



## **Siete Hábitos para las personas altamente efectivas.**

Este es el título del libro de Stephen R. Covey (1989) donde se plantea que en las cualidades de las personas altamente efectivas se combinan el conocimiento (qué hacer y por qué) la habilidad (cómo hacer) y la motivación (el deseo). Esta combinación da lugar a determinadas conductas o hábitos que caracterizan a estas personas, las cuales son:

1. Proactividad: es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar
2. Comenzar con un fin en la mente
3. Ejecutar y organizar según prioridades, las cosas importantes y no urgentes requieren más proactividad
4. Orientación hacia las oportunidades y no hacia los problemas
5. Pensar en ganar/ganar, encontrar solución beneficiosa para las partes
6. Primero comprender y después ser comprendido, escuchar con la intención de comprender y no de responder, lograr la sinergia: la suma de la partes es más productiva que cada una de ellas
7. Crecimiento personal: leer, estudiar escribir, comunicarse, espíritu emprendedor

Estos hábitos constituyen patrones de comportamiento. Los hábitos juegan un papel importante en la vida porque son habilidades o actividades que se automatizan y se reduce el control de la conciencia sobre ellos. Por ejemplo, la mayoría de las personas cuando se levantan por la mañana se dirigen al baño, esa es una acción con poco control consciente porque está automatizada. En muchas ocasiones, las personas tienen hábitos que frenan su desempeño exitoso. Un ejemplo de esta conducta es dejar las cosas para otro día, o la tendencia a dejarlo todo para después.

# EDUCERE

DOCENTES POR UN MAÑANA

Los siete hábitos se basan en una serie de principios y paradigmas interesantes. Para comprenderlos mejor es conveniente examinar la fábula de la gallina de los huevos de oro, según el criterio de Covey. Es la historia de un pobre granjero que un día revisa el nido de su gallina y se encuentra un huevo de oro brillante. Aunque cree que es una broma de alguien, se lo lleva a su casa. Después, cada mañana toma el huevo de oro y se vuelve rico. A medida que esto ocurre se vuelve también miserable e impaciente con la producción de la gallina. Finalmente, con la intención de obtener todo el oro de una vez, mata a la gallina, la abre y no encuentra nada.

La moraleja de esta fábula, según Covey, es que la verdadera efectividad está donde funcionan dos cosas: la producción de los huevos de oro y la capacidad de producción que es la gallina. Como el granjero ingenuo, muchas veces, se enfatiza en los resultados a corto plazo a costa de la prosperidad a largo plazo. Cuando se pone un énfasis excesivo en los resultados, se pone en riesgo la capacidad de producción, pues la salud física, financiera y de los recursos humanos puede deteriorarse, como se aprecia en el ejemplo siguiente, al que el autor citado hace referencia.

Una talentosa y emprendedora mujer trabajó para una gran empresa. Ella quería hacer un buen trabajo para su empresa, para su familia y para ella misma. Trabajó fuerte y pronto fue reconocida como alguien en quien se podía confiar para que el trabajo se hiciera rápido, eficiente y con alta calidad. Le fueron asignados más y más proyectos. Trabajaba largas horas. Llegaba a la casa a la hora de acostar a los niños. Las fechas límites para entregar los trabajos empezaron a fallar. Su jefe le dijo que su desempeño había bajado. Los proyectos dejaron de llegarle a ella. Se sentía cansada todo el tiempo, y finalmente se sentía usada y abusada.

Acercas de los paradigmas, se puede plantear que estos son las maneras en los individuos perciben, entienden e interpretan el mundo que les rodea, constituyen un mapa mental. Las personas no ven el mundo como es, sino como son ellos mismos o como están condicionados a verlo. Por ello, cuanto más consciente el sujeto está de esos paradigmas está más abierto a tener una mejor comprensión del mundo. Dicho con otras palabras, mientras la persona esté más consciente de que el mundo no es exactamente como lo está interpretando, porque esa interpretación se encuentra afectada por su subjetividad, asumirá una actitud crítica hacia esos paradigmas y estará más abierta a escuchar los criterios de los otros, con el objetivo

de examinarlos y variarlos si es necesario.

Cuando se quieren hacer cambios significativos en la vida, hay que cambiar los paradigmas básicos por los cuales uno se rige, o sea es necesario cambiar la forma de vernos a nosotros mismos y a los demás.

