

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Poderosas lecciones de cambio personal

Por Stephen R. Covey

RESUMEN EJECUTIVO

No importa a cuántas personas usted supervise, hay una sola persona a la cual puede cambiar: a usted mismo. La mejor inversión que puede hacer, entonces, es en mejorarse a sí mismo desarrollando los hábitos que le harán mejor persona y mejor gerente.

Si usted quiere cambiar cualquier situación, tiene que comportarse en forma distinta. Pero para cambiar su comportamiento, debe antes modificar sus paradigmas – su forma de interpretar el mundo.

“Los 7 hábitos” presentan una nueva forma para cambiar estos paradigmas, al instaurar nuevos hábitos que le permitirán escapar de la inercia y encaminarse hacia sus objetivos.

Los tres primeros hábitos tratan del auto-dominio. Es decir, están orientados a lograr el crecimiento de la personalidad para obtener la independencia.

Los siguientes tres hábitos tratan de las relaciones con los demás – trabajo en equipo, cooperación y comunicaciones; están orientados a lograr la interdependencia.

Finalmente, el hábito siete, se refiere a la renovación continua que le llevará a entender mejor los hábitos restantes.

Los hábitos

Un hábito está en la intersección de tres componentes que se solapan: el Conocimiento, las Habilidades y el Deseo (o actitud).

El Conocimiento le indica qué hacer y por qué. Las Habilidades le enseñan cómo hacer las cosas. El Deseo es la motivación, sus ganas de hacerlas.

Para convertir un comportamiento en un hábito, necesita de los tres componentes.

La efectividad y el equilibrio P/CP

Los 7 hábitos están en armonía con la ley natural denominada por el autor equilibrio P/CP. Este principio se ilustra mejor con la conocida fábula de Aesop:

Un día, un granjero pobre descubre un huevo de oro en el nido de su gallina. El no puede creer la suerte que tuvo. Sin embargo, cada día que pasa, aparece un huevo nuevo, haciéndolo millonario. Pero a la vez, se vuelve codicioso e impaciente –

decide matar a la gallina para obtener todos los huevos a la vez, sin tener que esperar de un día al otro. Pero al abrir la gallina, se da cuenta que no hay huevos de oro en su interior.

Esto ilustra la ley de la efectividad. Muchos piensan que ser efectivo es sacar todos los huevos tan rápido como sea posible. Pero para ser realmente efectivo, necesita los huevos y la gallina que los produzca.

De allí la necesidad de equilibrio entre P (la producción, es decir los huevos) y la CP (la capacidad de producir, en Inglés Production Capability, o sea la gallina).

Sobre este equilibrio gira el verdadero significado de la efectividad en todas las áreas de su vida. Este principio se puede aplicar a cualquier tipo de activo: las personas que supervisa, los equipos que maneja, su salud, sus finanzas personales y sus relaciones con otras personas en su hogar o en el trabajo.

Hábito 1 – Ser proactivo

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida – ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo.

Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra, ni en la forma como fue criado, ni en su carga genética.

La libertad en la escogencia de su respuesta se basa en:

- *Auto-conciencia* (self awareness): que le permite diferenciarse a usted de su estado de ánimo, sentimientos y pensamientos
- *Imaginación*: para crear ideas mas allá de su realidad presente
- *Conciencia*: para distinguir lo bueno de lo malo
- *Voluntad independiente*: para actuar basado en su auto-conciencia

Una persona proactiva es guiada por sus propios valores, a diferencia de la persona reactiva, quien entrega el control sobre sus decisiones, dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás le digan cómo se deben sentir.

Una vez que entienda esta diferencia, le quedará claro por qué nadie le puede hacer sentir mal a menos que usted se lo permita.

Esta verdad, sin embargo, no es fácil de aceptar, sobretodo si está acostumbrado a echar la culpa a los demás o a la mala suerte por sus problemas. Una vez que admita “estoy aquí por las decisiones que tomé ayer”, puede entonces declarar “decido ser algo distinto mañana”.

