y la esposa comprende profundamente el deseo del esposo de que toda su familia esté junta, y de procurarles a los chicos una gran experiencia. Tiene presente la inversión realizada en lecciones y equipos de pesca para esas vacaciones, y la importancia de crear buenos recuerdos conjuntos.

De modo que reúnen todos esos deseos. No se sitúan en los lados opuestos del problema. Comparten un mismo lado mientras examinan la cuestión, comprendiendo las necesidades y creando una tercera alternativa que habrá de satisfacerlos. «Tal vez podamos pensar en otro momento de este mes para que visites a tu madre», sugiere el marido. «Yo podría hacerme cargo de la casa durante el fin de semana y después conseguir que alguien me ayudara de manera que tú puedas ir. Sé que para ti es importante.»» O podríamos instalarnos y pescar en un lugar que esté cerca de la casa de tu madre. No sería tan bonito, pero de todos modos haríamos una vida al aire libre y también satisfaríamos otras necesidades. Y los chicos no se subirían por las paredes. Incluso podríamos proyectar actividades de recreo con los primos, los tíos y las tías, lo cual sería una ventaja adicional.»

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

**Sinergia negativa.**

La búsqueda de la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de «O esto o aquello». La diferencia en los resultados es muy grande.

¿Cuánta energía negativa se consume por lo general cuando las personas tratan de resolver problemas o tomar decisiones en una realidad interdependiente? ¿Cuánto tiempo se dedica a «confesar» los pecados de los otros, al politiqueo, la rivalidad, los conflictos interpersonales, la protección de la propia retaguardia, la lucha por el dominio y las profecías destructivas? Es como conducir un automóvil con un pie en el acelerador y el otro en el freno.

Y en lugar de retirar el pie del freno, la mayor parte de la gente aprieta más el acelerador. Trata de aplicar más presión, más elocuencia, más información lógica para fortalecer su posición.

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

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

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

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

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

**Valorando las diferencias.**

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

Si yo viera el mundo como es, ¿de qué me serviría valorar las diferencias? ¿Por qué habría de molestarme siquiera en prestar atención a alguien que está «fuera del camino»? Mi paradigma es que soy objetivo; veo el mundo tal como es. Todos los otros se dejan enterrar por las minucias, pero yo veo todo el cuadro. Por ello me llaman «supervisor»: tengo una «supervisión».

Con ese paradigma nunca seré efectivamente interdependiente, ni siquiera efectivamente independiente. Me limitarán los paradigmas de mi propio condicionamiento.

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

¿Es lógico que dos personas disientan y que ambas tengan razón? No es lógico, es psicológico. Y es muy real. Usted ve a la joven, yo veo a la anciana. Los dos miramos el mismo dibujo, y los dos tenemos razón. Vemos las mismas líneas negras, los mismos espacios en blanco. Pero los interpretamos de diferente modo, porque hemos sido condicionados para ello.

A menos que valoremos las diferencias de nuestras percepciones, a menos que nos valoremos recíprocamente y creamos en la posibilidad de que ambos tengamos razón, de que la vida no sea siempre un «O esto o aquello» dicotómico, de que casi siempre hay terceras alternativas, nunca podremos trascender los límites de ese condicionamiento. Lo único que yo puedo ver es a la anciana. Pero comprendo que usted vea alguna otra cosa. Y lo valoro. Valoro su percepción. Quiero comprender. De modo que cuando tomo conciencia de la diferencia de nuestras percepciones, digo: «¡Bien! Usted lo ve de otro modo. Ayúdeme a ver lo mismo que usted».

Si dos personas tienen la misma opinión, una de ellas es innecesaria. Para mí no representaría ninguna ventaja comunicarme con alguien que sólo ve a la anciana. No necesito hablar, comunicarme, con alguien que esté de acuerdo conmigo; quiero comunicarme con usted porque ve las cosas de modo diferente. Valoro esa diferencia. Al hacerlo, no sólo aumento mi propia conciencia; también lo estoy afirmando. Le ofrezco aire psicológico. Retiro el pie del freno y libero la energía negativa que usted tal vez haya invertido en la defensa de una posición particular. Creo un ambiente para la sinergia.