La siguiente anécdota, también referida por Covey, puede servir para ilustrar esta explicación. Se trata de un gerente de tienda que escuchó a uno de sus vendedores decirle a un cliente: "no, no hemos tenido ninguna en esta semana y parece que no estaremos recibiendo otras por ahora". El gerente estaba sorprendido de escuchar esas palabras y salió detrás del cliente y le dijo: "eso no es cierto". El gerente entró y le dijo al vendedor: "nunca diga que no tenemos algo, si no hay, diga que lo hemos ordenado y que ya está en camino; ahora bien, ¿qué es lo que quería? Lluvia, respondió el vendedor. Esto es un ejemplo, donde se actuó a partir de un supuesto.

Para cambiar los paradigmas, se pueden responder las siguientes preguntas: ¿Ha estado en algún país o provincia diferente? ¿La gente actuó de la forma que usted esperaba? Otras alternativas son pensar acerca del camino que recorre para llegar a la casa. y preguntarse ¿Hay algún camino más conveniente que otro? ¿Ha buscado algún camino más conveniente? Después, se piensa en la forma en que uno hace su trabajo o en la forma en que interactúa con los demás y se valora si existen otras formas de trabajar o de interactuar con los demás. Este ejercicio es importante para cambiar la perspectiva de ver las cosas, dentro del marco de la concepción de los siete hábitos de las personas efectivas.

Según Covey, en cada nueva relación que se hace, se abre una cuenta de banco emocional, parecida a la que se puede hacer en un banco financiero. En ella, se hacen depósitos y retiros. Los primeros son: la bondad, la cortesía, el mantenimiento de promesas, las expectativas claras, la lealtad al ausente, las disculpas. Dentro de los segundos, están el mal trato, las descortesías, la ignorancia de las promesas, las expectativas no clarificadas, la deslealtad, la duplicidad, el orgullo, la presunción y la arrogancia. Cuando los retiros exceden a los depósitos la cuenta se sobregira. En las relaciones humanas, se requiere de pequeños depósitos continuos para poder mantener el balance. Los motivos para hacer depósitos deben ser sinceros o las otras personas se pueden sentir manipuladas. Hay que mantener la cuenta desde un alto nivel de confianza, pues en las relaciones las

cosas pequeñas son las que más cuentan.

Covey es del criterio que en la vida existe la ley de la cosecha, pues hay fases secuenciales de crecimiento y desarrollo. Para alcanzar calidad de vida, entendida como la efectividad personal y buenas relaciones con los demás, hay que seguir un proceso natural de aprendizaje que tiene sus etapas. En ello, se ponen de manifiesto los pasos que sigue un granjero para obtener su cosecha, donde no puede obviar ninguno. De la misma manera, el logro de los hábitos de efectividad tiene su proceso.

Los siete hábitos proveen un alcance secuencial para moverse progresivamente en el camino de la madurez, desde la dependencia hacia la independencia y la interdependencia. La dependencia es, según Covey, el paradigma de que usted me cuida mí, la independencia es el paradigma de que yo soy autosuficiente, en el buen sentido de la palabra. La interdependencia es el paradigma del nosotros. Esto se construye de adentro hacia fuera, o sea que los hábitos 1, 2 y 3 ayudan a progresar de la dependencia hacia la independencia o hacia el logro una victoria privada. Los hábitos 4, 5 y 6 conducen hacia la victoria pública. El hábito 7 es el de la renovación.

Ser proactivo, que es el primer hábito, significa que somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra naturaleza básica es actuar. Las personas proactivas no culpan a las condiciones de su comportamiento. Este es un producto de lo que escogen conscientemente sobre la base de sus valores y sus sentimientos. Lo opuesto es ser reactivo. El lenguaje de los reactivos los disculpa de sus responsabilidades con frases tales como: "yo soy así", "tengo que", "no puedo". Las personas proactivas usan su tiempo en cosas que pueden controlar que es lo que está en el círculo de sus influencias, en vez de reaccionar.

Para desarrollar este hábito, es necesario clasificar los problemas que tenemos en los que son de control directo, indirecto o que carecen de control. Los primeros son aquellos que están relacionados con nuestro propio comportamiento, los segundos envuelven el comportamiento de otras personas y los terceros son problemas en los cuales no podemos hacer nada, como por ejemplo el clima o el congestionamiento del tráfico. Tener una idea clara de los problemas a los cuales se le dedican las energías es un paso gigantesco para desarrollar la proactividad.