Una clave para determinar si usted es proactivo o reactivo se encuentra en el lenguaje que utiliza. Si usted dice cosas como “el gerente de mercadeo me hace rabiar”, está siendo reactivo – está dejando que otro tome control de sus emociones. El enfoque proactivo sería “estoy dejando que el gerente de mercadeo me haga rabiar. Puedo escoger responder de otra forma”.

Para desarrollar su proactividad, pruebe lo siguiente:

- Ponga atención a las palabras que selecciona usted y quienes le rodean. ¿ Con qué frecuencia escucha expresiones reactivas como “tengo que...” en lugar de “quiero...” ?
- Identifique las debilidades de los demás, pero no como un pretexto para sus propias fallas, sino como oportunidades para escoger sus respuestas.
- Trabaje durante 30 días en probar los principios. Ponga énfasis en aquellas cosas que puede controlar.

Hábito 2 – Comience con un fin en mente

Este es el hábito del liderazgo personal, que indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseados.

Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. Piense en la construcción de una casa – antes de comenzar la construcción, se dibuja un plano (la primera creación). Posteriormente, construye la casa (la segunda creación). En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo.

Esto explica la diferencia entre liderazgo y gerencia. El liderazgo debe venir primero.

El liderazgo implica concentrarse en la pregunta “¿ qué quiero lograr ?”, a diferencia de la gerencia que se basa en “¿ cuál es la mejor forma de lograr lo que quiero ?”. El hábito 2 cubre el “qué quiero lograr” (liderazgo), y el 3 el “cuál es la mejor forma” (gerencia).

Liderazgo Vs gerencia - ejemplo

Imagine un grupo de personas abriendo un camino por la selva.

El líder es la persona que se sube al árbol mas alto, mira alrededor, y declara “estamos en la selva equivocada”.

Los gerentes son las personas que siguen a los trabajadores que cortan la maleza, y van escribiendo los manuales de procedimiento. A estos últimos no les importa si es la selva correcta o no, siempre y cuando estén progresando en su trabajo.

Para ser efectivo, no importa cuánto se trabaje si se está en la selva equivocada. De allí que el liderazgo deba ser primero, y la gerencia venga después.

Comenzar el día con un fin en mente implica tener sus valores firmemente arraigados en su mente, de manera de afrontar el reto de tomar decisiones que se deriven de ellos. Esto lo puede hacer escribiendo un enunciado de misión personal (personal mission statement) – no para su empresa, para usted. Haga una lista de los principios por los cuales usted vive y trabaja. Por ejemplo: “escuchar ambos bandos antes de tomar una decisión; defender a los ausentes; pedir la opinión de los demás” y así sucesivamente. Utilice este enunciado como la base para todas las decisiones que tome.

Su centro

Para escribir este enunciado, debe primero explorar su centro (o núcleo), el cual está compuesto por sus paradigmas básicos – el lente que usa para ver el mundo. Cualquiera que sea su centro, será su fuente de seguridad (sentido de valor y auto estima), guía (principios que utiliza para dirigir sus decisiones), sabiduría (su juicio y perspectiva de la vida) y poder (habilidad para actuar y lograr lo que desea).

Su tipo de centro indicará el tipo de comportamiento y de decisiones que tome. Estos son algunos de los centros comunes, y sus razones que le pueden impedir ser eficiente:

- *Centrado en su cónyuge o su familia*: obtiene su sentido de seguridad y valor personal de su matrimonio e hijos. Pero si tiene problemas maritales, puede afectar su auto-estima. Además, puede preocuparse demasiado por ser popular con sus hijos, en lugar de enseñarles auto-disciplina.

- *Centrado en el dinero o su trabajo*: su seguridad viene de la cantidad de dinero que tiene o de la cantidad de trabajo que hace. Una pequeña amenaza a su ingreso, o un problema de trabajo, pueden derrumbar su vida.

- *Centrado en posesiones*: su seguridad proviene de tener casas, vehículos, botes, etc. Como usted equipara su valor personal con el valor de lo que posee, su valor varía constantemente. Si está en presencia de alguien con mas posesiones o mayor status, se siente inferior.

Cada uno de estos centros es volátil y poco consistente. Si usted posee uno de ellos, le ha dado el poder sobre sus decisiones y comportamiento a otro.

