Stephen R. Covey

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Cuaderno de trabajo

PAIDÓS

COVEY LEADERSHIP CENTER

Índice

Portada
Acerca de este cuaderno DE TRABAJO
Primera parte. PARADIGMAS Y PRINCIPIOS
Paradigmas
Principios
Los 7 hábitos: panorama general
Segunda parte. VICTORIA PRIVADA
Hábito 1. Ser Proactivo
Hábito 2: Comenzar con un Fin en Mente
Hábito 3: Poner Primero lo Primero
Tercera parte. VICTORIA PÚBLICA
Recapitulemos
Hábito 4: Pensar Ganar-Ganar
Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido
Hábito 6: Sinergizar
Hábito 7: Afilar la Sierra
Cuarta parte ¿Y AHORA, QUÉ?
¿Y ahora, qué?
Conclusión
Relación de los Centros de Liderazgo Covey
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora Descubre Comparte

ACERCA DE ESTE CUADERNO DE TRABAJO

Vivimos una época de estimulantes desafíos en la que los cambios se suceden a nuestro alrededor a gran velocidad. Algunos de estos cambios son para mejor y nos inducen a transformar o a adaptar el modo en que pensamos o la forma en que vivimos. Sin embargo, otros nos perturban y nos hacen sentir confusos e inefectivos. El libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* nos proporciona un ancla vital que nos permite vivir el cambio sin perder cierta sensación de constancia, puesto que los hábitos que defiende se basan en principios evidentes, atemporales y universales de efectividad humana.

Este cuaderno personal, que complementa a *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, ofrece ejercicios prácticos y le brindará la oportunidad de tomar notas, registrar sus pensamientos, puntuarse en autoevaluaciones y responder a preguntas pensadas para incitar la reflexión y fomentar una comprensión más profunda del material de lectura. Al principio de cada apartado le pediremos que lea, o relea, capítulos concretos de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Este cuaderno DE TRABAJO se ha diseñado como complemento del libro. ¡Utilícelos ambos una y otra vez!

Los beneficios que obtendrá si está dispuesto a pagar el precio necesario para entender y aplicar los hábitos y principios que enseñan el libro y el cuaderno son muy potentes. Descubrirá que su tiempo y sus actividades son cada vez más una cuestión de *elección* personal y que puede vivir una vida verdaderamente más rica, feliz y plena. Se dará cuenta de cómo se acelera su desarrollo y de cómo mejora como persona, y también descubrirá cómo crecen su fortaleza emocional y su autodisciplina. Experimentará asimismo que la calidad y la efectividad de sus relaciones mejoran a todos los niveles.

Esperamos que su experiencia con este cuaderno DE TRABAJO le resulte capacitadora y placentera, que lea y relea estos principios atemporales de efectividad. Dese la oportunidad de profundizar de verdad en el material que le presentamos en este cuaderno. Sea honesto consigo mismo y con los demás cuando comparta sus conclusiones y todo lo que aprenda con él. ¡Consiga que este material le sea realmente útil!

PRIMERA PARTE

PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la parte I: Paradigmas y principios, del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

PARADIGMAS

> Nuestros paradigmas, ya sean correctos o incorrectos, están en el origen de nuestras actitudes, de nuestras conductas y, en última instancia, de nuestras relaciones con los demás.
>
> STEPHEN R. COVEY

El encargado de una tienda oyó que uno de sus dependientes le decía a una clienta:

> —No, hace tiempo que no, y creo que aún tardará varias semanas en llegar.
> El encargado no daba crédito y se apresuró a acercarse a la clienta, que ya casi había salido de la tienda.
> —No es cierto —le aseguró, pero ella se limitó a mirarle extrañada y se marchó.
> Entonces, el encargado fue a buscar al dependiente y le dijo:
> —Jamás, jamás digas que no tenemos algo. Si no lo tenemos, di que lo hemos pedido y que ya está en camino. A ver, ¿qué quería la señora?
> —Lluvia —contestó el dependiente.

¿Cuántas veces ha hecho suposiciones parecidas a las de este encargado? Es fácil que suceda, porque todos vemos las cosas de manera distinta. Todos tenemos paradigmas (o marcos de referencia) diferentes: es como si llevásemos gafas y viéramos el mundo a través de ellas. No vemos el mundo tal y como es, sino tal y como somos. O, a veces, tal y como nos han condicionado para que lo veamos.

Cuanto más conscientes seamos de nuestros paradigmas (o supuestos) básicos y de hasta qué punto nos influyen las experiencias vividas, con mayor facilidad podremos examinar y contrastar esos paradigmas con la realidad, y cambiarlos si es necesario; y también seremos más capaces de escuchar a otros y de mostrarnos abiertos a sus percepciones.

Parece obvio que, si nuestro objetivo es hacer cambios relativamente menores en nuestra vida, bastará con que nos centremos en nuestras actitudes y conductas. Por el contrario, si queremos llevar a cabo cambios significativos, tendremos que trabajar con nuestros paradigmas básicos; es decir, cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo vemos el mundo que nos rodea.

¿Alguna vez ha tenido la experiencia de haber dado algo por supuesto, para darse cuenta después de que se había precipitado y había llegado a una conclusión errónea? Describa la experiencia a continuación.

_____

_____
_____
_____
_____

¿A qué conclusión llegó?

_____
_____
_____
_____
_____

Ahora, piense en otras suposiciones y conclusiones precipitadas a las que haya llegado. ¿Qué hará esta semana para trabajar en alguna de ellas?

_____
_____
_____
_____
_____

ANALICE SUS PARADIGMAS

¿Alguna vez ha viajado al extranjero o ha estado en una zona distinta de su país? ¿Qué le llamó la atención?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Las personas actuaban tal y como usted esperaba? ¿Qué pensó acerca de su conducta?

_____
_____
_____
_____
_____

Reflexione sobre sus experiencias cuando ha viajado. ¿Qué cree que los demás pensaron de usted? ¿Cree que sus opiniones fueron parecidas a lo que usted pensó de ellos?

_____
_____
_____
_____
_____

Si durante sus viajes ha tenido la oportunidad de conocer de verdad a otras personas, ¿en qué ha cambiado lo que pensaba de ellas antes de conocerlas?

_____
_____
_____
_____
_____

MODIFIQUE SU PARADIGMA

Piense en las distintas rutas que puede tomar para ir a trabajar o de vuelta a casa. ¿Hay algunas más largas que otras? ¿Alguna vez hay alguna que sea mejor que otra? ¿Por qué sí o por qué no?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Alguna vez ha descubierto una ruta nueva cuya existencia desconocía? ¿Qué sensaciones inesperadas tuvo al viajar por una ruta distinta?

_____
_____
_____
_____
_____

Ahora, piense en cómo se relaciona con los demás. ¿Existen distintas posibilidades? ¿Qué maneras nuevas de relacionarse con los demás podría probar?

_____
_____
_____
_____
_____

PRINCIPIOS

> Es imposible quebrantar la ley. Solo podemos quebrantarnos a nosotros mismos contra la ley.
>
> CECIL B. DE MILLE

Einstein vio la aguja magnética de una brújula cuando tenía cuatro años; en ese momento entendió que tenía que haber «algo detrás de las cosas, algo profundamente escondido». Y eso es cierto en todos los ámbitos de la vida. Los principios son *universales*, es decir, trascienden la cultura y la geografía. También son *atemporales*: no cambian nunca. Hablamos de principios como la justicia, la amabilidad, el respeto, la honestidad, la integridad, el altruismo o la contribución. Distintas culturas pueden traducir estos principios en prácticas distintas y, con el tiempo, pueden llegar incluso a adulterarlos mediante el uso indebido de la libertad. Sin embargo, están presentes. Son como la ley de la gravedad: operan constantemente.

Los principios también son *indiscutibles*, es decir, son obvios. Por ejemplo, no puede haber confianza duradera sin integridad. Piénselo. Es una ley natural.

Las leyes naturales (como la de la gravedad) y los principios (como el respeto, la honestidad, la amabilidad, la integridad y la justicia) controlan las consecuencias de nuestras decisiones. Del mismo modo que si atentamos repetidamente contra el medio ambiente respiramos aire contaminado y bebemos agua contaminada, la confianza (el pegamento de las relaciones) también se deteriora cuando nos portamos repetidamente mal y de forma deshonesta con los demás.

¿Recuerda la fábula de *La gallina de los huevos de oro*, de Esopo? Su moraleja sigue siendo aplicable en el mundo actual. La efectividad es una función de dos factores: lo que se produce (los huevos de oro) y los bienes de producción o la capacidad de producir (la gallina). Al igual que el granjero insensato, solemos fijarnos en los resultados a corto plazo, a costa de la prosperidad a largo plazo.

La efectividad está en el equilibro P/CP©. «P» es la producción de los resultados deseados (los huevos de oro) y «CP» es la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce los huevos de oro.

A pesar de la necesidad obvia de equilibrar P y CP, solemos olvidar o incluso maltratar los recursos físicos, económicos y humanos de que disponemos. Por ejemplo, no cuidamos adecuadamente de nuestros cuerpos, del medio ambiente o de nuestras posesiones físicas. E igualmente preocupante es que tampoco cuidamos de nuestras relaciones personales y nos olvidamos de la amabilidad y de las buenas maneras.

Por el contrario, invertir en CP, por ejemplo, haciendo ejercicio o comiendo de manera saludable, adquiriendo nuevas habilidades o forjando relaciones personales, contribuye a mejorar nuestra calidad de vida. Las relaciones personales son más sólidas, nuestra economía más estable y los bienes físicos duran más.

Reflexione sobre *La gallina de los huevos de oro*, la fábula de Esopo. Dedique unos momentos a escribir su fábula personal, acerca de sí mismo. En términos de su producción y de su capacidad productiva, ¿en qué puntos necesita mejorar su equilibrio? A continuación, encontrará un ejemplo que le ayudará a pensar.

> Una mujer joven, inteligente y emprendedora era esposa, madre y empresaria. Quería hacer un buen trabajo para ella misma, para su familia y para su empresa. Se esforzaba mucho y muy pronto logró ser reconocida como alguien en quien se podía confiar para que hiciera las cosas con rapidez, eficiencia y alta calidad, ya fuera en el trabajo o en casa. Las tareas empezaron a acumularse. Apenas llegaba a casa a tiempo para acostar a sus hijos. Su calidad de vida se redujo en todos los niveles. Siempre estaba cansada y acabó sintiéndose utilizada y explotada.

_____
_____
_____
_____
_____

Los 7 Hábitos se centran en principios atemporales y universales de efectividad personal, interpersonal, empresarial y organizacional. A continuación encontrará los principios en que se basan dichos hábitos.

1. El principio del aprendizaje continuo y de la reeducación personal es la disciplina que nos impulsa hacia los valores en que creemos. El mundo actual exige este aprendizaje continuo, que forma parte de lo que hace que nos sintamos capacitados tanto en nuestras relaciones como en nuestro trabajo. La tecnología cambia constantemente y muchos de nosotros trabajaremos en más de cinco campos distintos antes de jubilarnos. ¿Está dispuesto a quedarse atrás?

> En esto consiste el aprendizaje. De repente, se entiende algo que ha entendido toda la vida, pero de otra manera.
>
> DORIS LESSING

2. El principio del altruismo, de darse a los demás y de ayudar y facilitar las tareas de los demás.

> Servir a los demás es maravilloso, pero solo si se hace con alegría, de corazón y desde la libertad.

PEARL S. BUCK

3. El principio de ser optimista y positivo, de irradiar energía positiva y de evitar los cuatro cánceres emocionales: criticar, quejarse, comparar y competir.

> El sentido de la vida y de ser optimista consiste en ser lo bastante ingenuo como para creer que lo mejor aún está por llegar.
>
> PETER USTINOV

4. El principio de la afirmación de los demás: tratar a los demás como a personas proactivas y con gran potencial.

> Si tratamos a las personas como si fueran lo que deben ser, les ayudamos a convertirse en lo que son capaces de ser.
>
> JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

5. El principio del equilibrio: la capacidad de identificar nuestros distintos roles y de dedicar el tiempo y la atención suficientes a todas las funciones y dimensiones importantes de nuestras vidas. El éxito en un área vital no compensa el abandono o el fracaso en el resto.

> Todos tenemos una casa con cuatro habitaciones: física, mental, emocional y espiritual. A no ser que entremos en todas a diario, aunque solo sea para ventilarlas, no somos personas completas.
>
> RUMER GODDEN

6. El principio de la espontaneidad y de la casualidad: la capacidad de experimentar la vida con una cierta sensación de aventura, emoción y constante redescubrimiento en lugar de intentar buscar una faceta seria a cosas que no la tienen.

> La espontaneidad es la esencia del placer.
>
> GERMAINE GREER

7. El principio de la renovación y la mejora personal en las cuatro dimensiones vitales: física, espiritual, mental y social/emocional.

> Es la inversión más potente que podamos hacer en la vida: invertir en nosotros mismos, que somos el único instrumento con que contamos para afrontar la vida y contribuir.

Enumere cinco principios que influyan en su vida cotidiana. ¿Cómo le influyen? ¿Ejercen en usted un impacto positivo o negativo?

1. _____
_____
_____

2. _____
_____
_____

3. _____
_____
_____

4. _____
_____
_____

5. _____
_____
_____

LOS 7 HÁBITOS: PANORAMA GENERAL

Los 7 Hábitos son hábitos de efectividad. La verdadera efectividad se basa en principios atemporales y en armonía con la ley natural. Las personas efectivas se guían por sus propios objetivos y gestionan sus vidas a partir de principios. Las personas inefectivas siguen los objetivos de otros y gestionan sus vidas a partir de cuestiones urgentes.

Una de las mejores maneras de entender los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva es a través del análisis de sus opuestos. La tabla siguiente contrapone los 7 Hábitos de la gente altamente *efectiva* y los 7 Hábitos de la gente altamente *inefectiva*.

