

INTRODUCCIÓN

Nuestro comportamiento, actitudes y relaciones personales son factores que determinan la efectividad con que habremos de desempeñar los distintos roles que comprenden a nuestra naturaleza humana. De tal suerte que para ser más efectivos en dichos roles, necesitamos adecuar comportamiento, actitudes y relaciones a los requisitos que son indispensables para tener éxito.

Hay quienes han atacado el problema desarrollando técnicas para la comunicación eficaz, para influir sobre los demás o pensamiento positivo. Las técnicas mencionadas pueden ser útiles sólo a corto plazo, ya que se valen de la duplicidad o falta de sinceridad, lo cual no favorece la confianza de los demás y de nosotros mismos hacia nuestra persona, condición vital para el éxito permanente.

Stephen Covey identifica dos tipos de grandeza. La grandeza primaria, ligada a la bondad y fortaleza del carácter, nos permite tener acceso como consecuencia al segundo tipo de grandeza, la social, de una manera más segura y duradera que si lo hiciésemos a la inversa. El precio de alcanzar el éxito social sin pasar antes por la nobleza interior es el deterioro de otros aspectos de la vida como son la familia y la salud.

De lo anterior expuesto se deriva que para ser altamente efectivos es preciso fortalecer el carácter. El tema que vamos a explicar es básicamente una propuesta para el fortalecimiento del carácter basada en principios, que consiste en siete hábitos, los cuales no son partes independientes, sino un todo integrado que gradual y secuencialmente nos conducen a la efectividad personal.

La fuente de nuestras actitudes, conductas y relaciones con los demás, son los modelos o concepciones que nos hemos formado en la experiencia. Poseemos dos tipos básicos de **modelos**:

- **Realidades**, o de cómo son las cosas.
- **Valores**, o de cómo deben ser las cosas.

La propuesta del autor es un modelo basado en principios, entendiendo por principios, las directrices para la conducta humana que han demostrado históricamente tener un valor permanente. Conducirse con un modelo basado en principios equivale a regir la conducta de adentro hacia fuera, desde lo más fundamental de nuestra naturaleza humana. Los principios que habrán de gobernarnos serán la rectitud, honestidad, dignidad humana, servicio, excelencia y potencial de crecimiento, los cuales habremos de practicar a través de los siete hábitos.

Un hábito es el producto de la conjunción de saber qué hacer y por qué (**conocimiento**), de saber cómo hacerlo (**capacidad**) y querer hacer (**deseo**).

El **carácter** en su desarrollo pasa por un continuo de **etapas** dividido para fines descriptivos en tres niveles:

- **Dependencia** (etapa del tú).
- **Independencia** (etapa del yo).
- **Interdependencia** (etapa del nosotros).

Es en la etapa de interdependencia cuando la efectividad de la gente es más alta. La efectividad es el equilibrio entre lo que se produce y los medios o capacidad de producción (P/CP).

Los bienes con que cuenta el hombre pueden clasificarse en:

- Físicos.
- Económicos.

- Humanos.

Es conveniente no descuidar ninguno de ellos, puesto que unos sirven de insumos para producir los otros, se encuentran en interdependencia.

Para terminar con esta introducción conozcamos el principio del CP organizacional:

Siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.

LA PROACTIVIDAD

Hay **tres teorías deterministas** ampliamente aceptadas que individualmente o en combinación pretenden explicar la naturaleza del hombre:

- **Determinismo genético.**
- **Determinismo psíquico.**
- **Determinismo ambiental.**

El determinismo se basa en la teoría del estímulo–respuesta, en la idea de que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto. Este es el esquema que domina en la actualidad.

Entre el estímulo y respuesta existe algo llamado *libertad interior*, descubierto por Víctor Frankl en los campos de concentración nazis. Esa libertad interior, es un rasgo que distingue al humano del animal. Incluye privilegios como la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente (capacidad de actuar libres de toda influencia, sólo en base a la autoconciencia).

Proactividad significa que somos responsables de nuestras vidas, de nuestras decisiones, sin culpar a las circunstancias, condicionamientos o emociones de nuestra conducta. La naturaleza humana es proactiva, si nuestras vidas están en función del condicionamiento o el ambiente, es porque conscientes o no, elegimos otorgarles a esas cosas el poder de controlarnos, convirtiéndonos en personas reactivas.

La persona proactiva también se influye por los estímulos externos, pero sus respuestas se basan en valores. Tenemos la disyuntiva de actuar o ser actuados, entre tomar la iniciativa o dejar que el ambiente nos domine.