El hábito 2 es acerca de conseguir el centro adecuado – un centro basado en principios, que no cambian ni tienen horizonte de tiempo. Su seguridad provendrá de saber que no cambian. A diferencia de su cónyuge o familiares, los principios no se mueren o solicitan el divorcio. A diferencia del dinero o los bienes, los principios no pueden ser robados o perdidos.

Su comportamiento y los centros – ejemplo

Imagine que es el final de la jornada de trabajo, y le ha prometido a su esposa llevarla a un concierto. A última hora, su jefe le pide que se quede trabajando hasta tarde para ayudarlo a preparar una presentación.

- Si usted está *centrado en su cónyuge o familia*, su esposa viene primero. Le dirá a su jefe que no puede.

- Si está *centrado en el dinero*, pensará en el dinero que obtendrá por trabajar horas extra, y dejará a su esposa en casa.
- Si está *centrado en el trabajo*, verá la oportunidad de ganar puntos con su jefe. Esperará que su esposa se sienta orgullosa por que usted trabaja duro.
- Si está *centrado en posesiones*, traducirá las horas de sobre-tiempo en algo que se pueda comprar. Si lo que puede comprar vale mas que los tickets para el concierto, se queda.

Una persona centrada en principios evalúa las opciones sin los prejuicios o emociones de los otros centros. Tomará todos los factores en consideración y encontrará la solución que mejor se adapta a sus necesidades.

Hay cinco diferencias importantes a la hora de tomar una decisión basada en principios:

- 1.- Usted toma la decisión proactivamente, basado en su sentido de la razón, y no porque alguien lo empuja en una dirección u otra
- 2.- Usted sabe que su decisión es la adecuada, porque está basada en principios con resultados predecibles a largo plazo
- 3.- Su decisión contribuye a reforzar sus valores
- 4.- Puede comunicarse honestamente con las partes involucradas, porque ha desarrollado relaciones interdependientes con ellos
- 5.- Se siente cómodo con su decisión, cualquiera que ésta sea

Hábito 3 – Poner primero lo primero

En el hábito 1, aprendió que puede crear su propio paradigma. En el hábito 2, descubrió los principios básicos por los cuales debería vivir y trabajar. Una vez aprendido esto, estará listo para poner primero lo primero cada día, a cada momento. En otras palabras, practicar los principios de la administración personal.

El hábito 3 nos lleva al campo del manejo del tiempo. Para ser realmente efectivo, es necesario organizar su tiempo alrededor de sus prioridades.

Considere la siguiente matriz, que toma en cuenta dos factores: 1) Importancia – qué tan crítica es una actividad para su misión y sus valores, y 2) Urgencia – qué tan insistentemente necesita de su atención.

	Urgente	No Urgente
Importante	I Crisis, proyectos con fecha límite	II Prevención, Relaciones, Planificación, Recreación
No importante	III Interrupciones, llamadas, actividades populares	IV Ciertas llamadas, cierto correo, actividades placenteras

Toda actividad en el cuadrante I es importante y urgente, tal como una crisis, una reunión clave para un proyecto, etc.

Una actividad en el cuadrante II es importante, pero no urgente. Incluye actividades de mantenimiento, aprendizaje continuo, planificación estratégica, construcción de relaciones, etc.

En el cuadrante III, las actividades son urgentes mas no importantes. El teléfono sonando, o un correo, exigen su atención, pero no están conectadas con sus prioridades.

Finalmente en el cuadrante IV están las actividades que no son ni urgentes ni importantes – tareas que lo mantienen ocupado, sin lograr nada.

Las personas que pasan la mayor parte de su tiempo en el cuadrante I viven una crisis tras la otra. Cuando sobreviven a una crisis, tienen otra esperándole. Para escapar de la presión, recurren al cuadrante IV a perder el tiempo, lo cual le aumenta el nivel de stress antes de volver al cuadrante I.

Otras personas frecuentan el cuadrante III, manejando actividades urgentes pero no importantes. Recuerde que estas actividades son urgentes solo porque son importantes para otro.