# EDUCERE

DOCENTES POR UN MAÑANA

El hábito de comenzar con fin en la mente está relacionado con el liderazgo personal. Significa que al comenzar cada día o cada tarea hay que tener un claro entendimiento de la dirección o del destino a donde se quiere llegar. Así, se define lo verdaderamente importante, el objetivo que quiere alcanzar. Las personas, muchas veces, logran victorias que están vacías, que no tienen significación personal. Este hábito está basado en la imaginación, en la habilidad de prever, de ver el potencial, de crear en la mente lo que se desea y lo que no se puede ver todavía con los ojos.

El tercer hábito, poner primero lo primero, está relacionado con la administración del tiempo. Lo primero son las cosas importantes y que vale la pena hacer. Con este hábito se organiza el tiempo para llevar a la realidad las cosas definidas en el hábito anterior. Covey plantea que las personas exitosas hacen las cosas que a las personas sin éxito no les gusta hacer.

El tiempo se utiliza en cosas urgentes o no urgentes, y en cosas importantes o no importantes, como puede verse en la matriz de tiempo siguiente:

	URGENTE	NO URGENTE
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> IMPOR TANTE	I. Crisis <input type="checkbox"/> Problemas <input type="checkbox"/> Fechas límites <input type="checkbox"/> Proyectos <input type="checkbox"/> Reuniones <input type="checkbox"/> Preparaciones	II. Preparación <input type="checkbox"/> Prevención <input type="checkbox"/> Clarificación de valores <input type="checkbox"/> Planificación <input type="checkbox"/> Construir relaciones <input type="checkbox"/> Necesidad de relajarse <input type="checkbox"/> Dar autoridad a otros
NO IMPOR TANTE	III. Interrupciones innecesarias <input type="checkbox"/> Reportes innecesarios <input type="checkbox"/> Reuniones sin importancia <input type="checkbox"/> Llamadas telefónicas, correos <input type="checkbox"/> Otras personas con asuntos menores	IV. Ladrones de tiempo <input type="checkbox"/> Trivialidades. <input type="checkbox"/> Escape de actividades <input type="checkbox"/> Llamadas y correos irrelevantes. <input type="checkbox"/> Exceso de TV y relajamiento

Lo ideal es trabajar hacia la eliminación del tiempo gastado en los

# EDUCERE

DOCENTES POR UN MAÑANA

cuadrantes III y IV y aumentar el tiempo empleado en el cuadrante II. En la medida en que se invierte el tiempo en la planificación, prevención, construcción de relaciones y las otras actividades del cuadrante II, se gasta menos tiempo recogiendo las partes del I o reaccionado a demandas urgentes de otras personas en III. Todas las actividades del cuadrante II incluyen la identificación de metas a largo plazo, el nutrir relaciones y obtener renovación regular en lo físico, social y emocional. Estas son cuestiones importantes pero, como no son urgentes, no se hacen.

Por lo general, la efectividad se logra a través de esfuerzos cooperativos de dos o más personas. En el matrimonio y en otras asociaciones, se necesita la interdependencia y muchas personas están en ellas con una mentalidad independiente. La mayoría de las personas aprenden a basar su valor en las comparaciones. Se cree tener éxito en términos de que alguien caiga, lo cual significa "yo gano y tu pierdes". Ganar- ganar, es una forma de ver la vida como un área cooperativa y no competitiva. Es un marco de referencia de la mente y el corazón que, constantemente, busca beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar- ganar significa que los acuerdos y las soluciones sean mutuamente beneficiosas y satisfactorias.

Un acuerdo de este tipo es una herramienta para la efectividad a largo plazo y puede darse entre jefes y empleados, entre equipos de trabajo, entre dos o más personas que necesitan interactuar. En este tipo de acuerdos hay cinco elementos que deben ser explícitos:

- .. Identificar los resultados deseados, qué se debe hacer y cuándo
- .. Especificar los lineamientos (principios, políticas, entre otros) dentro de los cuales los resultados serán cumplidos
- .. Recursos humanos, financieros, técnicos u organizacionales disponibles para ayudar a cumplir
- .. Rendir cuenta sobre la base de los estándares definidos y el tiempo de evaluación
- .. Las consecuencias buenas, naturales, malas o lógicas del resultado, tanto si se logra como si no se logra.

Muchas personas piensan que, quien es bueno no es duro. Sin embargo, ganar- ganar requiere de ambas cosas. Hay que ser buena persona, valiente, seguro de sí mismo, tener empatía, ser considerado, sensible y fuerte.

Cuando hay desbalance entre consideración y fuerza, se cae en dos posiciones: ganar- perder y perder- ganar. En la primera, la persona es fuerte y orgullosa, con valor para defender para defender sus convicciones, pero desconsiderada con los demás. En la segunda, se es muy considerado con los demás pero falta el valor de expresarse.