De entre las preocupaciones que tenemos, existen cosas sobre las que no tenemos ningún control real, son el **círculo de preocupación**. Existen también otros sobre las que si tenemos control, llamadas **círculo de influencia**. La persona proactiva centra su círculo de influencia, con lo cual éste se amplía de forma gradual. La persona reactiva, al contrario, centra sus esfuerzos en el círculo de preocupación, donde nada se puede hacer. Pueden darse dos casos:

Preocupación>Influencia Preocupación=Influencia Preocupación<Influencia

Los **problemas** que afrontamos pueden caer en tres áreas:

- **Control directo.**– Son aquellos que están completamente en nuestras manos, relacionados con la victoria privada.
- **Control indirecto.**– Se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia, porque involucran a otras personas.
- **Inexistencia de control.**– Suponen cambiar de actitud, sonreír auténticamente aprendiendo a vivir con ellos.

La esencia de la proactividad está en los compromisos con nosotros mismos y con los demás, y la integridad con que los mantenemos. Haciendo y manteniendo promesas, poco a poco nuestro honor será más importante que nuestros estados de ánimo. Samuel Johnson dijo: 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. La base está en asumir la responsabilidad.

COMENZAR CON UN FIN EN MENTE

Este segundo hábito consiste en crear un modelo de vida como marco de referencia o criterio para juzgar las cosas, significa comenzar con una clara comprensión de nuestro destino. Esto nos permitirá identificar cuáles son las cosas más valiosas en nuestra vida. Un modo efectivo de comenzar con un fin en mente es elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personales. Se centra en lo que uno quiere ser o hacer, además de los valores o principios que fundamentan lo que uno quiere hacer, sirve como base para la toma de decisiones importantes en la vida, así como en las decisiones cotidianas que se toman inmersos en las circunstancias y las emociones. El enunciado personal debe contener equilibrio entre los distintos roles que tenemos en la vida.

Tanto en la familia como en las organizaciones, es conveniente que en la redacción de la misión participe cada uno de los miembros, ya que con esto adquiere un carácter de personal para cada uno, y los valores compartidos dan unidad en los tiempos de crisis, otorgando las directrices que gobernarán las decisiones.

Nuestra vida siempre está centrada en algo, y de ese algo dependen nuestra seguridad, guía, sabiduría y poder.

Centros alternativos:

- **Cónyuge:** Nos volvemos vulnerables a la conducta, estados de ánimo y trato que nos da el cónyuge.
- **Familia:** Nos volvemos vulnerables a los cambios de tradición, cultura o reputación.
- **Dinero:** Dejamos de lado a la familia o a otras prioridades, dando por sentado que todos comprenden que los requerimientos económicos ocupan el primer lugar.
- **Trabajo:** Nos volvemos vulnerables a lo que nos impida continuar en el trabajo y descuidamos la salud, las relaciones u otras cosas importantes.
- **Posesiones:** Somos vulnerables a las diferencias de status, fama o la pérdida de posición.
- **Placer:** No desarrollamos el talento, la mente y el espíritu se duermen y el corazón sufre insatisfecho.
- **Iglesia:** Nos volvemos duales, actuando, pensando y sintiendo de cierto modo los días de iglesia y de otro en el resto.

Stephen Covey propone centrarse en principios porque:

- **Nos dan seguridad:** podemos depender de ellos, ya que no cambian.
- **Nos dan sabiduría y guía:** permiten ver con claridad adónde queremos ir y cómo llegar allí.
- **Nos otorga poder personal:** ya que no nos limitan las actitudes, conductas y acciones de los demás, ni muchas de las acciones ambientales.

PONER PRIMERO LO PRIMERO

Este hábito determina cómo utilizamos nuestro tiempo. Lo importante es lo que contribuye al logro de nuestras metas, lo que debemos hacer. Urgente es aquello que nos presiona a hacerlo, por ejemplo los timbres. Podemos clasificar las actividades en cuatro cuadrantes:

Primer cuadrante: Es lo importante y también urgente. Los llamamos problemas, crisis o incendios, y deben ser atendidos para que sobrevivamos.

Segundo cuadrante: Es lo importante pero no urgente, está relacionado con nuestra misión, pero sin tener ese sentido de apremio. El desarrollo de este cuadrante permite ir planificando y organizando nuestras actividades en base a lo verdaderamente importante, lo que conduciría a reducir gradualmente el primer cuadrante. Lo que más nos importa nunca debe estar a merced de lo que menos importa.

Tercer cuadrante: Es urgente, pero no importante. Es presionante, como las llamadas personales innecesarias, son las interrupciones, las actividades como escuchar a esas personas que van por la vida quejándose de sus desgracias.

Cuarto cuadrante: Ni urgente ni importante, actividades como ver televisión, fumar, leer novelitas, conversar tonterías.

Es importante dedicar más tiempo al cuadrante dos, para que no crezca el cuadrante uno y nos consuma la administración por crisis. El tiempo para el segundo cuadrante debe salir de los cuadrantes tercero y cuarto, aprendiendo a decir agradable y amablemente **NO** a los cuadrantes 3 y 4.