GENTE EFECTIVA	GENTE INEFECTIVA
HÁBITO 1	
Hábito 1: Ser Proactivo®. Las personas proactivas no se limitan a tomar la iniciativa. Reconocen que son responsables de sus elecciones y que son libres de elegir en base a principios y valores, en lugar de a partir de estados de ánimo o situaciones externas. Las personas proactivas son agentes de cambio.	**Ser reactivo.** Las personas reactivas no se responsabilizan de sus propias vidas. Se sienten víctimas de las circunstancias, de su pasado y de otras personas. No se ven como la fuerza creativa de sus propias vidas.
HÁBITO 2	
Hábito 2: Comenzar con un Fin en Mente®. Las personas, las familias, los equipos y las organizaciones modelan su propio futuro creando una visión mental y un propósito para todos los proyectos, ya sean grandes o pequeños, personales o interpersonales. Identifican los principios, relaciones y propósitos más importantes y se comprometen con ellos.	**Comenzar sin ningún fin en mente.** Estas personas carecen de visión personal y no han desarrollado un sentido profundo de significado y propósito personales. No han pagado el precio de desarrollar su Enunciado de Misión Personal y viven una vida basada en los valores de la sociedad, en lugar de en valores personales elegidos conscientemente.
HÁBITO 3	
Hábito 3: Poner Primero lo Primero®. Las personas que establecen primero lo primero organizan y ejecutan en base a sus prioridades principales. En cualquier circunstancia, viven y actúan en base a los principios que más valoran.	**Poner primero lo segundo.** Estas personas se han convertido en gestores de crisis, incapaces de centrarse en tareas de alto desempeño, debido a su preocupación por las circunstancias, el pasado o las demás personas. Quedan atrapadas en la vorágine de la vida y actúan impelidos por la urgencia.
HÁBITO 4	
Hábito 4: Pensar Ganar-Ganar®. Las personas que piensan Ganar-Ganar tienen una estructura mental y emocional que las lleva a buscar el beneficio y el respeto mutuos en todas las interacciones. Piensan en términos de abundancia y de oportunidad; en términos de «nosotros», no de «ellos». Buscan sin cesar el modo de construir relaciones con mayor confianza mediante depósitos en su cuenta bancaria emocional.	**Pensar Ganar-Perder o Perder-Ganar.** Estas personas tienen una Mentalidad de la Escasez y entienden la vida como un juego de suma cero. Son comunicadores ineficaces y hacen reintegros de las cuentas bancarias emocionales de otras personas, lo que da lugar a una mentalidad defensiva y a emociones de confrontación.

HÁBITO 5	
Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido®. Cuando escuchamos con la intención de entender a los demás, no de que nos entiendan a nosotros, iniciamos una comunicación genuina y construimos relaciones. Entonces, las oportunidades para hablar abiertamente y ser comprendidos se darán de una forma mucho más natural y sencilla. Buscar entender exige consideración por el otro; buscar ser entendido exige coraje. La efectividad reside en el equilibrio o la combinación de los dos.	**Buscar primero ser entendido.** Estas personas afirman primero su punto de vista, a partir únicamente de su autobiografía y de sus motivos, sin procurar comprender al otro primero. Prescriben a ciegas, sin haber diagnosticado el problema.
HÁBITO 6	
Hábito 6: Sinergizar®. Las personas sinérgicas buscan la tercera alternativa con los demás: no mi manera, no la manera del otro, sino una tercera vía que es mejor de lo que ninguno de los dos conseguiría por separado. La sinergia es el fruto del respeto, aprecio e incluso celebración de las diferencias del otro. Consiste en resolver problemas, aprovechar oportunidades y superar las diferencias. Es la cooperación creativa que permite que 1 + 1 = 3, 11, 111... o más.	**Concesiones, huida o lucha.** Las personas inefectivas creen que el todo es menos que la suma de sus partes. Intentan «clonar» a otras personas a su imagen y semejanza. La diferencia del otro se interpreta como una amenaza.
HÁBITO 7	
Hábito 7: Afilar la Sierra®. Las personas efectivas se renuevan constantemente en las cuatro áreas vitales: física, social/emocional, mental y espiritual. Esto aumenta su capacidad de vivir los otros hábitos de la efectividad.	**Desgastar la sierra.** Las personas inefectivas carecen de un programa de renovación y mejora personal y acaban perdiendo su ventaja innovadora.

AUTOEVALUACIÓN DE LOS HÁBITOS

Esta evaluación le ayudará a saber hasta qué punto vive los 7 Hábitos y le permitirá detectar en qué aspectos debería centrarse a medida que avance en el cuaderno DE EJERCICIOS. Una vez haya terminado el cuaderno, repita la autoevaluación, para medir sus progresos.

Lea las afirmaciones que le presentamos en las dos páginas siguientes y responda con la mayor honestidad posible, rodeando con un círculo el número que refleje mejor su desempeño en cada hábito (1 = muy pobre y 6 = excelente).

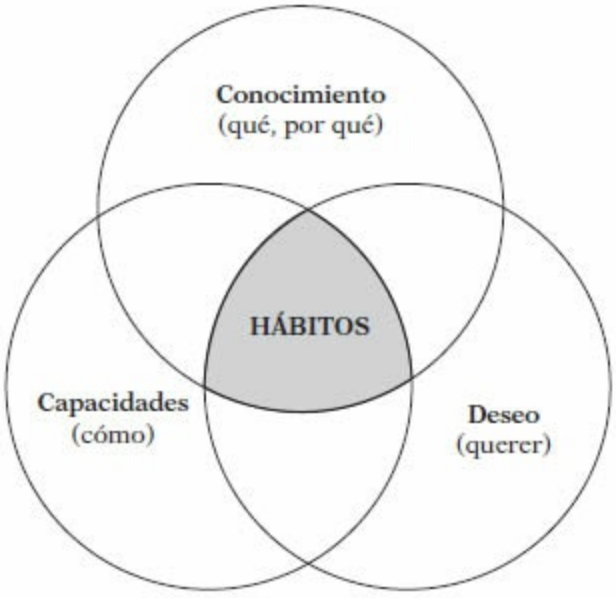
AUTOEVALUACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS						
CUENTA BANCARIA EMOCIONAL						
1. Trato a los demás con amabilidad y consideración.	1	2	3	4	5	6
2. Cumplo mis promesas y mis compromisos.	1	2	3	4	5	6
3. No hablo mal de personas que no están presentes.	1	2	3	4	5	6
EQUILIBRIO P/CP						
4. Soy capaz de mantener un equilibrio adecuado entre las distintas facetas de mi vida: familia, amigos, trabajo, etc.	1	2	3	4	5	6
5. Cuando trabajo en algo, tengo presente lo que le preocupa a las personas para las que trabajo y también sus necesidades.	1	2	3	4	5	6
6. Me esfuerzo en todo lo que hago, pero sin «quemarme».	1	2	3	4	5	6
HÁBITO 1: SER PROACTIVO						
7. Controlo mi vida.	1	2	3	4	5	6
8. Centro mis esfuerzos en lo que puedo hacer, no en lo que escapa a mi control.	1	2	3	4	5	6
9. Me responsabilizo de mis estados de ánimo, en lugar de culpar a los demás o a las circunstancias.	1	2	3	4	5	6
HÁBITO 2: COMENZAR CON UN FIN EN MENTE						
10. Sé lo que quiero conseguir en mi vida.	1	2	3	4	5	6
11. Me organizo y me preparo para no tener que trabajar en «modo de crisis».	1	2	3	4	5	6
12. Empiezo cada semana con un plan claro de lo que deseo conseguir.	1	2	3	4	5	6
HÁBITO 3: PONER PRIMERO LO PRIMERO						
13. Soy disciplinado a la hora de poner en práctica los planes (evito demorar las tareas, perder el tiempo, etcétera).	1	2	3	4	5	6
14. No permito que las actividades realmente importantes de mi vida se pierdan entre el ajetreo cotidiano.	1	2	3	4	5	6
15. Lo que hago a diario tiene sentido para mí y contribuye a mis objetivos generales en la vida.	1	2	3	4	5	6

HÁBITO 4: PENSAR GANAR-GANAR						
16. Me preocupo por el éxito de los demás, además del por el mío propio.	1	2	3	4	5	6
17. Coopero con los demás.	1	2	3	4	5	6
18. Cuando debo resolver un conflicto, me esfuerzo en encontrar soluciones que beneficien a todos.	1	2	3	4	5	6
HÁBITO 5: BUSCAR PRIMERO ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO						
19. Soy sensible a las emociones de los demás.	1	2	3	4	5	6
20. Procuro entender los puntos de vista de los demás.	1	2	3	4	5	6
21. Cuando escucho, procuro ver las cosas desde el punto de vista del otro, no solo desde el mío.	1	2	3	4	5	6
HÁBITO 6: SINERGIZAR						
22. Busco y valoro las opiniones de los demás.	1	2	3	4	5	6
23. Soy creativo a la hora de buscar ideas y soluciones nuevas y mejores.	1	2	3	4	5	6
24. Animo a los demás a que expresen sus opiniones.	1	2	3	4	5	6
HÁBITO 7: AFILAR LA SIERRA						
25. Me preocupo por mi salud y mi bienestar físicos.	1	2	3	4	5	6
26. Me esfuerzo en construir y mejorar mis relaciones con los demás.	1	2	3	4	5	6
27. Busco el tiempo para encontrar sentido a la vida y disfrutar de ella.	1	2	3	4	5	6

GRÁFICA DE SU EFECTIVIDAD EN LOS HÁBITOS

Sume los puntos que ha obtenido en cada principio o hábito en la columna de RESULTADOS DE LOS 7 HÁBITOS. Una vez haya sumado los resultados de cada categoría, marque cada puntuación en la tabla siguiente y únalos para elaborar una gráfica. Cuanto más elevada sea la puntuación que consiga, más alineado estará con los principios de los 7 Hábitos.

RESULTADOS DE LOS 7 HÁBITOS										
		Cuenta Bancaria Emocional	Equilibrio P/CP	Hábito 1	Hábito 2	Hábito 3	Hábito 4	Hábito 5	Hábito 6	Hábito 7
Excelente	18									
	17									
	16									
Muy bien	15									
	14									
	13									
Bien	12									
	11									
	10									
Regular	9									
	8									
	7									
Insuficiente	6									
	5									
	4									
Muy insuficiente	3									
	2									
	1									
	0									



HÁBITOS EFECTIVOS

HÁBITOS

Un hábito es la intersección de conocimiento, capacidades y deseo. El conocimiento es *qué hacer* y *por qué*. Las capacidades son el *cómo hacerlo*. El deseo es la motivación, el *querer hacerlo*. Y, para generar un hábito, es necesario que las tres cosas confluyan.

Piense en dos hábitos que tenga, uno positivo y otro negativo. Escriba en el espacio siguiente el conocimiento, las capacidades y los deseos asociados a cada uno de ellos.

_____
_____
_____
_____
_____

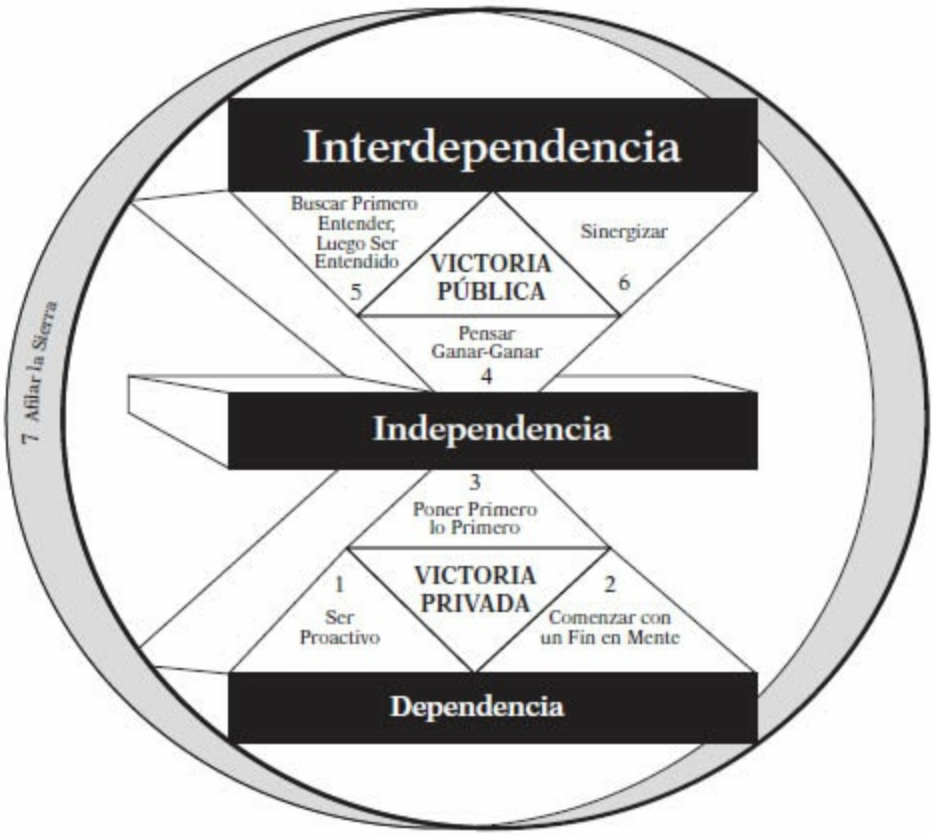
Los hábitos tienen un poder de atracción extraordinario, mayor del que la mayoría de las personas creen o admiten. Romper un hábito instaurado exige un gran esfuerzo y, con frecuencia, también exige cambios importantes en nuestras vidas.

Ahora, lea lo que ha escrito acerca de su hábito negativo. ¿Está dispuesto a hacer lo que sea necesario para acabar con él? De ser así, escriba tres cosas que hará para iniciar el proceso de acabar con ese hábito. Lleve un registro de sus progresos.

1. _____
_____
_____

2. _____
_____
_____

3. _____
_____
_____



EL *CONTINUO* DE MADUREZ

EL CONTINUO DE MADUREZ©

Los 7 Hábitos proporcionan una estrategia secuencial que nos permite avanzar progresivamente por el *Continuo* de Madurez que nos conduce de la dependencia a la independencia y a la interdependencia.

- La dependencia es el paradigma del «tú»: tú cuidas de mí.
- La independencia es el paradigma del «yo»: yo me basto a mí mismo.
- La interdependencia es el paradigma del «nosotros»: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos combinar nuestros talentos y capacidades para juntos lograr algo más importante. A pesar de que muchas personas y movimientos sociales se han fijado el objetivo de la independencia, la interdependencia es un concepto mucho más efectivo y avanzado.