El quinto hábito es el de la comunicación, una de las habilidades más importantes de la vida. Se trata, sobre todo, del hábito de escuchar, el cual no se enseña. La mayoría de las personas pretende que los entiendan. Sin embargo, un comunicador efectivo, primero tratá de entender el punto de vista de la otra persona. La mayoría de las personas escuchan con el interés de responder, no de entender. Escuchan y se preparan para hablar, filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su propia autobiografía dentro de la vida de otras personas, escuchan dentro de sus marcos de referencia. Cuando se escucha así, se trata de:

- “ Evaluar: expresar acuerdo o desacuerdo
- “ Probar: hacer preguntas desde nuestro marco de referencia
- “ Aconsejar: dar consejos basados en nuestra propia experiencia
- “ Interpretar: tratar de imaginarse a las personas y de explicar sus motivos de comportamiento, sobre la base los motivos y comportamientos propios

La escucha empática es diferente porque lleva a colocarse en el marco de referencia del otro. Es ver el mundo de la misma manera que la otra persona lo ve y entender lo que está sintiendo.

# EDUCERE

DOCENTES POR UN MAÑANA

La sinergia presupone que dos personas trabajando creativamente y en cooperación pueden producir más y con mejores resultados. Este es el logro coronado de los demás hábitos porque se trata de construir equipos. Aquí, se valora la diferencia entre las personas, sus capacidades, sus emociones, sus perspectivas. La clave se encuentra en analizarlas y darse cuenta que las personas ven el mundo como son ellas y no como es en la realidad. En los equipos, es necesario juntar estas diversidades en un clima respeto mutuo para que las personas se sientan libres de buscar las mejores alternativas. Por lo general, la tercera opción es la mejor, es la que surge en la interacción y es diferente de cualquiera de las propuestas originales, es una solución de ganar- ganar.

Las personas efectivas tienen la humildad de reconocer sus propias limitaciones conceptuales y apreciar los recursos disponibles mediante la interacción con otros. Valoran las divergencias porque esas discrepancias agregan conocimientos.

Las personas poco efectivas, por el contrario, tienden a rodearse de personas que piensan de forma similar a ellas. Así, confunden la uniformidad con la unidad o la igualdad con la unidad. La oportunidad para la sinergia es mayor cuando las personas tienden a ver las cosas de manera distinta. Las diferencias tienen que ser oportunidades. Si dos personas tienen la misma opinión, una de ellas es innecesaria.

El último hábito se denomina de autorenovación o afilando la sierra. Ello significa preservar e intensificar la mayor posesión que se tiene: uno mismo. Consiste en tener un programa balanceado y sistemático para la renovación propia en lo físico, en lo social y en lo psíquico. Sin una disciplina, el cuerpo se vuelve débil, la mente mecánica, las emociones crudas, el espíritu insensible y la persona egoísta.

Esta es una actividad del cuadrante II. Es la inversión individual más poderosa que se pueda hacer en la vida: invertir en uno mismo. Para el cuerpo, hay que alimentarse adecuadamente, hacer ejercicios y descansar lo necesario. Se practica la vida social con los depósitos en el banco de cuentas emocionales, sobre todo en las relaciones claves. Nuestra mente se enriquece con el aprendizaje, a través de la lectura, la escritura, los desafíos y la toma de tiempo para pensar. El contacto con la naturaleza resulta muy beneficioso de manera general para el desarrollo armónico de la personalidad.



## Algunas notas acerca de la proactividad.<sup>1</sup>

Proactividad<sup>2</sup> es un término acuñado por Victor Frankl, un neurólogo y psiquiatra austriaco que sobrevivió a los campos de concentración Nazis, en su libro *Man's Search for Meaning* (El Hombre en busca de sentido, 1946). Años después el término se popularizaría en muchos libros de desarrollo personal y empresarial gracias al best-seller *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* del autor Stephen R. Covey.

Proactividad es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.

El concepto opuesto es el de reactividad, o tomar una actitud pasiva y ser sujeto de las circunstancias y por ende, de los problemas. La definición extendida por Covey dice que la conducta individual es función de las decisiones propias y no de las condiciones

Stephen Covey, autor de "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", define la proactividad, diciendo de ella que es la llave liberadora de la esclavitud. Llave que permite ejecutar libremente nuestra conducta.

Como podemos comprender, este concepto está referido al desarrollo consciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. Un especialista de la conducta, nos dijo que ser proactivo es tener un sueño y no desmayar hasta realizar todo lo necesario para convertirlo en realidad.