La gente efectiva evita los cuadrantes III y IV, y tratan de minimizar las actividades del cuadrantes I, para pasar la mayor parte de su tiempo en el cuadrante II (este último es muy fácil de evadir, puesto que no es urgente).

Para ilustrar esto, pregúntese ¿ qué actividad podría realizar en forma regular que mejoraría significativamente su vida de trabajo ? Seguramente la respuesta será algo como “cultivar las relaciones con mis compañeros de trabajo” u otra similar en el cuadrante II.

Cómo organizar su tiempo para el cuadrante II

- 1.- *Haga una lista de todos sus roles.*

Ejemplo: Esposo, Padre, Gerente de Nuevos productos, Presidente de una asociación benéfica, etc.

- 2.- *Seleccione sus objetivos para la semana próxima.* Piense en 2 o 3 resultados importantes que quiera lograr para cada uno de sus roles. Asegúrese que estén en el cuadrante II, y que estén ligados con sus objetivos a largo plazo.

Ejemplo: en el rol de Gerente de Nuevos productos, sus objetivos pudieran ser revisar el estudio de consumidores y entrevistar candidatos para asistente.

- 3.- *Aparte el tiempo para trabajar en cada objetivo.* Identifique con precisión sus espacios de tiempo, y haga citas concretas con otras personas.

(puede conseguir hojas de trabajo para organizar su semana y otras herramientas visitando la página web de Franklin Covey - <http://www.franklincovey.com>)

Hábito 4 – Piense Ganar/Ganar

Los hábitos del 1 al 3 tratan de “victorias privadas”, cómo trabajar consigo mismo para desarrollar su carácter. Los hábi-

tos 4 al 6 lo llevarán a “victorias públicas”, cómo desarrollar la personalidad para tener éxito trabajando con otras personas.

El hábito 4 implica que ambas partes en cualquier acuerdo deben salir beneficiadas. Está basado en el paradigma según el cual la victoria de una persona no necesariamente ocurre a expensas de la derrota de otra.

La alternativa a ganar/ganar es perder/perder. Si uno gana y otro pierde, ninguno de los dos obtiene la confianza y lealtad del otro a largo plazo. Es decir, usted puede ganar haciendo a la otra parte perder, pero eso afectará la próxima negociación.

Si no puede alcanzar un trato ganar/ganar, es preferible no hacer trato. Al menos preservará la relación, abriendo el campo para un acuerdo ganar/ganar en el futuro.

Ganar/ganar implica cinco elementos o dimensiones:

1.- Carácter: es la base del paradigma ganar/ganar, desarrollado en los hábitos 1 al 3. Solo cuando conoce bien sus valores, sabrá qué significa ganar para usted. Además tendrá la integridad para mantener sus promesas a los demás.

2.- Relaciones: se construyen sobre la base del carácter. Si trabaja en desarrollar su credibilidad a lo largo del tiempo, estará invirtiendo en relaciones abiertas al éxito de ambas partes.

3.- Acuerdos: los acuerdos surgen a partir de las relaciones. Deben tener cinco elementos muy explícitos para dejar claras las expectativas: resultados deseados, directrices o parámetros dentro de los cuales se obtendrán dichos resultados, recursos disponibles para lograr los resultados, medidas para evaluar los logros y las consecuencias si se logran los objetivos.

4.- Sistema: para que los acuerdos funcionen, el sistema debe estar en capacidad de manejarlo. Incluye sistemas para capacitación, planificación, comunicación, información, etc.

5.- Proceso: un proceso de cuatro pasos debe ser utilizado para lograr un acuerdo ganar/ganar:

- Trate de ver la situación desde la perspectiva del otro
- Identifique los aspectos y preocupaciones clave
- Haga una lista de resultados que consideraría una solución aceptable
- Busque nuevas opciones para obtener esos resultados

Para que este proceso funcione, necesita de los hábitos 5 y 6.

Hábito 5 – Busque primero entender, luego ser entendido

Este es el hábito de la comunicación efectiva. Es también el hábito más emocionante, y que puede poner en funcionamiento en forma inmediata.

La mayoría de las personas pasan su vida aprendiendo a comunicarse en forma escrita o hablada, pero tienen poco entrenamiento en escuchar – en entender verdaderamente a la otra persona desde su propio marco de referencia.