El *Continuo* de Madurez se basa en un enfoque de adentro hacia afuera. Es decir, los Hábitos 1, 2 y 3 tienen que ver con la autonomía personal. Le ayudan a avanzar de la dependencia a la independencia, o la Victoria Privada©. A medida que se vuelve verdaderamente independiente, adquiere las bases desde las que trabajar con los Hábitos

4, 5 y 6: la Victoria Pública©, más orientada a las capacidades, al trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación. El Hábito 7 es el hábito de la renovación: una renovación regular y equilibrada de las cuatro dimensiones vitales. Abarca los seis hábitos precedentes.

Fíjese en el *Continuo* de Madurez. ¿Dónde está ahora? Reflexione durante unos minutos y escriba dónde está ahora y por qué. ¿Cuáles de las conductas y actitudes que manifiesta le ubican en esa etapa del *Continuo*? ¿Empieza a darse cuenta de dónde necesita concentrar sus esfuerzos?

_____

_____

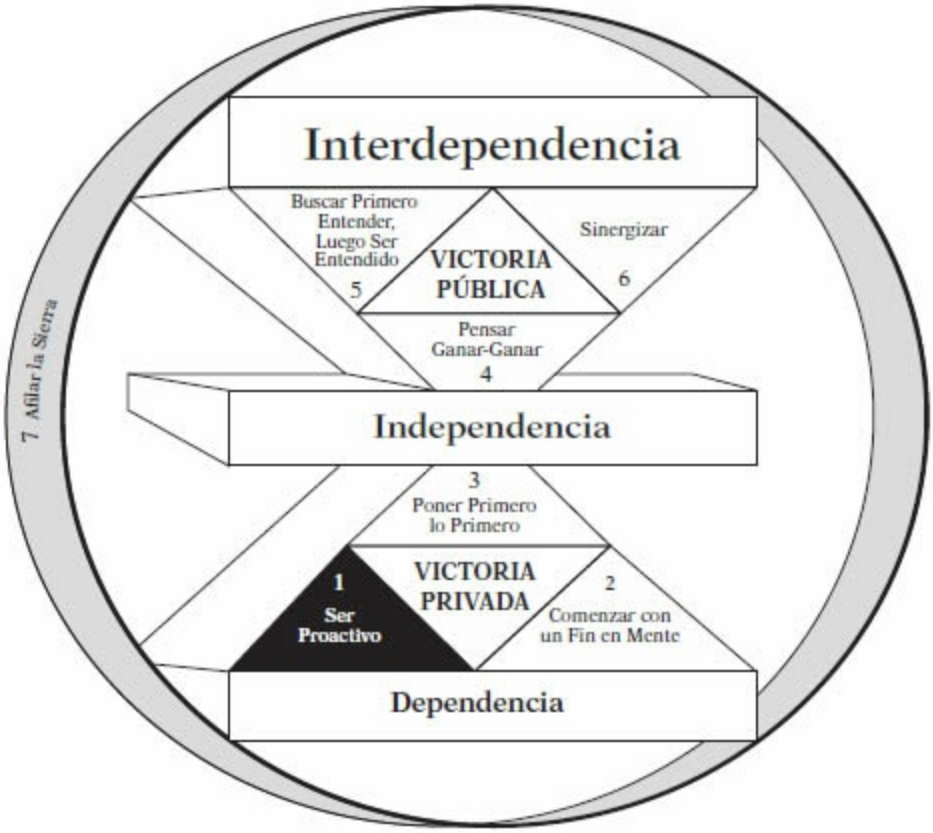
_____

SEGUNDA PARTE

VICTORIA PRIVADA©

HÁBITO 1

SER PROACTIVO©



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el primer hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 1: SER PROACTIVO

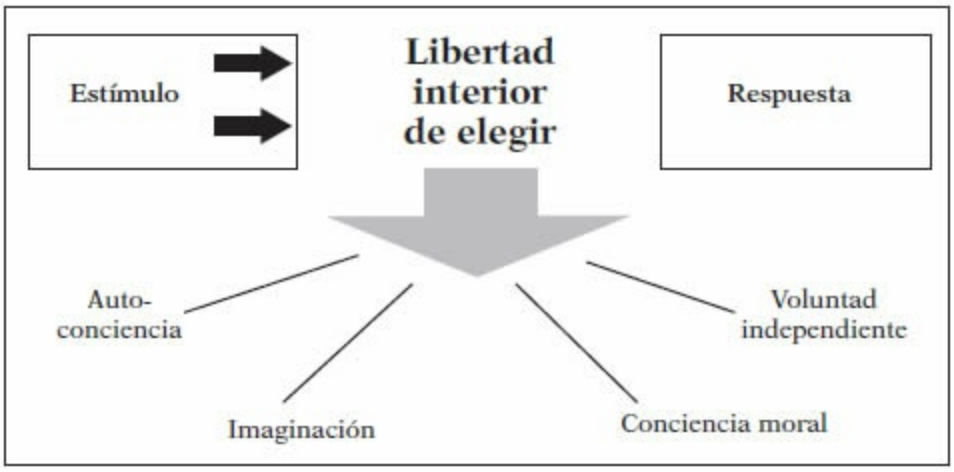
> La vida es un libro y usted es el autor. Es usted quien decide el argumento y el ritmo y es usted (solo usted) quien pasa las páginas.
>
> BETH MENDE CONNY

Su vida no solo «le pasa». Tanto si es consciente de ello como si no, es usted quien la diseña con esmero... o sin el menor cuidado. Pero, en definitiva, es usted quien elige. Elige la felicidad. Elige la tristeza. Elige la capacidad de decisión. Elige la ambivalencia. Elige el éxito. Elige el fracaso. Elige el valor. Elige el miedo. Sencillamente, recuerde que cada situación y cada momento le ofrecen una nueva elección. Y, por lo tanto, constituyen una oportunidad perfecta para hacer las cosas de una manera distinta y conseguir resultados más positivos.

El Hábito 1 (Ser Proactivo) supone hacerse responsable de la propia vida. No puede seguir culpando de todo a sus padres o abuelos, a sus jefes o a sus compañeros de trabajo, ¿verdad? ¿Su infancia desdichada, su genética o su entorno laboral controlan su vida? ¿O quizás es el haber crecido en la pobreza? Esta es una excusa fantástica para todos sus problemas, ¿a que sí? Todos tenemos libertad para elegir. Todos.

Las personas proactivas saben que son responsables de sí mismas. No culpan de su conducta a las circunstancias, la situación o los condicionamientos. Por el contrario, las personas reactivas suelen verse afectadas por su entorno físico. Si hace buen tiempo, se encuentran bien. Si hace mal tiempo, su actitud y su desempeño se ven afectados.

> Hasta que no nos conozcamos y seamos conscientes de que somos independientes de los demás y del entorno; y hasta que no nos distanciemos incluso de nosotros mismos de modo que podamos observar nuestras tendencias, pensamientos y deseos, careceremos de una base sólida desde la que conocer y respetar a los demás, y mucho menos desde la que generar cambios en nuestro interior.
>
> STEPHEN R. COVEY



MODELO PROACTIVO

DESARROLLAR LA PROACTIVIDAD

Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio en el que tiene la libertad de elegir. Ese es su mayor poder. Una de las cosas más importantes que puede elegir es qué decir. El lenguaje es un buen indicador de cómo se ve a sí mismo. Una persona proactiva utiliza un lenguaje proactivo: «puedo», «haré», «prefiero», etc. Una persona reactiva se expresa con un lenguaje reactivo: «no puedo», «tengo que», «ojalá»... Las personas reactivas creen que no son responsables de lo que dicen; no tienen elección.

Piense en dos o tres situaciones de su vida personal en las últimas semanas en las que haya respondido de manera reactiva. Describa lo que *dijo*.

1. _____
_____
_____

2. _____
_____
_____

3. _____
_____
_____

Ahora, piense en respuestas proactivas que podría haber dado en esa misma situación. Escríbalas en el espacio que tiene a continuación.

1. _____

_____
_____

2. _____
_____
_____

3. _____
_____
_____

Durante la próxima semana, haga un esfuerzo consciente para atender a su lenguaje. ¿Es más bien proactivo o más bien reactivo?

¿Hay alguna faceta en su vida en la que se sienta frustrado o insatisfecho? (Ya sea en el ámbito familiar, interpersonal, laboral...)

¿Qué es lo que le hace infeliz o le frustra? Por ejemplo, ¿se siente impotente, sin esperanza, utilizado...? Describa la situación.

_____
_____
_____
_____
_____

¿Cuál es el estímulo que desencadena su frustración o insatisfacción?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Cómo responde?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué otras opciones posibles existen entre el estímulo y la respuesta?

_____
_____
_____
_____
_____

Cuando vuelva a encontrarse en dicha situación, recuerde que tiene la capacidad de elegir cómo responder ante ella y elija una de las respuestas que haya dado a la pregunta anterior.

Podrá CONTROLAR el intervalo entre el estímulo negativo y su respuesta si sigue estos pasos:

1. **D**etermine qué importancia tiene la situación para usted en una escala del 1 al 5.
2. **E**valúe su reacción inicial: frustración, ira, miedo, etc.
3. **V**isualice el modelo de estímulo/respuesta en su mente.
4. **P**iense en una respuesta proactiva.
5. **I**mplíquese o abandone. Utilice la respuesta que haya elegido o abandone la situación.
6. **R**evise su desempeño y determine cuán proactivo se ha mostrado.

Piense en una situación reciente (por ejemplo, la que ha elegido antes) y evalúela con este modelo.

Determinar

_____
_____
_____
_____
_____

Evaluar

_____
_____
_____
_____
_____

Visualizar

_____
_____
_____
_____
_____

Pensar

_____
_____
_____
_____
_____

Implicarse o abandonar

_____
_____
_____
_____
_____

Revisar

_____
_____
_____
_____
_____

¿Habría logrado un resultado distinto si hubiera utilizado esta técnica?

LISTA DE COMPROBACIÓN	SU RESPUESTA
Determine la importancia.	
Evalúe su reacción inicial.	
Visualice el modelo de estímulo/respuesta.	
Piense en una respuesta proactiva.	
Impliquese o abandone.	
Revise su desempeño.	

Utilice la lista de comprobación durante una semana. Haga un esfuerzo consciente para pulsar el botón de «pausa» en el intervalo de elección y esfuércese por buscar respuestas proactivas. Evalúe su progreso al final de la semana contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Qué resultados he obtenido con mis respuestas conscientes y proactivas?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué resultados habría obtenido si hubiera elegido respuestas reactivas?

_____
_____
_____
_____
_____

3. ¿Cómo ha mejorado mi vida gracias a mis respuestas proactivas?

_____
_____
_____
_____
_____

Recuerde que dominar el arte de las respuestas proactivas es cuestión de tiempo y de práctica. No lo conseguirá en todas las ocasiones, pero el mero hecho de recordar que puede elegir marcará una gran diferencia.

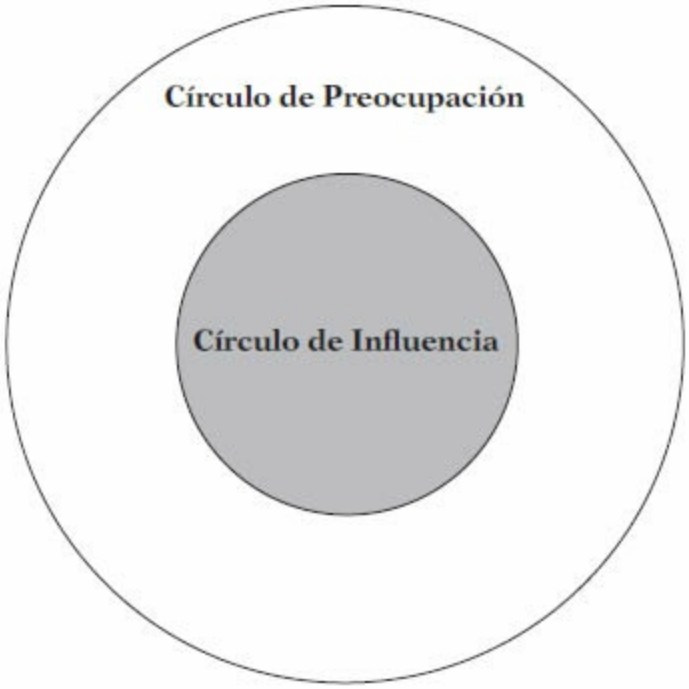
¿CUÁN AMPLIO ES SU CÍRCULO?

> Controle tres cosas: qué piensa, qué dice y qué hace. Para lograr algún cambio en su vida, debe reconocer que estos dones son los instrumentos más potentes que posee a la hora de modelar su vida.
>
> SONYA FRIEDMAN

Los problemas, los retos y las oportunidades a que nos enfrentamos cada día se ubican en una de estas dos áreas: el Círculo de Preocupación o el Círculo de Influencia. Todos tenemos un amplio abanico de preocupaciones: la salud, los hijos, los problemas en el trabajo, la deuda nacional, el terrrorismo mundial, la meteorología... Al analizar esta lista, parece evidente que hay cosas sobre las que carecemos de control alguno y que hay otras, en cambio, en las que podemos hacer alguna influencia. Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el Círculo de Influencia. Se centran en aquello sobre lo que pueden incidir: la salud, los hijos, los problemas en el trabajo... Las personas reactivas centran sus esfuerzos en el Círculo de Preocupación, es decir, en las cosas sobre las que tienen escaso o nulo control: la deuda nacional, el terrorismo, la meteorología... Tomar conciencia del área en la que centramos nuestras energías supone dar un paso de gigante hacia la proactividad.

Durante esta semana, escriba los retos y problemas a los que se enfrente. ¿A cuál de las dos áreas corresponde cada uno? ¿Cuál es su respuesta inmediata?

RETO/PROBLEMA	ÁREA	RESPUESTA
Atasco de vuelta a casa	Círculo de preocupación	Ira, sudor



Tenga presente este modelo y amplíe su Círculo de Influencia: elija en cada una de las dos áreas anteriores un reto en el que le gustaría trabajar durante la próxima semana. ¿Cómo cambiará su respuesta ante cada uno de ellos para afrontarlos con mayor efectividad?