Para trabajar en el cuadrante dos debemos ser proactivos, somos hechos para actuar y no para que actúen sobre nosotros. Trabajar en el cuadrante 2 es atender aspectos tales como:

- Crear relaciones profundas y duraderas.
- Ejercicio.
- Planificar y organizar.
- Desarrollo personal.
- Educación continua.
- Profundizar lo aprendido.
- Enseñar.

Es conveniente contar con una herramienta de autoadministración del cuadrante dos que sea coherente, equilibrada, flexible, humana y portátil.

Una actividad de suma importancia para alcanzar las metas es la **delegación**. De esta existen **dos tipos básicos**:

- **La delegación en recaderos.**– Esta se centra en los métodos, y por lo tanto exenta de responsabilidad al recadero.
- **La delegación en encargados.**– Esta se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados. Requiere invertir tiempo, supone la comprensión clara y el compromiso mutuo acerca de las expectativas en cinco áreas:
 - Resultados deseados: Identificar lo que hay que hacer y cuándo.
 - Directrices: Parámetros dentro de los cuales debe operar el encargado.
 - Recursos: Identificar el apoyo económico, humano, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.
 - Rendición de cuentas: Se refiere a los patrones y momentos de evaluación.
 - Consecuencias: Especificar lo bueno y malo que sucede y sucederá, como resultado de la evaluación.

INTRODUCCIÓN A LA INTERDEPENDENCIA

La cuenta bancaria emocional.– Es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Si aumento mis depósitos en una cuenta bancaria emocional a través de la cortesía, bondad, honestidad y el compromiso, constituyo una reserva que hace que crezca la confianza en mí. Existen principalmente seis depósitos.

- Comprender al individuo, para saber qué es un depósito para él.
- Prestar atención a las cosas pequeñas.
- Mantener los compromisos.
- Aclarar las expectativas, hacerlas claras y explícitas.
- Demostrar integridad personal, ser veraces, mantener las promesas y satisfacer las expectativas, no tener duplicidad en el comportamiento, tener unidad.
- Disculparse sinceramente cuando se incurre en errores.

La interdependencia efectiva sólo está al alcance de quienes son verdaderamente independientes, y para ser verdaderamente independientes es necesario centrarse en principios.

PENSAR EN GANAR GANAR

En la **interacción humana** hay seis **formas básicas**:

- **Ganar/ganar.**– Es una estructura que constantemente busca el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Es ver la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Esta forma se basa en el supuesto de la abundancia, de que hay mucho para todos.
- **Gano/pierdes.**– Es el enfoque autoritario para conseguir los fines, es útil en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza, pero en general supone escasez.
- **Pierdo/ganas.**– Esta es la forma preferida por las personas a las que les gusta agradar o apaciguar. En este tipo de negociación la renuncia es el modo de actuar.
- **Pierdo/pierdes.**– Es el resultado de la reunión de dos tipos gano/pierdes, obstinados, egoístas.
- **Gano.**– Para este esquema es irrelevante que otro gane o pierda, no hay un sentido de confrontación, sino asegurarse sus propios fines.
- **Ganar/ganar o no hay trato.**– Esta forma significa que si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, ambas coinciden en disentir de común acuerdo.

Existen **cinco dimensiones** que deben mejorarse para llegar a interacciones del tipo ganar/ganar:

- **Carácter.**– Es la base de la estructura ganar/ganar. Contiene tres rasgos esenciales, que son:
 - Integridad.
 - Madurez, el equilibrio entre coraje y respeto.
 - Mentalidad de la abundancia.
- **Relaciones.**– Sobre la base del carácter, construimos relaciones del tipo ganar/ganar como producto de la confianza y la empatía.
- **Acuerdos.**– De las relaciones derivan los acuerdos que definen y dirigen el ganar/ganar. Un acuerdo de este tipo contiene implícitos los siguientes elementos:
 - Resultados deseados (y no métodos).
 - Directrices.
 - Recursos.
 - Rendición de cuentas.
 - Consecuencias, que pueden ser económicas, psicológicas, de oportunidades y de responsabilidad.
- **Sistemas.**– La filosofía ganar/ganar sólo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Es necesario que converjan las necesidades y las metas de los gerentes con los subordinados, así como tener un sistema de recompensas del tipo ganar/ganar.
- **Procesos.**– Es recomendable un proceso de cuatro pasos:
- Contemplar el problema desde otro punto de vista. Procurar comprender y expresar las necesidades y

preocupaciones de la otra parte mejor que ella misma.

- Identificar las cuestiones clave implicadas.
- Determinar qué resultados constituirían una solución totalmente aceptable.
- Identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.