**Análisis del campo de fuerzas.**

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

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

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

En una familia, por ejemplo, hay un cierto «clima» en el hogar, un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros.

Es posible que usted quiera modificar ese nivel. Tal vez aspira a crear un clima más positivo, más respetuoso, más abierto y confiado. Sus razones lógicas para hacerlo son las fuerzas impulsoras que tienden a elevar el nivel. Pero no basta con intensificar esas fuerzas. A ellas se oponen otras, las fuerzas restrictivas: a través del espíritu de competencia entre los chicos, de las programaciones diferentes de la vida hogareña que usted y su cónyuge impusieron a la relación, de los hábitos desarrollados en la familia, del trabajo o de otras metas que reclaman su tiempo y su energía.

La intensificación de las fuerzas impulsoras puede dar resultado... por poco tiempo. Mientras subsistan las fuerzas restrictivas, tener éxito es cada vez más difícil. Es lo mismo que estirar un resorte: cuanta más fuerza se ejerce, más fuerza se hace necesario ejercer, hasta que el resorte ya no cede y, en cuanto uno se cansa de estirar, recobra su extensión primitiva.

El sube y baja resultante, el «efecto de yo-yo», determina que, después de varios intentos, uno piense que «la gente es como es» y que «cambiar es muy difícil».

Pero al introducir la sinergia utilizamos el motivo del cuarto hábito, la aptitud del quinto hábito y la interacción del sexto hábito para actuar directamente sobre las fuerzas restrictivas. Creamos una atmósfera en la cual resulta seguro hablar sobre esas fuerzas. Las des congelamos, las desatamos y generamos nuevas comprensiones que realmente convierten esas fuerzas restrictivas en fuerzas impulsoras. Hacemos que las personas entren en el problema, con lo cual tienden a convertirse en partes importantes de la solución.

Como resultado, se crean nuevas metas, metas compartidas, y la totalidad de la empresa asciende de nivel, a menudo de una manera que nadie podría haber previsto. El entusiasmo que lleva consigo ese movimiento crea una nueva cultura. Las personas involucradas están recíprocamente inmersas en la humanidad de los otros, y se enriquecen con un pensamiento nuevo y fresco, a través de las nuevas alter- nativas y oportunidades creadoras.

**Toda la naturaleza es sinérgica.**

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

La relación entre las partes es también el poder que permite crear una cultura sinérgica en una familia o una organización. Cuanto más auténtico sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree. Estoy convencido de que ésta es la esencia del poder del enfoque japonés de la empresa, que ha transformado el mercado mundial.

La sinergia da resultados; es un principio correcto. Es la realización suprema de todos los hábitos anteriores. Es la efectividad en una realidad interdependiente: es formación del equipo, es trabajo de equipo, desarrollo de la unidad y la creatividad con otros seres humanos.

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

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

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

Podemos mostrar coraje en las situaciones interdependientes y ser abiertos, expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y nuestras experiencias de un modo que anime a los demás a abrirse también ellos. Podemos valorar las diferencias en otras personas. Cuando alguien disienta de nosotros, diremos: «¡Bien! Usted lo ve de otro modo». No es obligatorio que estemos de acuerdo con él; simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender. Enfrentados a dos alternativas —la nuestra y la «errónea»— podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa; si la buscamos con una filosofía de ganar/ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados.

**Conclusión.**

La sinergia debe de ser parte de nuestros hábitos si queremos ser exitosos en la vida. Sin duda alguna no es el único hábito que debemos practicar. Como se mencionaba en el libro, este hábito viene a ser la consumación de los otros, pero no quiere decir que los otros sean menos importantes.

La sinergia está presente en muchas áreas de la vida, sino es que en todas. Y básicamente se resume en el trabajo en equipo, en darnos cuenta que en conjunto se puede hacer más que separados. Que es en conjunto como podemos prosperar aún más y obtener mejores resultados. Sin embargo, debemos tener mucho cuidado de no practicar la sinergia negativa, que suele ser confundida con la sinergia positiva.