1. Círculo de Influencia

_____
_____
_____
_____
_____

2. Círculo de Preocupación

_____
_____
_____
_____
_____

TOMAR LA INICIATIVA

Demóstenes, contemporáneo de Aristóteles, deseaba desesperadamente ser orador. Sin embargo, era tartamudo y pronunciaba con muy poca claridad, por lo que parecía muy improbable que pudiera alcanzar su sueño. Sin embargo, consiguió superar sus limitaciones gracias a un esfuerzo consciente. Aprendió a pronunciar con claridad hablando con piedras en la boca y entrenó la voz hablando y recitando discursos mientras subía y bajaba escaleras corriendo, casi sin aliento.

¿Hay algo que siempre haya deseado hacer, pero para lo que cree que carece del talento, de la habilidad o del tiempo necesarios? ¿Qué necesitaría para superar sus carencias? ¿Qué acción emprenderá esta semana para empezar?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Alguna vez ha intentado detener a una hormiga? Es prácticamente imposible. Nada las detiene. Compruébelo. Imagine que vuelve a tener cinco años y levante una montañita en el camino de una hormiga. La subirá y bajará por el otro lado sin ni siquiera frenar. Se meterá en agujeros, escalará troncos y atravesará prados. Si no puede cruzar, dará un rodeo. Jamás se da la vuelta y jamás renuncia, independientemente de los obstáculos que encuentre en su camino.

Intente demostrar la misma tenacidad en su vida. Por supuesto, también debe utilizar la inteligencia. Sin embargo, en lo que concierne a la tenacidad, sea una hormiga. Niéguese a detenerse. Siga hacia adelante, tome decisiones proactivas y aprenda a medida que avanza. Las personas que persisten con paciencia acaban por ver sus sueños hechos realidad.

¿Se atreve?

Si pudiera desarrollar un talento nuevo, ¿cuál sería?

_____
_____
_____
_____
_____

Si pudiera viajar a cualquier lugar del mundo, ¿adónde iría?

_____

_____
_____
_____
_____

Si pudiera cambiar una cosa en su vida, ¿qué sería?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué le impide hacer todas estas cosas? Puede elegir, ¿verdad? ¿Cómo sería su vida si la viviera como una obra de arte en construcción? ¿Si cada respiración y cada acción formaran parte de una obra maestra en curso? ¿Si viera las zonas de luces y de sombras como parte de la composición? ¿Si lo aceptara todo? ¿Si se alegrara de la belleza del conjunto?

¿Adónde le llevan sus elecciones? Lo que hace con su vida es responsabilidad suya. Cada persona crea su propia realidad. La autoría sobre la propia vida es un derecho indiscutible y, sin embargo, es muy habitual que las personas nieguen que tienen la capacidad de escribir la vida que desean vivir. Pasan por alto la verdad fundamental de que lo que determina nuestro éxito o nuestro fracaso no son nuestros recursos externos, sino la fe en nosotros mismos y la voluntad de crear una vida acorde con nuestras aspiraciones más elevadas.

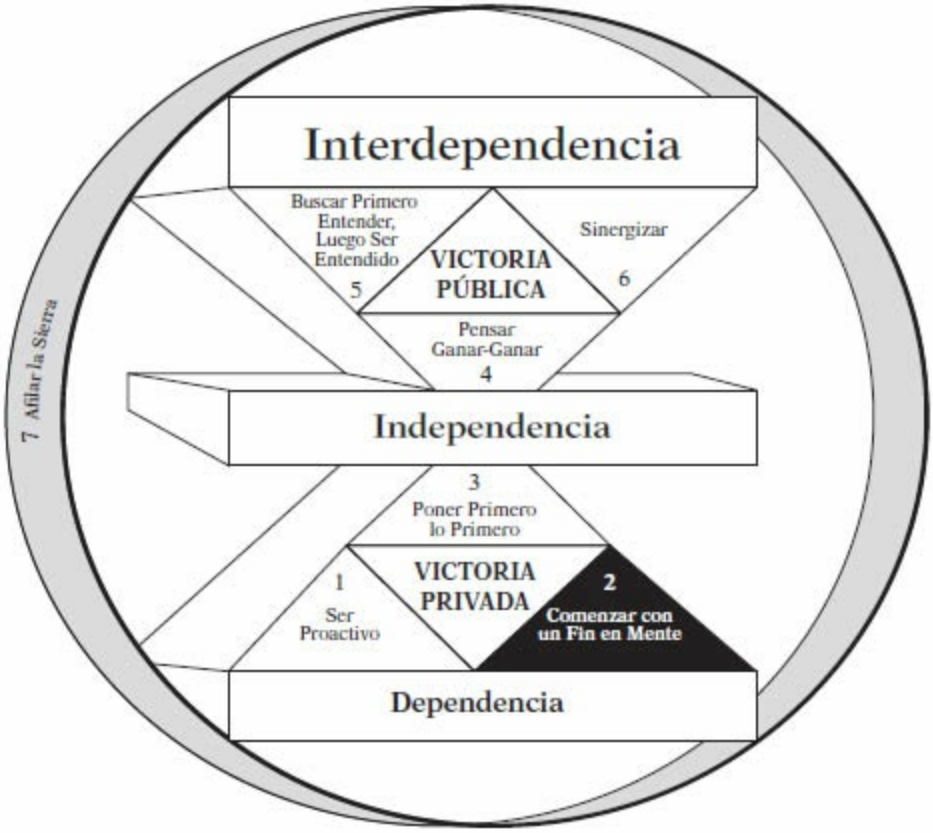
¿Se atreve?

Utilice el espacio siguiente para plasmar su plan de acción para conseguir que las respuestas a las preguntas de las páginas 51 y 52 se hagan realidad.

_____
_____
_____
_____
_____

HÁBITO 2

COMENZAR CON UN FIN EN MENTE©



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el segundo hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 2: COMENZAR CON UN FIN EN MENTE

> Imagine lo que quiere como si ya existiera la puerta abierta para hacer que suceda.
>
> SHAKTI GAWAIN

Entonces, ¿qué quiere ser de mayor? Es posible que le parezca una pregunta muy manida, pero reflexione. ¿Es ahora, en este preciso instante, quien quiere ser, la persona en que soñó convertirse? ¿Hace lo que siempre quiso hacer? Sea honesto. ¿Es así?

Es increíble lo fácil que resulta quedar atrapado en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida cotidiana, esforzarse cada vez más para ascender por la escalera del éxito, solo para descubrir, una vez se ha alcanzado el último escalón, que la escalera descansa en la pared equivocada. A veces, las personas logran victorias vacías, éxitos conseguidos a costa de cosas que, de repente, se dan cuenta de que eran más importantes. Si su escalera no descansa en la pared adecuada, cada escalón que suba le acerca más rápidamente al lugar equivocado. ¿No es deprimente?

El Hábito 2 (Comenzar con un Fin en Mente) se basa en la imaginación, en la capacidad de visualizar, de ver el potencial, de crear con la mentes lo que ahora no podemos ver con los ojos y la conciencia. Se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces. Hay una creación mental (la primera) y otra física (la segunda). La segunda creación deriva de la primera, del mismo modo que un edificio se construye a partir de un plano. Lo mismo sucede con la vida personal. Si no hace un esfuerzo consciente para visualizar quién es y qué quiere de la vida, permite que otras personas y las circunstancias lo modelen, a usted y a su vida. Es hora de conectar de nuevo con su naturaleza única y definir las directrices personales, morales y éticas con las que expresarla y desarrollarla mejor. Comenzar con un fin en mente significa empezar cada día, cada tarea o cada proyecto con una visión clara de la dirección y la finalidad deseadas y, entonces, seguir ejercitando la musculatura proactiva para lograr que suceda.

EXAMINE SU VISIÓN

Ha llegado el momento de examinar la imagen que tiene de sí mismo. Dedique unos minutos a reflexionar sobre cada una de las siguientes preguntas. Anote sus pensamientos en el espacio que le proporcionamos.

¿Qué estoy haciendo ahora con mi vida? ¿Me hace feliz? ¿Me siento realizado?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué me atrae? ¿Es distinto a lo que hago?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué me gustaba hacer de niño? ¿Sigue gustándome ahora? ¿Lo hago?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué es lo que más me interesa en la actualidad?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué me llena el espíritu?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué hago bien? ¿Cuáles son mis puntos fuertes y los rasgos que me hacen único?

_____
_____

_____

_____

_____

DESARROLLAR LA MISIÓN PERSONAL

Una de las mejores maneras de empezar con un fin en mente e incorporar el Hábito 2 a su vida es desarrollar un Enunciado de Misión Personal. Para ello debe centrarse en lo que quiere hacer. Es su plan para alcanzar el éxito. Este plan reafirma quién es usted y le permite concentrar la atención en sus objetivos y trasladar sus ideas al mundo real. Enunciar su misión personal le convierte en el líder de su propia vida. Es usted quien crea su propio destino y quien se asegura el futuro que desea. ¿Qué le parece? Relea las respuestas a las preguntas del apartado «Examine su visión» en las páginas 58 y 59. Es muy probable que su verdadera misión en la vida esté empezando a resurgir de nuevo.

Empecemos a trabajar con su Enunciado de Misión Personal. Cuanto antes tenga una imagen clara de lo que quiere ser y de las aportaciones que quiere realizar, más efectivo será en su vida. Recuerde que el Enunciado de Misión Personal es... bueno, personal. No hay una longitud ni un estilo determinados. Puede ser un poema, unas cuantas frases o incluso una canción. Un escultor debe aportar forma, color y expresión a la arcilla y usted ha de hacer lo mismo con el enunciado de su misión. En el proceso de creación de su Enunciado de Misión Personal, aportará sus experiencias pasadas, su conocimiento, sus ideas y su creatividad. Si lo que escribe le parece plano y nada emocionante, no va por buen camino. Si las palabras le abruman de emoción y excitación, entonces ¡ha dado con algo!

A continuación encontrará seis pasos que le ayudarán a desarrollar su Enunciado de Misión Personal.

Paso 1: Lluvia de ideas

En el espacio que le proporcionamos, escriba sin detenerse acerca de los tres temas que le presentamos. Se trata de escritura libre, por lo que no debe preocuparse ni de la ortografía ni de la puntuación, ni de nada que sea formal. Si llega a un punto en el que ya no se le ocurre qué más escribir, siga y apunte las palabras o frases que le vengan a la mente inmediatamente. Recuerde que se trata de una lluvia de ideas, no de la confección de un borrador. El objetivo de esta tarea es plasmar sus ideas sobre el papel. Dedique dos o tres minutos a cada pregunta.

1. *Identifique a una persona influyente*

Identifique a una persona que (consciente o inconscientemente) haya ejercido una influencia positiva en su vida. ¿Cuáles son las cualidades que más admira en ella? ¿Qué cualidades aprendió de ella?

_____
_____
_____
_____
_____

2. *Defina quién quiere llegar a ser*

Imagínese dentro de veinte años. Ha conseguido todo lo que siempre ha soñado lograr. ¿Qué hay en su lista de logros? ¿Qué quiere tener, hacer y ser?

_____
_____
_____
_____
_____

3. *Determine qué es importante para usted en la actualidad*

¿Cuáles son las diez cosas que más satisfacción le proporcionan actualmente? ¿Para qué vive? ¿Qué le encanta de su vida?

_____
_____
_____
_____
_____

Paso 2: Dese un respiro

Respire profundamente y relájese. Deje a un lado el libro y aléjese un rato.

Paso 3: Ordene sus ideas

Relea todo lo que ha escrito y rodee con un círculo las ideas, palabras y frases clave que le gustaría incluir en su misión personal.

Paso 4: Escriba un borrador

Ha llegado el momento de escribir el borrador del enunciado de lo que será su misión. En las páginas 66 y 67 encontrará ejemplos de Enunciados de Misión Personal que le ayudarán a empezar a pensar. Durante la semana, lleve el borrador consigo y tome notas, añada y borre lo que considere necesario cada día. Quizás prefiera escribir un borrador nuevo cada día o día sí día no. Es un ejercicio continuado. Su enunciado cambiará con el tiempo, a medida que usted cambie. Ahora, reflexione unos minutos y escriba un primer borrador del enunciado de su misión.

BORRADOR DE MI ENUNCIADO DE MISIÓN PERSONAL

_____
_____
_____
_____
_____

Paso 5: Complete su Enunciado de Misión Personal

Cuando haya transcurrido una semana, escriba la versión final de su Enunciado de Misión Personal y guárdela en un lugar fijo y al que pueda acceder con facilidad. Si quiere, puede escribirla en el espacio del que dispone a continuación y luego arrancar las hojas.

MI ENUNCIADO DE MISIÓN PERSONAL

_____
_____
_____
_____
_____

Paso 6: Revise y evalúe periódicamente su Enunciado de Misión Personal

Aproximadamente una vez al mes, plantéese las preguntas siguientes:

- ¿Siento que esta misión personal representa lo mejor que hay en mí?

- Cuando reviso mi misión personal, ¿siento dirección, propósito, reto y motivación?
- ¿Vivo mi vida según los ideales y los valores plasmados en el enunciado de mi misión personal?

EJEMPLOS DE ENUNCIADOS DE MISIÓN PERSONAL

Ejemplo 1

Mi vida es una aventura que quiero saborear y disfrutar. Tengo un propósito y un destino importantes. En mi vida:

Amaré y serviré a Dios, a mi familia y a mis vecinos.

Disfrutaré sirviendo a los demás.

Haré crecer y fortaleceré a jóvenes.

Buscaré la verdad.

Adquiriré sabiduría.

Enseñaré.

Daré ejemplo.

Compartiré.

Tendré salud y fuerza.

Seré fiel.

Avanzaré en paz.

Oraré.

Escucharé.

Seré paciente.

Cultivaré la paz y la armonía.

Honraré a mi madre.

Recordaré quién soy, de dónde vengo y cuál es mi propósito.

Ejemplo 2

Mi misión es dar, porque dar es lo que mejor hago y puedo aprender a hacerlo todavía mejor. Me esforzaré en aprender, porque el aprendizaje es la base del crecimiento y el crecimiento es la base de la vida. Me esforzaré en comprender, porque comprender es la clave para apreciar al otro, lo cual constituye la base del respeto y el fundamento para tomar decisiones adecuadas y emprender acciones. Esta debería ser mi prioridad con mi esposa, mi familia y mi empresa. Quiero influir en el desarrollo futuro de las personas y de las organizaciones. Quiero enseñar a mis hijos y a otros a amar y a reír, a aprender y a crecer más allá de sus límites actuales. Construiré relaciones personales, empresariales y cívicas dando con frecuencia, en pequeñas dosis, pequeñas cosas.