Es poco común la persona que escucha con la intención de entender. Generalmente se escucha con la intención de

contestar.

Escuchar con empatía es una herramienta muy poderosa – le proporciona información precisa con la cual trabajar. En lugar de filtrar lo que dice la persona a través del filtro con el cual usted ve el mundo, tiene que entender cómo la otra persona lo ve.

Después de la necesidad física de sobrevivir, la necesidad más importante de una persona es la de sobrevivir psicológicamente – ser entendido y apreciado. Al escuchar con empatía, usted estará llenando esa necesidad (según Covey, le está dando “aire psicológico”). Una vez que la persona tenga sus necesidades básicas cubiertas, baja sus defensas, y puede entonces influenciarlo y trabajar juntos en una solución ganar/ganar.

Hábito 6 – Sinergice

Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes.

El hábito de sinergizar implica entonces la cooperación creativa y el trabajo en equipo: las personas con mentalidad ganar/ganar, y que escuchen con empatía, pueden aprovechar sus diferencias para generar opciones que no existían previamente.

Reunir varias perspectivas distintas, en el espíritu de respeto mutuo, trae como resultado la sinergia. Los participantes sienten la libertad de buscar la mejor alternativa posible, y con frecuencia logran propuestas diferentes y mejores que las originales.

La sinergia es un método para resolver problemas basado en recursos humanos, en contraposición con el método basado en relaciones humanas. Este último es utilizado por personas inseguras que tienden a rodearse de gente que piensan igual y que constantemente tienden a complacer o aprobar todo lo que diga. Confunden uniformidad por unidad.

Hábito 7 – Afilar la sierra

Es el hábito de la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente.

La efectividad, como se mencionó anteriormente, se logra cuando se puede mantener el equilibrio entre la producción (P) y la capacidad de producción (CP). Sin embargo, es frecuente que la gente esté demasiado ocupada produciendo (aserrando) para prestar atención al mantenimiento de su medio de producción (afilar la sierra). La razón por la cual esto ocurre es que el mantenimiento pocas veces produce dividendos importantes en forma inmediata.

Afilar la sierra implica idear un programa balanceado, sistémico, para la auto-renovación en cuatro áreas fundamentales. Debe dedicar al menos una hora cada día trabajando en ellas:

- *Dimensión física*: incluye ejercicio físico, nutrición y manejo del Stress. Al comer adecuadamente, y ejercitarse 30 minutos al día, logrará mejorar su fuerza y resistencia en forma proactiva. De no hacerlo, su cuerpo se debilita.
- *Dimensión espiritual*: renovar su compromiso con sus valores (del hábito 2) mediante la revisión de su misión personal,

o a través del rezo, meditación, o inmersión en música, literatura, o naturaleza. De no hacerlo, su espíritu se vuelve insensible.

- *Dimensión mental*: su mente se “afilan” a través de actividades como lectura, escritura y planificación. También se logra siguiendo los hábitos 2 y 3, comenzar con un fin en mente y poniendo primero lo primero. De no hacerlo, su mente se vuelve mecánica.

- *Dimensión social/emocional*: enfocarse en los hábitos 4,5 y 6, utilizándolos en las interacciones diarias con los demás.

Como las cuatro dimensiones están interrelacionadas, lo que haga para “afilan la sierra” en una, impactará positivamente las demás. Si trabaja equilibradamente en las cuatro, pasando al

menos una hora al día, todos los días, sembrará los hábitos como parte provechosa de su vida.

Hacerlo toma tiempo y esfuerzo. Después de todo, son los hábitos de la gente efectiva, quienes logran el éxito al hacer aquellas cosas que muchos tratan de evitar.

Comience a trabajar en los hábitos de una vez. Empiece con el primero, sea proactivo. Luego continúe con sus victorias privadas – céntrese en principios y enfóquese en actividades del cuadrante II. Después siga con las victorias públicas – busque situaciones ganar-ganar, escuche empáticamente, y sinergice. Pero recuerde, este proceso creativo nunca termina. Debe continuar afilando los hábitos por el resto de su vida.