No dormirse jamás, y hacer cada cosa necesaria, sin aplazar nada

Nunca seríamos capaces de aseverar que la generación de proactividad es asunto fácil. No es así, sin embargo, lo que si es cierto, es que hay una serie de reglas y hasta de "truquitos" que permiten buenos

<sup>1</sup> Preparado por Educere para su taller 'Fortaleciendo los vínculos para una institución altamente efectiva'

<sup>2</sup> Definición tomada de Wikipedia.

resultados, y sobre todo resultados rápidos...

Hay que estar muy claro, en que sólo una actitud firme hacia las posibilidades de cambio nos permitirán que surjan nuevas ideas. Esa misma actitud lleva a las personas a llenarse de entusiasmo y a soñar grandes proyectos y grandes logros. Es eso tan pero tan positivo, que si lo ponemos en práctica, de inmediato veremos desencadenarse un ciclo dinámico de elementos, donde encontraremos espontáneamente: Decisión, valor, metas, actitud y evaluación positiva de fortalezas y debilidades personales, capacidad acertiva, y sobre todo, una gran constancia y anticipación y hasta premonición para juzgar escenarios..

**Si piensas y actúas, las acciones no se harán esperar**

Observemos cómo se generan dinámicas interesantes de búsqueda de soluciones, en los grupos de trabajo. Observemos también la discusión de posibilidades, los apoyos interdepartamentales y la coincidencia bonita de muchos para llevar a buen término el plan trazado. Es aquí donde podremos ver con más claridad como el proactivo influye y hace dinámico al grupo entorno.

El proactivo se arriesga, se lanza con seguridad a la búsqueda de soluciones; es capaz de construir caminos, y de ser necesario, actúa y decide en la incertidumbre, no permitiendo jamás que esta incertidumbre le paralice o le retarde. Observemos y nos daremos cuenta, que esta actitud y estas características de la conducta, son propias de una persona proactiva.

Otro rasgo de los proactivos es la de ser acertivos. Ellos logran concentrar sus mejores recursos para ser usados en las mejores oportunidades. Esa seguridad en si mismos les lleva a lograr lo que se proponen y permite transformar escollos y barreras en oportunidades. Desafían a través de la creatividad, y muchas veces cambian lo convencional

y no se conforman, desarrollando una maravillosa capacidad visionaria para anticiparse a los problemas y plantear alternativas.

¿Hasta cuándo lo dices...? ¡Hazlo!

Si te identificas con la conducta proactiva, verás que no basta con proponer ideas, ni escribir cuartillas y cuartillas de propuestas, borrar hojas de papel, y lanzar al viento palabras no da triunfo... Debes generar acciones, eso es lo importante. Hay que moverse del campo de la imaginación y los sueños, a terrenos operativos y de acción. Es ésta la única manera de destacar en una organización. Sólo sacándole el mejor provecho a cada propuesta, el éxito estará del lado nuestro...

Hoy, observamos igualmente que la dinámica de grupos de trabajo, cada vez más supera el modelo reactivo, ese que nos lleva a esperar que otro -y no nosotros mismos- resolviera los problemas. Al cambiar modelos ya superados, nos topamos con que el éxito o el fracaso de una institución no está en los demás, está en cada uno, incluidos nosotros... Los miembros de una organización, deben tomar decisiones y , dirigir energías hacia una meta , no descuidando analizar factores dinámicos y aceptar y tratar de capitalizar los errores, trabajar con entusiasmo y sobre todo preservar la confianza en si mismos y la autoestima.

**Las personas reactivas:**

Se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones, el ambiente social... Sólo se sienten bien si su entorno está bien.

Centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación: en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones.

**Las personas proactivas:**

Se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados: pueden pasar muchas cosas a su alrededor pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos.

Centran sus esfuerzos en el círculo de influencia: se dedican a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, con lo cual amplían su círculo de influencia.

Ser proactivo o proactiva es una actitud más que aptitud, es la forma como se enfrenta la vida, la forma en la que nos relacionamos con compañeros, colegas y familiares, la forma en la que aceptamos las situaciones que nos encontramos.

- Para cambiar esa actitud, es necesario trabajar en comportamientos específicos, los cuáles al practicarse repetidamente se convierten en hábitos y esos hábitos en actitudes. Comportamientos como una actitud positiva ante la vida, confiar en las personas, pensar que en la vida nunca dejamos de aprender y toda persona tiene algo que enseñarnos, enfocarse en los objetivos y no en las personas y aceptar que sobre nuestras ideas siempre habrá formas mejores de llevarlas a cabo.