Ejemplo 3

> Necesitamos cultivar una responsabilidad universal hacia los demás y hacia el planeta que compartimos.
>
> DALAI LAMA

ROLES Y OBJETIVOS

Ahora que ya tiene un borrador de su Enunciado de Misión Personal, es importante que tenga en cuenta los roles y los objetivos de su vida y cómo se relacionan con su misión. Los roles y los objetivos confieren estructura y una dirección a su misión personal. Empezaremos por los roles.

Roles

Vive su vida en términos de roles; roles asociados a relaciones y a responsabilidades con las que está comprometido. Es posible que desempeñe roles importantes en su familia, su comunidad, su trabajo u otras facetas de su vida. Los roles implican responsabilidades, relaciones y áreas de contribución.

Puede definir su rol familiar sencillamente como «miembro de la familia». O puede dividirlo en subroles como «pareja» y «padre». Su profesión o su vida laboral pueden contener, a su vez, diversos roles. Por ejemplo, puede ejercer uno en administración y otro en marketing. Le compete a usted definir sus roles de manera que encajen con usted.

Escriba sus distintos roles en el espacio que le proporcionamos a continuación. No se preocupe demasiado por «acertar» a la primera. Limítese a escribir los que le parezcan más adecuados. Intente limitar el número de roles a un máximo de siete. Si tiene más de siete, combine algunos para reducir el número a siete o menos. Junto al rol, escriba una descripción de lo que, a su juicio, sería un desempeño óptimo de dicho rol.

EJEMPLOS DE ROLES:

Artista	Cuidador	Compañero	Director	Dinamizador
Amigo	Abuelo	Inventor	Vecino	Pacificador
Hijo	Maestro	Entrenador	Voluntario	Escritor

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN DE DESEMPEÑO ÓPTIMO EN LA FUNCIÓN
Ejemplo: Voluntario	Ejemplo: Dedicar 2 horas en un centro de atención a la infancia

Al identificar sus roles, crea una variedad de perspectivas desde las que analizar su vida. A medida que incorpore objetivos a su misión personal, incorporará equilibrio y armonía a su vida.

Objetivos

Ahora que ya ha identificado sus roles, es hora de pensar en los objetivos que entraña su misión. Los objetivos impulsan su misión, generan un plan de acción y le ayudan a valorar si vive (o no) con éxito dicha misión. Muchos de los objetivos que derivarán de su misión personal serán a largo plazo. Sin embargo, los objetivos a corto plazo, como los semanales, también son importantes para su misión; profundizaremos en ello al trabajar el Hábito 3.

Fíjese objetivos

Piense en objetivos que se haya fijado en el pasado. ¿Su éxito tiene algo que ver con su misión? Lo más probable es que, si el objetivo no tenía nada que ver con algo importante, no se haya cumplido. Reflexione sobre su misión personal durante unos minutos. No se preocupe si sigue siendo un borrador. Escriba a continuación tres objetivos a largo plazo que sustenten su misión.

_____

Objetivo a largo plazo 1

_____

Objetivo a largo plazo 2

_____

Objetivo a largo plazo 3

HAGA REALIDAD SUS OBJETIVOS

¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? Quizás le parezcan palabras y conceptos sencillos, pero si los aplica a sus objetivos, le ayudarán a centrarlos y a hacerlos realidad. Es importante que se pregunte qué, por qué, cómo y cuándo ante cada uno de los objetivos que se plantee.

¿Qué?

Para empezar, ¡enhorabuena! Ya ha completado el primer paso para establecer sus objetivos: el «qué». Ya ha pensado tres objetivos a largo plazo. Ha enunciado tres objetivos que alinearán su vida con lo que ha establecido como su propósito principal. (Si todavía no ha concretado tres objetivos a largo plazo, deje de leer y regrese a «Fíjese objetivos», en la página 69.)

¿Por qué?

Intente razonar por qué cada objetivo concreto le ayudará a acercarse a aquello en lo que cree. ¿Por qué quiere cumplir ese objetivo? ¿Por qué es importante para usted y para su misión? Con frecuencia, a lo largo de este proceso se le revelarán señales y secretos. Muchas veces, las personas que pueden ayudarle y las cosas que necesitará para conseguir lo que desea se hacen evidentes cuando emprende esta exploración. Preguntarse «por qué» aporta claridad a sus objetivos. Y la claridad es la clave para la tenacidad y la acción.

Ahora, dedique unos minutos a determinar por qué los tres objetivos a largo plazo que ha identificado son realmente importantes para usted.

¿Por qué el objetivo a largo plazo 1 es importante para mí?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Por qué el objetivo a largo plazo 2 es importante para mí?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Por qué el objetivo a largo plazo 3 es importante para mí?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Cómo?

Una vez definidos el qué y el por qué, el siguiente paso es el «cómo». ¿Cómo sabrá que ha logrado su objetivo? ¿Cómo lo logrará? ¿Cómo marcará el camino para asegurarse de que lo consigue? ¿Cómo se capacitará para lograrlo? Dedicar el tiempo necesario para

visualizar y sentir el «cómo» le ayudará a establecer algunos de los pasos necesarios para alcanzar su objetivo. Es muy posible que sea el punto más crítico en esta transición fundamental: transformar sus objetivos de meras ideas y sueños en una realidad concreta. Cuanto más en profundidad lo haga, más fácil le resultará confeccionar una lista realista de los pasos que debe emprender para llegar a donde quiere estar. Por ejemplo:

> Un padre decide que uno de sus objetivos es mejorar la relación con su hijo, que últimamente ha pasado por algunas dificultades: los resultados en la escuela son insatisfactorios y se ha juntado con un grupo de amigos cuestionable. El padre quiere a su hijo y cree que su relación podría ser más sólida. Tiene claro su «qué» y su «por qué». Ahora va a por el gran «cómo».
>
> ¿Cómo voy a mejorar la relación con mi hijo?

Buscando oportunidades. (Pero ¿cómo?)

Dedicándole más tiempo. (De acuerdo. ¿Cómo?)

Reservando tiempo para él. (¿Cómo lo hará?)

Marcando en la agenda tiempo específico solo para él. (Suena bien. ¿Cómo?)

Encontrando un día en el que él y yo podamos hacer algo especial juntos. (Genial. ¿Cómo?)

Decidiendo algo que hacer y llevándole conmigo. (¡Fantástico! ¿Cómo?)

Yendo de excursión el sábado. (Un plan fantástico. Pero, de nuevo, ¿cómo?)

Asegurándome de que él también está libre. Comprometiéndome con el plan y cumpliéndolo. (¡Excelente! ¿Algún «cómo» más?)

Dedicando tiempo cada semana a encontrar algo para hacer juntos solos los dos y comprometiéndome con ello. (Genial. Mmm ¿cómo?)

Explicándole que me gustaría que empezáramos a hacerlo, para que lo sepa y pueda formar parte del proceso de planificación. (Maravilloso. ¿Cómo?)

Comprometiéndome a mostrarme abierto a sus sugerencias, para así empezar a entender qué le interesa y qué piensa. (¿Cuántos niños pueden decir que así es «cómo» sus padres intervienen en sus vidas? ¡Es extraordinario!)

DÍGASE CÓMO

Elija uno de sus objetivos a largo plazo y juegue al «cómo». Elabore una lista en la que indique cómo va a alcanzar su objetivo. Cada vez que escriba un «cómo», pregúntese exactamente «cómo» se manifestará. ¡No se lo ponga tan fácil! Esfuércese. Especifique. ¡Exija el éxito!

Objetivo a largo plazo _____

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

_____ ¿Cómo?

¿Cuándo?

Es más que probable que haya oído hablar a muchas personas de cómo «empollan» la noche antes de un examen o de una presentación, de cómo les gusta trabajar bajo presión y cumplir con fechas límite... al límite. Sí, es cierto que las fechas límite pueden resultar estresantes, pero como van en serio, las personas responden ante ellas. Entonces, ¿qué pasa con sus objetivos? ¿Por qué no pueden sus sueños tener también fechas límite? ¿Y si se tomara sus objetivos tan en serio como, digamos, un proyecto en el trabajo o para un cliente? ¿Acaso sus aspiraciones no son igualmente importantes, si no más?

Sabe dónde está ahora y sabe dónde quiere estar. ¿Cuándo quiere llegar? Es hora de que ponga fecha límite a sus objetivos a largo plazo. Vuelva a la página 69 y establezca una fecha límite para cada uno de sus objetivos a largo plazo.

Ahora que ha fijado fechas límite para todos sus objetivos, profundicemos un poco más. Nos centraremos en el objetivo que ha seleccionado para el juego del «cómo». Antes de emprender un viaje, hay que saber cómo será el camino. ¿Hay muchos pasos intermedios o tan solo un par o tres de hitos importantes? En el espacio que proporcionamos a continuación, empiece a apuntar una lluvia de ideas con todos los pasos necesarios para conseguir su objetivo en el plazo establecido. Apúntelo todo, desde llamadas de teléfono a presupuestos, tareas que debe delegar... Quizás necesite comprar cosas, hablar con asesores o establecer contactos. ¿Qué le llevará de aquí a allí? Relea la lista de «cómos». ¡Quizás ya haya identificado alguno de los pasos!

¿Qué pasos me permitirán conseguir mi objetivo?

_____
_____
_____
_____
_____

¿De qué sirven las orientaciones si no se establece algún tipo de prioridad? Relea los pasos de su lista y ordénelos según sus prioridades en la medida de lo posible. ¿Qué ha de ir primero? ¿Qué puede esperar? Repase de nuevo todo lo que ha apuntado. ¡No pierde nada intentándolo!

¡TODO A LA VEZ!

Ahora lo uniremos todo. En la página siguiente, encontrará una herramienta de planificación de objetivos. En el apartado titulado «Objetivo a largo plazo (Qué)», escriba el nombre del objetivo que ha seleccionado para el juego del «cómo». En el espacio titulado «Fecha límite (Cuándo)», escriba la fecha límite que haya establecido. En el espacio titulado «Importancia para la Misión/Roles (Por qué)» resuma las respuestas del apartado «por qué». En el espacio titulado «Pasos (Cómo)», enumere los pasos hacia el objetivo en el orden que ha establecido antes. Y, para terminar, en la columna de «Fechas límite (Cuándo)», a la derecha, intente determinar una fecha límite para cada paso.

¡Ahora todo depende de usted! Una vez identificados el qué, el por qué, el cómo y el cuándo de su objetivo, ya ha emprendido el camino hacia el éxito. Siga el mismo proceso con el resto de objetivos. Como ha dividido el objetivo en pasos intermedios, puede programarlos en la semana, el día e incluso el momento actual. ¿Qué puede hacer hoy, mañana o la semana que viene para acercarse significativamente a su destino final? Intente proyectarse un poco más hacia el futuro y programar los tres primeros pasos de la lista en su sistema de planificación. El resto ya vendrán luego. Ahora... ¡a por ello! Avance cada día con la visión de ese objetivo en mente y siga avanzando.

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo a largo plazo (Qué): _____

_____

_____

_____

_____ Fecha límite (Cuándo): _____

Importancia para la Misión/Roles (Por qué): _____

_____

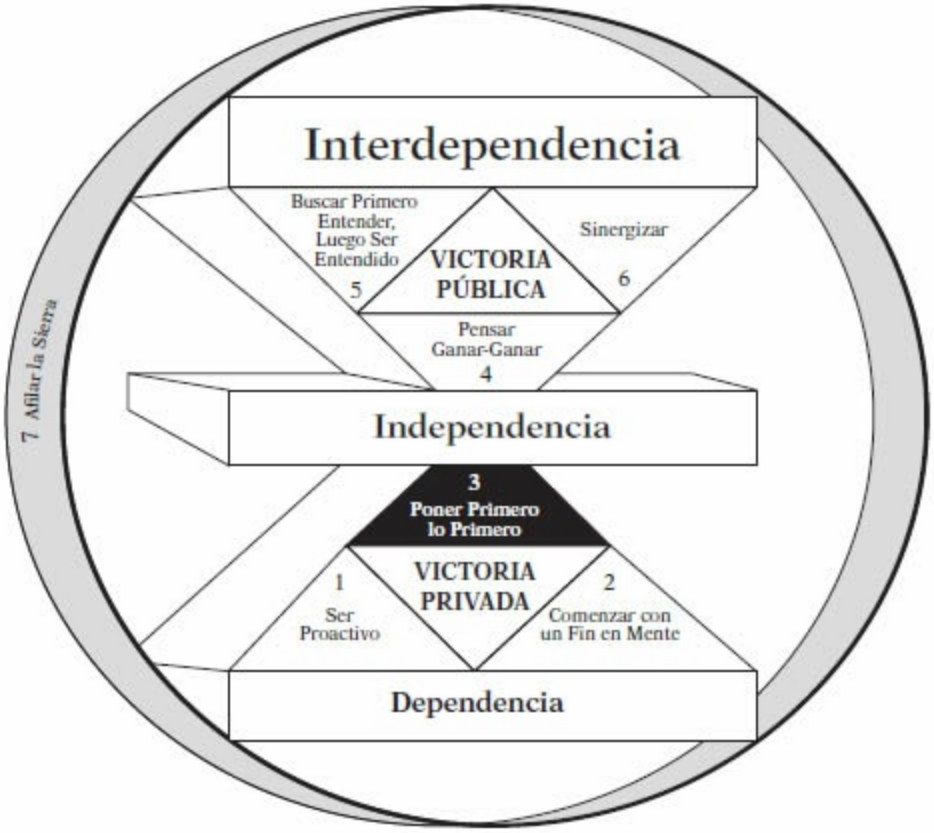
_____

_____

	Pasos (Cómo)	Fechas límite (Cuándo)

HÁBITO 3

PONER PRIMERO LO PRIMERO©



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el tercer hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 3: PONER PRIMERO LO PRIMERO

> Cada día tiene su propósito singular y encaja en el plan general de nuestras vidas. Este preciso instante contiene trazas de nuestro propósito vital: en los lugares en los que centramos nuestra atención y en las palabras o las ideas que llenan de emoción y esperanza nuestro corazón.
>
> CAROL ADRIENNE

Si desea una vida más equilibrada, ha de aceptar que no hacer todo lo que se le presenta... está bien. No tiene por qué llegar a todo. Es tan sencillo como darse cuenta de que puede decir que «no» cuando es necesario, para poder así centrarse en sus prioridades principales. Sin embargo, antes de poder avanzar debe tener claro quién es y qué quiere realmente.