PROCURE PRIMERO COMPRENDER Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO

Este hábito es el de la comunicación efectiva, requiere aprender a escuchar empáticamente, sin emitir respuestas autobiográficas ni prescripciones a las que no les precede un diagnóstico. Después exige esforzarnos en ser comprendidos.

Existen **cuatro niveles de escucha**:

- **Ignorándola.** No escucharla en absoluto.
- **Fingir.** Sí. Ya. Correcto. Es seguir la corriente.
- **Escucha selectiva.** Oyendo sólo ciertas partes de la conversación como lo hacemos con el parloteo incesante de un niño.
- **Escucha atenta.** Centrando nuestra energía en las palabras que se pronuncian.
- **Escucha empática.** Significa escuchar con la intención de comprender, entrando en el marco de referencia de la otra persona, para comprender lo que siente.

La escucha empática es poderosa porque proporciona datos precisos, y es la clave para efectuar depósitos en las cuentas emocionales (sabiendo qué significa un depósito para otras personas).

Cuando escuchamos autobiográficamente, tendemos a expresar **cuatro respuestas autobiográficas**:

- **Evaluación** (estamos de acuerdo o disentimos).
- **Sondeo** (formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia).
- **Consejo** (sobre la base de nuestra experiencia).
- **Interpretación** (tratamos de decifrar a alguien, explicar sus motivos, sobre la base de nuestros propios motivos y conductas).

Es importante no presionar, ser paciente y considerado para comprender. Y para ser comprendido se requiere coraje, empatizar y exponer razonablemente nuestros motivos.

En la empresa puede dedicar tiempo a entrevistas personales con los empleados. Escucharlos, comprenderlos. Establecer sistemas de información para los gerentes, que brinden una retroalimentación honesta y precisa en todos los niveles: de los clientes, de los proveedores y de los empleados.

SINERGICE

Sinergia significa que el todo es más que la suma de las partes, que la relación de las partes entre sí es otra parte, la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y estimulante.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias y respetarlas. Para crear grupos sinérgicos se requiere superar varios **niveles de comunicación**:

- **Defensivo** (gano/pierdes ó pierdo/ganas). – Se caracteriza por baja confianza y cooperación entre las partes.
- **Respetuoso** (transacción). – Se produce en circunstancias de confianza y cooperación medias.
- **Sinérgico** (ganar/ganar). – Es el resultado de relaciones estrechas, con mucha comprensión producto de altos niveles de confianza y cooperación. En este tipo de comunicación se buscan soluciones que favorecen

a ambas partes.

La sinergia exige compromiso auténtico, para conseguir una sincera y sostenida participación en la resolución de problemas, liberando más creatividad.

Es importante sinergizar dentro de nosotros mismos, valorando las diferencias entre nuestras partes analítica y creativa.

AFILAR LA SIERRA

Este hábito significa preservar y fortalecer el mayor bien que posee cada cual: uno mismo. Significa renovar las **cuatro dimensiones de nuestra naturaleza**: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

Dimensión física.– Supone cuidar nuestro cuerpo físico, comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad. Un buen programa de ejercicios debe atender tres áreas del mantenimiento corporal: la resistencia, la flexibilidad y la fuerza. En esta dimensión se incluye el control del estrés.

Dimensión espiritual.– Esta dimensión es la que nos proporciona liderazgo de nuestra propia vida. Consiste en la clarificación y compromiso de y con los valores, el estudio, la meditación, el estudio, la meditación y a través de la literatura o música. El contacto con la naturaleza ayuda mucho en este sentido.

Dimensión mental.– Este desarrollo proviene principalmente de la educación formal. Debemos seguir preparándonos, leer, visualizar, organizar y planificar, escribir.

Dimensión social/emocional.– Las dimensiones social y emocional están estrechamente ligadas porque nuestra vida emocional se desarrolla primordialmente a partir de nuestras relaciones con otros. Este desarrollo se favorece con el servicio, la empatía, la seguridad intrínseca y la sinergia.

Programando a los otros.

La mayoría depende de la imagen social, de las opiniones, percepciones y modelos de la gente que les rodea. Es conveniente afirmar la naturaleza proactiva de las personas y tratarlas como seres responsables, con lo cual los estaremos programando para que lo sean. Goethe afirmó: "Trata al hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en el hombre que puede y debe ser.

En una organización, la dimensión física se expresa en términos económicos. La dimensión mental se refiere al reconocimiento, desarrollo y empleo del talento. La dimensión social/emocional es la de las relaciones humanas y el modo en que se trata a la gente. Y la dimensión espiritual se refiere a la búsqueda de sentido en la misión e integridad de la organización. Es importante mantener el equilibrio en su sistema de valores para poder sobrevivir a través del tiempo.

CENTRO

PODER

GUÍA

SEGURIDAD

SABIDURÍA