El Hábito 1 dice que «Tú eres el creador. Tú estás al mando de todo». Ser proactivo es una elección. El Hábito 2 es la primera creación, o la creación mental. Empezar con un fin en mente implica tener una visión. El Hábito 3 es la segunda creación, o la creación física. Este hábito combina el Hábito 1 y el Hábito 2. Consiste en hacer, en esforzarse, en el momento a momento. Pero eso no es todo. El Hábito 3 también trata de la gestión vital, es decir, del propósito, los valores, los roles y las prioridades.

¿LO PRIMERO?

¿Qué es «lo primero»? Lo primero es aquello que, para usted, personalmente, es más importante. Si pone primero lo primero, podrá organizar y gestionar el tiempo y las tareas en base a las prioridades personales que ha establecido en el Hábito 2.

> La persona con éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a la persona que fracasa le desagrada hacer. Y quizás a la persona con éxito tampoco le guste hacerlas, pero el desagrado se subordina a la fuerza de su propósito.
>
> ALBERT E. N. GRAY

Tal y como ilustra a continuación la Matriz del Tiempo™, dedicamos nuestro tiempo a uno de los cuatro bloques de actividades siguientes. Esta matriz define las actividades como «urgentes» o «no urgentes» y como «importantes» o «no importantes». Veamos a qué dedica la mayoría de su tiempo.

	MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	
	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I ACTIVIDADES: Crisis Problemas apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	II ACTIVIDADES: Prevención, actividades de CP Construir relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación, ocio
NO IMPORTANTE	III ACTIVIDADES: Interrupciones, algunas llamadas Correos, algunos informes Reuniones Cuestiones inmediatas, acuciantes Actividades populares	IV ACTIVIDADES Trivialidades, trabajo improductivo Algunos correos Algunas llamadas telefónicas Pérdidas de tiempo Actividades agradables

EVALUACIÓN RÁPIDA DE LA MATRIZ DEL TIEMPO

Este ejercicio se ha diseñado para que pueda evaluar fácil y rápidamente la cantidad relativa de tiempo y de energía que dedica a cada uno de los cuadrantes de la Matriz del Tiempo. Rodee con un círculo la cifra del 1 al 6 que refleje mejor su respuesta a cada una de las ocho preguntas de la página siguiente.

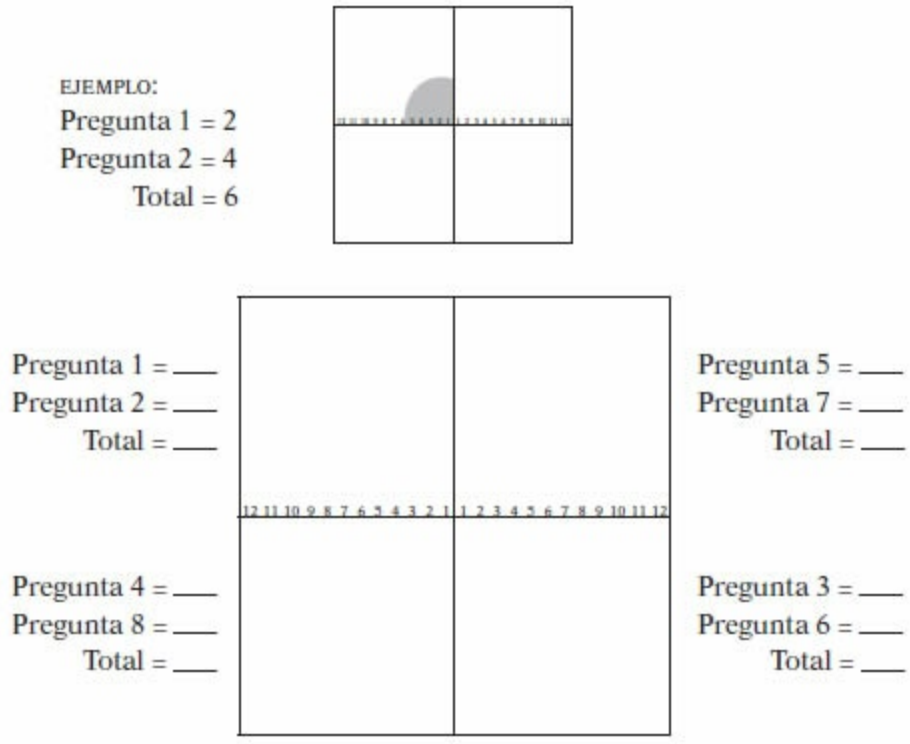
Preguntas	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	En ligero desacuerdo	En ligero acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Dedico mucho tiempo a actividades importantes que exigen mi atención inmediata, como crisis, problemas apremiantes y proyectos cuyas fechas vencen.	1	2	3	4	5	6
2. Siento que siempre estoy «apagando fuegos» y en modo de crisis.	1	2	3	4	5	6
3. Me parece que pierdo mucho el tiempo.	1	2	3	4	5	6
4. Dedico mucho tiempo a actividades de escasa relevancia para mis prioridades principales, pero que exigen mi atención inmediata, como interrupciones innecesarias, reuniones irrelevantes, llamadas telefónicas y correos electrónicos sin importancia, etc.	1	2	3	4	5	6
5. Dedico mucho tiempo a actividades importantes pero no urgentes, como planificación, preparación, prevención, construcción de relaciones y renovación personal.	1	2	3	4	5	6
6. Dedico mucho tiempo al trabajo improductivo, a hábitos compulsivos, al correo basura, a ver la televisión, navegar por Internet, juegos, etc.	1	2	3	4	5	6
7. Siento que controlo la situación, gracias a una cuidadosa preparación, planificación y prevención.	1	2	3	4	5	6
8. Siento que gestiono continuamente asuntos importantes para los demás, pero no para mí.	1	2	3	4	5	6

RESULTADOS

Instrucciones:

1. Marque su respuesta, del 1 al 6, en las ocho preguntas de la página anterior.
2. En cada cuadrante, sume las puntuaciones de las respuestas a las preguntas indicadas.

3. Coloree en cada cuadrante la zona hasta el número que corresponda al total.



La gente altamente efectiva no administra el tiempo; se administra a sí misma. La mayoría de la gente se queda en el primer cuadrante, reacciona ante cuestiones urgentes y se enfrenta a una crisis tras otra, las personas que pasan la mayor parte de su tiempo en el segundo cuadrante viven vidas equilibradas, serenas y ordenadas. Planifican y ejecutan su vida en función de sus prioridades más importantes.

Si la gente altamente efectiva es capaz de administrarse tan bien a sí misma en relación al recurso precioso que es el tiempo es porque vive los 7 Hábitos, que son las actividades del segundo cuadrante. Todos llevamos a cabo actividades de una importancia fundamental que, si se llevaran a cabo de manera regular, marcarían una diferencia profunda en la calidad de nuestras vidas.

LOS HÁBITOS Y LAS ACTIVIDADES DEL SEGUNDO CUADRANTE

Hábito 1: Ser Proactivo©. En el segundo cuadrante se actúa de forma proactiva, al contrario que en el primero y en el tercero, en el que se reacciona. En el segundo cuadrante, las personas se dan cuenta de que «No soy un producto de tiempo limitado, sino que soy el producto de las respuestas que elijo ante las circunstancias».

Hábito 2: Comenzar con un fin en mente©. Otra de las actividades del segundo cuadrante consiste en dedicar tiempo e iniciativa a desarrollar un Enunciado de Misión Personal basado en principios sólidos. Un buen Enunciado de Misión Personal es la clave que las personas efectivas utilizan para discernir qué es importante y sobre qué merece la pena actuar. Las personas que pasan la mayor parte de su tiempo en el primer y el tercer cuadrante empiezan sin un fin concreto en mente y navegan por la vida sin mapa, sin brújula y con una visión limitada.

Hábito 3: Poner primero lo primero©. El Hábito 3 constituye la esencia del segundo cuadrante; esto es, poner primero lo que es realmente importante y está alineado con la misión personal. Este hábito implica completar las tareas en base a las prioridades establecidas. Las personas que pasan su tiempo en el primer y el tercer cuadrante establecen primero lo segundo y reaccionan ante cuestiones apremiantes, populares, placenteras o inmediatas.

Hábito 4: Pensar Ganar-Ganar©. La consecución de acuerdos Ganar-Ganar también es una actividad que estaría dentro del segundo cuadrante, ya que no solo exige un gran esfuerzo, sino también buenas habilidades comunicativas y un nivel de confianza elevado. El tercer y el cuarto cuadrantes pueden conducir justo a lo contrario: ganar-perder o perder-ganar.

Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido©. Las personas con una mentalidad propia del primer cuadrante solo quieren conseguir lo más expeditivo: ser comprendidos. Esta mentalidad conduce, inevitablemente, al conflicto y a la ruptura de la comunicación. Por el contrario, las personas con una mentalidad del segundo cuadrante subordinan el deseo inmediato de ser escuchados al hecho de comprender primero. Comprender exige una observación perceptiva y una escucha empática, y es la esencia de la comunicación efectiva (una actividad del segundo cuadrante).

Hábito 6: Sinergizar©. En el primer cuadrante, las personas funcionan independientemente de los demás. Se resisten a las aportaciones de otros y se centran en la eficiencia, que se concibe como el hecho de completar la tarea que tenemos entre manos con el mínimo conflicto. El resultado suele ser un producto de calidad inferior o un servicio mediocre. Por el contrario, una persona con una mentalidad propia del segundo cuadrante busca activamente la *retroalimentación* de personas que ven las cosas de una manera distinta a la suya, por lo que alcanza una solución mejor o un producto o servicio de mejor calidad.

Hábito 7: Afilar la Sierra©. Como el hábito de la renovación personal no es urgente y exige tiempo, la mayoría de las personas lo dejan a un lado. Dedicar tiempo a Afilar la Sierra es una actividad fundamental del segundo cuadrante y afecta al resto de hábitos. Dedicar tiempo al desarrollo personal, a la prevención, a construir relaciones y a planificar las cosas son ejemplos de actividades del segundo cuadrante y exigen acción.

MIS PRIORIDADES Y CÓMO ADMINISTRO MI TIEMPO

Vuelva a leer el que es su Enunciado de Misión Personal, y revise sus roles y sus objetivos y su plan de acción semanal actual. ¿Cuáles son sus tres prioridades principales esta semana? Estas son sus actividades del segundo cuadrante. Escríbalas a continuación.

1. _____
_____
_____

2. _____
_____
_____

3. _____
_____
_____

MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		
	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	I	II
NO IMPORTANTE	III	IV

Durante la próxima semana, lleve un registro de a qué dedica su tiempo. Escriba en la Matriz del Tiempo anterior las actividades que corresponden a cada cuadrante.

¿Ha cumplido con las prioridades del segundo cuadrante? De no ser así, ¿por qué?

_____
_____
_____
_____
_____

A continuación, piense un plan para cumplir mejor con las prioridades del segundo cuadrante a lo largo de la próxima semana. Escriba el plan en su herramienta de planificación y programe las tareas y citas necesarias.

_____
_____
_____
_____
_____

PROPÓSITO

Ahora sabe a qué dedica la mayor parte de su tiempo. ¿Quiere subir el nivel? ¿Le interesa salir por completo de los cuadrantes I, II y III y centrarse plenamente en el segundo? Veamos cómo puede conseguirlo.

> A veces, la vida se convierte en un viaje. Será el viaje más largo que emprenda jamás. Es el viaje que le llevará a encontrarse a sí mismo.
>
> KATHERINE SHARP

¿A dónde le lleva su viaje? ¿Qué obstáculos menores bloquean su energía? ¿Cuál es su propósito? Reflexione durante unos minutos y escriba sus pensamientos acerca de en qué punto del viaje se encuentra.

_____
_____
_____
_____
_____

Si le cuesta, sepa que es normal. Le pasa a la mayoría de las personas. Es muy posible que pensar en qué es «lo primero» para usted le ayude a avanzar. Teniendo en mente qué es lo primero para usted, responda a las preguntas siguientes:

_____
_____
_____
_____
_____

1. ¿Realmente quiere perseguir y alcanzar su propósito? En caso afirmativo, ¿por qué? En caso contrario, ¿por qué no?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué funciona bien en su vida y qué no?

_____
_____
_____
_____
_____

3. ¿Qué quiere cambiar en su vida?

_____
_____
_____
_____
_____

4. No se abrume. Escriba *pequeños* cambios que pueda llevar a cabo ahora mismo, en lugar de intentar acometer todos los cambios de golpe.

_____
_____
_____
_____
_____

5. Ahora que ha escrito algunas de las cosas «inmediatas» que puede hacer, formule varios objetivos a largo plazo y estrategias realistas que le ayuden a avanzar en su viaje. Quizás le resulte útil releer los objetivos que ha establecido al trabajar el Hábito 2.

_____
_____
_____

_____
_____

6. ¿Cómo se responsabilizará para aplicar las estrategias y alcanzar los objetivos que se ha marcado?

_____
_____
_____
_____
_____

Acuérdese de escuchar a su voz interior, para que le guíe a lo largo del camino. Olvídese de lo que los demás puedan pensar acerca de su deseo de cambiar. Crea en que todo es posible cuando se tiene un propósito. Dese cuenta de que todo sucede por un motivo cuando ha de suceder, pero es usted el que decide qué hacer con ello.

VALORES

Mientras respondía a las preguntas sobre su propósito, ¿han surgido algunos de los valores que rigen su vida? No es sorprendente, si tiene en cuenta que, de algún modo, son los valores los que impulsan su propósito. La administración del tiempo y de la vida (administración del tiempo de cuarta generación) reconoce que las personas son más importantes que las cosas, lo cual ayuda a dotar de dirección y de sentido a la manera en que vivimos. ¿Vive lo que cree?

> Usted es un discípulo, un seguidor de sus propios valores más profundos y de sus orígenes. Y tiene la voluntad y la integridad necesarias para subordinar sus emociones, sus impulsos y sus estados de ánimos a esos valores.
>
> STEPHEN R. COVEY

Responda a las preguntas siguientes y detecte los temas recurrentes.

1. ¿Qué quiere aportar?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Cuáles son sus principales intereses?

3. ¿Qué le apasiona?

4. ¿Qué es importante para usted?

5. ¿Qué quiere lograr?

6. ¿En qué cree?

7. ¿Cuál es su potencial?

_____
_____
_____
_____
_____

8. ¿Qué defiende?

_____
_____
_____
_____
_____

9. ¿Cuáles son los valores más importantes para usted?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Empieza a sentir dónde se posiciona, qué valora y cuál es su propósito? Analizar detenida y objetivamente la propia vida jamás es fácil, pero creer en algo lo hace posible. Que no necesariamente fácil. Este proceso le ayudará a conocer y a comprender con claridad cuáles son realmente sus prioridades. El siguiente paso es analizar los roles que desempeña y cómo puede equilibrarlos.

ROLES

> Llega un momento en la vida de muchas personas en el que ya no pueden desempeñar el rol que han elegido para sí mismas. Cuando sucede esto, somos como actores que se dan cuenta de que alguien ha cambiado la película.
>
> BRIAN MOORE

En el Hábito 2, ha elaborado una lista de los roles que desempeña a diario. ¿Cómo encajan esos roles con el Hábito 3 y lo que es lo primero para usted? ¿Y con su propósito y sus valores? Cuando planifique la semana con su herramienta de planificación, asegúrese de programar actividades para cada uno de los roles clave.

Elabore una lista de sus roles principales y apunte la actividad que programará la semana que viene para cada uno de ellos. Recuerde que quizás no tenga una tarea o una cita específicas para cada rol. Por ejemplo, puede apuntar «Escuchar mejor» junto al rol de padre o madre. La pregunta clave es: «¿Qué es lo más importante que puedo hacer en este rol durante esta semana?».

1. _____
_____
_____

2. _____
_____
_____

3. _____
_____
_____

4. _____
_____
_____

5. _____
_____
_____

6. _____
_____
_____

7. _____
_____
_____

Ahora, transfiera lo que ha escrito a su Brújula Semanal©, si usa un sistema de planificación de Cegos Franklin Covey, o al lugar que corresponda en otra herramienta de planificación.

PRIORIDADES

> La clave no reside en priorizar lo que está en su agenda, sino en agendar sus prioridades.

Es posible que organizar su vida en base a sus prioridades principales le parezca una tarea ingente y abrumadora, pero, en realidad, se trata de un proceso sencillo que le permitirá avanzar en su viaje... ¡siempre que tenga claras sus prioridades!

¿Cuáles son sus cinco prioridades principales? Escríbalas a continuación.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¿Es realista pensar que podrá cumplir con las cinco prioridades que acaba de escribir? ¿Ha pensado en la posibilidad de delegar?

Algunas personas creen que delegar es en cierto sentido perder el control o admitir que «no puedo con todo». Bueno, ¿y qué pasa si no puede con todo? La realidad es que no hay nadie que pueda hacerlo siempre todo con excelencia. Delegar determinadas cosas en alguien cualificado le libera para poder dedicar la energía necesaria a lo que verdaderamente son sus mayores prioridades.

Relea la lista de sus cinco prioridades. Reflexione sobre ellas unos minutos y ordénelas de mayor a menor importancia. Vuelva a escribir la lista.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Ahora, céntrese en las prioridades cuarta y quinta. Decida cómo puede delegar al menos una pequeña parte de cada una en otra persona, de manera que sigan avanzando con el mínimo esfuerzo por su parte. Escriba cómo piensa hacerlo.

¿Hay algún aspecto de sus tres primeras prioridades que también pueda delegar? Anótelo a continuación.

> Delegar en otros con efectividad es, posiblemente, la actividad con mayor capacidad de influencia que existe.
>
> STEPHEN R. COVEY

CONFIANZA

¿Al hacer el último ejercicio ha pensado que no hay nadie en quien pueda confiar para que haga todo eso por usted? Quizás crea que hacerlo usted mismo es más fácil y rápido, pero, esta actitud, ¿facilita el crecimiento y el desarrollo de otros?

Confiar en los demás exige tiempo y paciencia. Si su objetivo es «delegar responsabilidad» y no «delegar recados», todos los implicados ganan. Invierta tiempo en enseñar, formar y ser paciente ahora y el resultado a largo plazo será un ahorro de tiempo mayor.

Repase las tareas que ha decidido delegar en otras personas. ¿Qué tipo de «delegación» era? ¿De responsabilidad? ¿De recados?

_____
_____
_____
_____
_____

Ahora, repase la lista pensando en delegar responsabilidades. Empiece por construir confianza ofreciendo oportunidades de crecimiento. ¿Qué cambios aplicará a su forma de delegar? Escriba los cambios a continuación y aplíquelos.

_____
_____
_____
_____
_____

PLANIFICACIÓN SEMANAL

Hasta ahora, ha definido su propósito, sus valores, sus roles y qué es lo primero para usted. ¿Cómo piensa garantizar que lo primero sea realmente lo primero? La mejor manera que hemos encontrado para ello es la planificación semanal.

Son muchas las herramientas que puede utilizar para su planificación personal. En Cegos FranklinCovey sabemos que dispone de muchas opciones, ya sean en papel, de escritorio, portátiles... por mencionar solo algunas.

La herramienta que elija debería ayudarle a mantener el equilibrio en su vida ayudándole a identificar sus roles y sus prioridades. Necesita una herramienta que le ayude a centrarse no solo a diario (lo cual ya es fantástico) sino también semanalmente.

Organizarse semanalmente le ayudará a mantenerse en la cuarta generación de administración del tiempo y de la vida, porque le proporcionará un contexto más amplio que la mera planificación diaria. La mejor manera de programar las prioridades es

adoptar una perspectiva semanal.

A medida que avance en su plan de establecer primero lo primero, comprométase a invertir entre veinte y treinta minutos semanales a la planificación semanal. Siga los pasos siguientes:

1. Escriba sus roles principales.

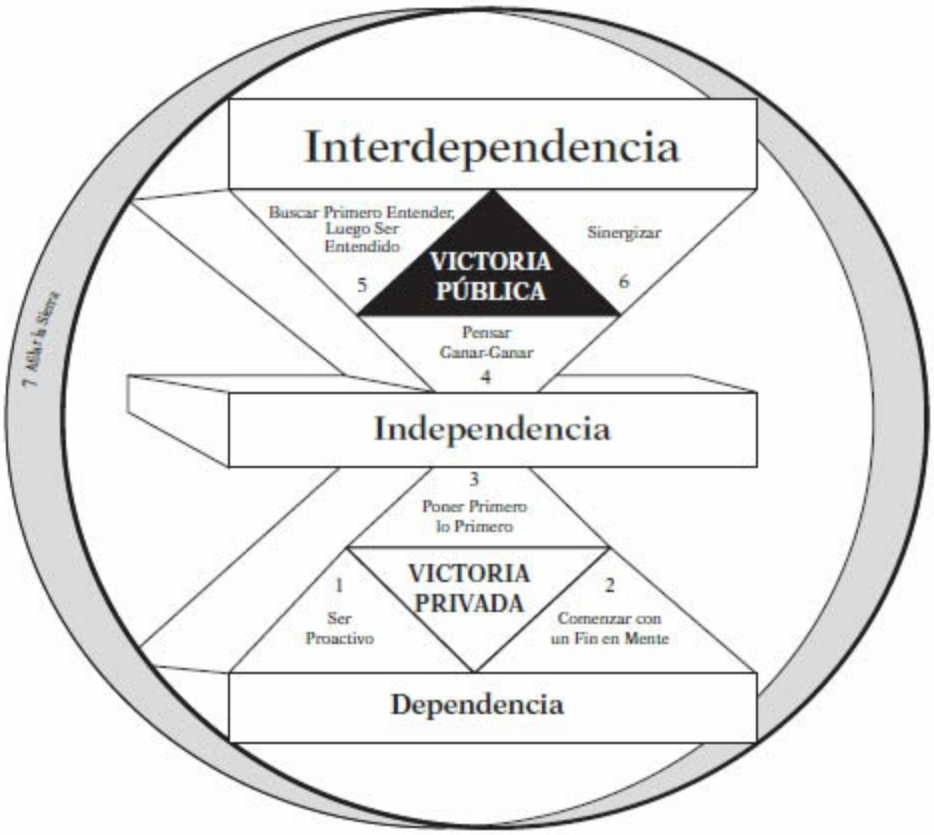
2. Seleccione una o dos de sus prioridades principales, en las que se centrará esa semana.

3. Estudie la semana y programe sus tareas y compromisos.

4. Adáptese a diario, con el sistema de priorización A, B, C, 1, 2, 3.

TERCERA PARTE

VICTORIA PÚBLICA©



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea de la parte III: Victoria pública, la sección Paradigmas de interdependencia del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

RECAPITULEMOS

Echemos la vista atrás y repasemos los progresos que ha hecho hasta ahora. Recuerde que los siete Hábitos se basan en un proceso que llamamos enfoque de adentro hacia afuera. Los primeros tres hábitos se concentran en la parte del proceso hacia «adentro». En otras palabras, hasta ahora solo ha pensado en sí mismo. ¿Verdad que se ha sentido bien? Ha construido y mejorado la relación consigo mismo, con su propio carácter.

Los Hábitos 1, 2 y 3 han incrementado el respeto que siente por sí mismo y también su autodisciplina, y le han permitido alcanzar la Victoria Privada de la independencia. En lugar de sentirse víctima e inmóvil y de centrarse en las flaquezas de los demás y en las circunstancias a las que responsabiliza de su situación actual, ha tomado la decisión consciente de centrarse en sus prioridades y valores más elevados; ha visualizado el mejor modo de vivir su vida en base a esas prioridades y ha formulado un plan para llevarlas a la práctica. En pocas palabras, la responsabilidad personal es la base de las buenas relaciones con los demás. Es imposible tener éxito con los demás si no ha pagado el precio del éxito consigo mismo. ¡Menudo cambio de paradigma!

Una vez lograda la Victoria Privada, los Hábitos 4, 5 y 6 le conducirán a la Victoria Pública de la interdependencia, gracias a la que será capaz de construir relaciones ricas, duraderas y muy productivas con otras personas. Ha llegado el momento de concentrarnos en la parte de «afuera» del proceso.

LA CUENTA BANCARIA EMOCIONAL©

Antes de avanzar hacia los Hábitos 5 y 6, nos gustaría presentarle una metáfora muy potente que describe las relaciones con gran claridad. Es la Cuenta Bancaria Emocional.

DEPÓSITOS (+)	REINTEGROS (–)
Demostrar bondad y cortesía	Demostrar mala intención y descortesía
Mantener los compromisos	Incumplir los compromisos
Aclarar las expectativas	No aclarar las expectativas
Lealtad hacia los ausentes	Mostrar deslealtad o hipocresía
Disculparse	Mostrarse orgulloso, engreído o arrogante

La Cuenta Bancaria Emocional es una metáfora que describe la cantidad de confianza acumulada en una relación. Tal y como sucede con las cuentas bancarias financieras, en la Cuenta Bancaria Emocional hacemos depósitos y realizamos reintegros. Hacer algo positivo por otra persona puede equivaler a un depósito importante para ella. Los depósitos acumulan una reserva de buena voluntad y de confianza. Por el contrario, hacer algo negativo hacia otra persona, equivale a un reintegro. Cuando los reintegros superan a los depósitos, la cuenta queda al descubierto y el nivel de confianza se deteriora. En las relaciones y para mantener un nivel elevado de confianza, es crucial hacer depósitos continuados. A continuación, encontrará algunos ejemplos de depósitos y de reintegros habituales:

DOS CLAVES PARA HACER DEPÓSITOS

Clave 1:

Los depósitos han de ser frecuentes y constantes.

El cuerpo necesita alimentarse con frecuencia y constancia para mantenerse sano; las relaciones también necesitan alimento. Cuanto más íntima sea la relación, más frecuentes y constantes han de ser los depósitos.

EVALUACIÓN DE LA CUENTA BANCARIA EMOCIONAL

Nombre de la persona: _____

Determine el saldo emocional que tiene con esta persona mediante el análisis de los depósitos y los reintegros que ha hecho en su cuenta. Marque los depósitos con (+) y los reintegros con (–). Junto a cada reintegro, anote los cambios que puede hacer en el futuro para aumentar los depósitos o reparar la confianza.

Depósitos y reintegros	(+) (–)	Cambios que puedo hacer para acumular depósitos o reparar la confianza
Demostrar bondad y cortesía		
Mantener mis compromisos		
Cumplir con las expectativas		
Ser leal cuando está ausente		
Disculparme cuando es necesario		

Nombre de la persona: _____

Depósitos y reintegros	(+) (–)	Cambios que puedo hacer para acumular depósitos o reparar la confianza
Demostrar bondad y cortesía		
Mantener mis compromisos		
Cumplir con las expectativas		
Ser leal cuando está ausente		
Disculparme cuando es necesario		

Clave 2:

Los depósitos no se hacen efectivos hasta que el receptor los considera como tales.

No puede saber qué es un depósito y qué no hasta que no comprenda a la otra persona. Por ejemplo, para algunas personas, recibir *retroalimentación* y comentarios sobre las cosas que han hecho es un depósito. Para otras, es un reintegro. Si las razones que le mueven al realizar el depósito no son sinceras, el otro se sentirá manipulado. No

se trata de hacer o de decir cosas que parezcan positivas. Aunque sus intenciones sean buenas, la única persona que puede decidir si su gesto constituye un depósito o un reintegro es su interlocutor.

¿ESTÁ AL DESCUBIERTO EN SUS RELACIONES?

Lleve a cabo una evaluación de su Cuenta Bancaria Emocional. Elija dos relaciones que le gustaría mejorar y utilice la tabla de la página anterior para determinar si su saldo de confianza con esas personas es positivo o negativo.

Utilice el Diario de la Cuenta Bancaria Emocional para registrar sus acciones y sus palabras hacia esa persona durante la próxima semana.

Recuerde: no se trata de un boletín de notas, sino de un método que le ayudará a ser más consciente de los depósitos y los reintegros que realiza.

DIARIO DE LA CUENTA BANCARIA EMOCIONAL

Persona: _____ Fecha: _____

Acción	Depósito (+)	Reintegro (–)

En una escala de –10 a +10, marque dónde cree que está en términos de la Cuenta Bancaria Emocional con esta persona.

–10 0 +10

Describa tres cosas que crea que esa persona consideraría depósitos y decida cuándo podría hacerlos.

Posibles depósitos (para hacer en el futuro)	Fecha

Describa tres cosas que crea que esa persona consideraría reintegros.

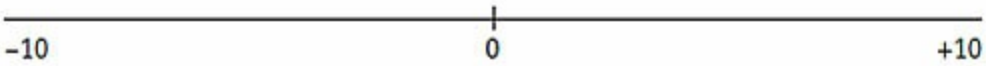
Posibles reintegros (para hacer en el futuro)	Fecha

DIARIO DE LA CUENTA BANCARIA EMOCIONAL

Persona: _____ Fecha: _____

Acción	Depósito (+)	Reintegro (–)

En una escala de –10 a +10, marque dónde cree que está en términos de la Cuenta Bancaria Emocional con esta persona.



Describa tres cosas que crea que esa persona consideraría depósitos y decida cuándo podría hacerlos.

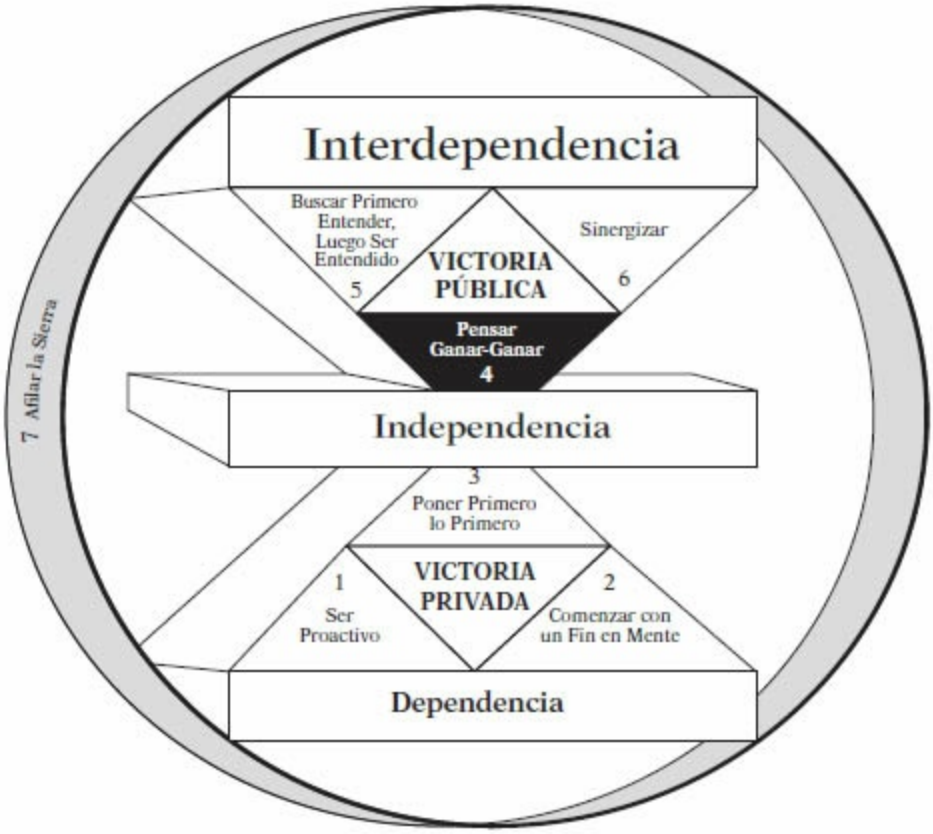
Posibles depósitos (para hacer en el futuro)	Fecha

Describa tres cosas que crea que esa persona consideraría reintegros.

Posibles reintegros (para hacer en el futuro)	Fecha

HÁBITO 4

PENSAR GANAR-GANAR©



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el cuarto hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 4: PENSAR GANAR-GANAR

> El verdadero carácter de las personas se revela por lo que hacen cuando creen que nadie las ve.
>
> ANÓNIMO

En todas las áreas de la vida, la efectividad se logra gracias a los esfuerzos de cooperación de dos o más personas. Los matrimonios y otras asociaciones son realidades interdependientes y, sin embargo, es habitual que las personas aborden este tipo de relaciones con una mentalidad independiente, que equivale a intentar jugar al golf con una raqueta de tenis: el material no es el adecuado para ese deporte.

La mayoría de nosotros aprendemos a construir nuestra autoestima a partir de la comparación y de la competición. Creemos tener éxito cuando el otro fracasa; es decir, si gano, pierdes; o si ganas, pierdo. La vida es un juego de suma cero. Hay un solo pastel y es limitado; si el otro consigue una porción muy grande, para mí queda menos.

Ganar-Ganar es una concepción de la vida en la que esta se concibe como un escenario cooperativo, no competitivo. Ganar-Ganar es una mentalidad y una disposición emocional que busca constantemente el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar-Ganar significa llegar a acuerdos o soluciones mutuamente beneficiosas y satisfactorias.

Ganar-Ganar se cimienta en el carácter. Una persona u organización de cualquier tipo que aborda los conflictos con una actitud Ganar-Ganar posee tres rasgos de carácter:

1. Integridad: fidelidad a las propias emociones, valores y compromisos.
2. Madurez: expresión de las ideas y de las emociones con coraje, pero respetando las ideas y las emociones de los demás.
3. Mentalidad de la Abundancia: creer que hay suficiente para todos.

DESARROLLE UN PARADIGMA GANAR-GANAR

Muchas personas piensan en términos de «o esto o lo otro»: o eres amable o eres duro. Sin embargo, Ganar-Ganar exige ser varias cosas. Para lograr un carácter Ganar-Ganar, además de ser empático ha de estar seguro de sí mismo; además de ser considerado y sensible, ha de ser valiente. Alcanzar ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la verdadera madurez y es fundamental para Ganar-Ganar.

Si tiene mucho coraje, pero poca consideración, ¿cómo pensará? Ganar-Perder. Se mostrará fuerte y egocéntrico. Tendrá el coraje que le dan sus convicciones, pero no mostrará demasiada consideración por los demás. Conseguirá la fuerza de su posición y de su poder, o de sus credenciales, su función, su jerarquía o sus afiliaciones.

Si muestra mucha consideración, pero poco coraje, pensará Perder-Ganar. Demostrará tanta consideración por las emociones de los demás que carecerá del coraje necesario para expresar las propias.

Mucho coraje y mucha consideración; ambos son esenciales para Ganar-Ganar. Lo que caracteriza a la verdadera madurez es el equilibrio entre ambas cosas. Si lo tiene, puede escuchar y puede comprender con empatía, pero también es capaz de confrontar con coraje.

Elija dos de sus relaciones personales más importantes para evaluar su capacidad para aplicar el enfoque Ganar-Ganar. Evalúelas en base al equilibrio entre coraje y consideración. Por ejemplo, si considera que muestra poco coraje pero mucha consideración, marque con una X el cuadrante correspondiente, etc.

Ahora, determine si en esas relaciones existe equilibrio entre consideración y coraje. Tenga en cuenta los elementos del carácter Ganar-Ganar: la madurez y el coraje equilibrados con la consideración y la integridad. A continuación, decida qué puede hacer para mejorar la situación y anote su decisión en los espacios «acción necesaria».

Relación 1: _____

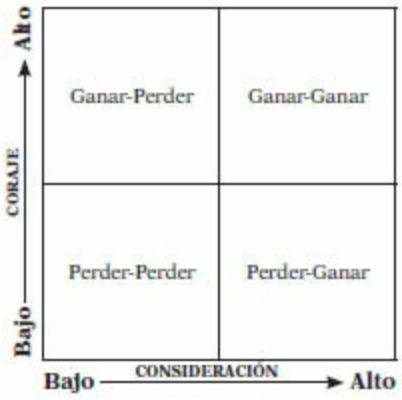
_____

Equilibrio en la relación: _____

_____

Acción necesaria: _____

_____



Relación 2: _____

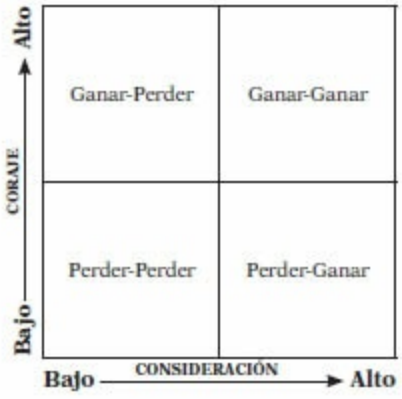
_____

Equilibrio en la relación: _____

_____

Acción necesaria: _____

_____



CAMBIE DE PERSPECTIVA

A partir del ejercicio anterior, elija una relación en la que quiera lograr un acuerdo Ganar-Ganar y siga los pasos siguientes.

Póngase en el lugar de la otra persona y escriba explícitamente cómo cree que entiende la situación.

_____
_____
_____
_____
_____

Escriba ahora el resultado que, desde su punto de vista, supondría un triunfo para usted.

_____
_____
_____
_____
_____

Ahora, aborde a la otra persona y pregúntele si está dispuesta a comunicarse hasta que ambos lleguen a una solución beneficiosa para los dos.

PUNTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE RELACIONES GANAR-GANAR

- Ganar-Ganar propicia una Mentalidad de la Abundancia: «Podemos encontrar opciones aceptables para todos. Siempre hay bastante para todos».
- Ganar-Perder propicia una Mentalidad de la Escasez: «La única opción válida es la mía. Los recursos son limitados, así que lo mejor es que me asegure mi parte cuanto antes».
- El enfoque Ganar-Ganar requiere el coraje de crear un resultado que suponga una victoria tanto para usted como para los demás. Debe estar dispuesto a ser totalmente honesto y franco. Explique a la otra persona cómo ve exactamente la situación. Esté dispuesto a escuchar y a respetar el punto de vista del otro.
- La solución Ganar-Ganar exige confianza. Cuando se trabaja por un resultado Ganar-Ganar, se busca el beneficio mutuo.
- Puede poner la actitud Ganar-Ganar sobre la mesa.
- Los equipos florecen con la actitud Ganar-Ganar, porque propicia las relaciones interdependientes.

- El enfoque Ganar-Ganar, no se limita a ser amable y tampoco es una técnica manipulativa.
- No siempre es posible llegar a una solución Ganar-Ganar.

Las personas que establecen relaciones Ganar-Ganar hacen lo siguiente:

- Buscan lo bueno que hay en los demás.
- Comunican sus expectativas con claridad.
- Solicitan las ideas de los demás y escuchan con empatía.
- Se comunican con precisión, oportunidad y honestidad.
- Tratan a los demás con respeto y responden a sus necesidades.
- Se centran en lo positivo, pero ofrecen retroalimentación constructiva sobre las áreas de mejora.

PREGUNTAS PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES GANAR-GANAR

Las preguntas siguientes le ayudarán a avanzar hacia la consecución de un acuerdo Ganar-Ganar en una situación o relación concreta.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué relación o tema importante desea mejorar o resolver mediante un enfoque Ganar-Ganar?	
¿Tiene una Mentalidad de la Abundancia (todos ganan) o una Mentalidad de la Escasez (usted debe ganar)?	
¿Qué cree que pasará si se permite actuar con una actitud Ganar-Perder?	
¿Qué cree que pasará si aborda esta relación o situación con una actitud Ganar-Ganar? ¿Qué beneficios anticipa?	
¿Qué hará para asegurarse que consigue los beneficios que se derivan de la actitud Ganar-Ganar?	
¿Cuándo emprenderá esas acciones?	

EL ACUERDO GANAR-GANAR

El Acuerdo Ganar-Ganar es un recurso efectivo a la hora de establecer las bases Ganar-Ganar necesarias para lograr la efectividad a largo plazo. Siempre que dos personas necesiten relacionarse para lograr los resultados deseados pueden establecer este tipo de acuerdo. En un Acuerdo Ganar-Ganar, los siguientes cinco aspectos deben ser explícitos:

- Resultados deseados: ¿cuál es el resultado final que se tiene en mente?
- Directrices: ¿cuáles son las normas de base, los «hay que» y los «no hay que»?
- Recursos: ¿que se necesitará? ¿de qué recursos se dispone?
- Responsabilidad: ¿quién hará qué y cuándo lo hará?
- Consecuencias: ¿qué sucederá cuando hayamos terminado?

Lea la anécdota de Stephen R. Covey en la sección sobre el tercer hábito, apartado Delegación en encargados del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. A continuación, determine dónde aparecen los cinco elementos de su Acuerdo Ganar-Ganar.

Resultado deseado:

_____
_____
_____
_____
_____

Directrices:

_____
_____
_____
_____
_____

Recursos:

_____
_____
_____
_____
_____

Responsabilidad:

_____
_____
_____
_____
_____

Consecuencias:

_____
_____
_____
_____
_____

Resultados deseados: «Mira, hijo —le dije—. ¿Has visto lo verde y limpio que está el jardín del vecino?».

Recursos: «Encendería los aspersores».

Directrices: «Hablemos de lo que significa *limpio*».

Responsabilidad: «Exacto. Dos veces a la semana...».

Consecuencias: Y así lo hice.

DAR EL SIGUIENTE PASO

Comprométase a practicar el enfoque Ganar-Ganar en un área concreta de su vida. Puede empezar con la tabla siguiente o, si lo prefiere, elabore una personalizada que se adapte a sus necesidades.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué relación o tema importante desea mejorar o resolver mediante un enfoque Ganar-Ganar?	
¿Tiene una Mentalidad de la Abundancia (todos ganan) o una Mentalidad de la Escasez (usted debe ganar)?	
¿Qué cree que pasará si se permite actuar con una actitud Ganar-Perder?	
¿Qué cree que pasará si aborda esta relación o situación con una actitud Ganar-Ganar? ¿Qué beneficios anticipa?	
¿Qué hará para asegurarse que consigue los beneficios que se derivan de la actitud Ganar-Ganar?	
¿Cuándo emprenderá esas acciones?	

Ahora que ha determinado la naturaleza de su Ganar-Ganar, trabaje los elementos de la tabla siguiente, para poner en práctica su plan de acción. Utilice la primera columna para marcar los elementos a medida que los complete.

LISTA DE COMPROBACIÓN DEL ACUERDO GANAR-GANAR		
	RESULTADOS DESEADOS	¿Se han definido los resultados? ¿Todos los implicados visualizan el mismo resultado? ¿Es mutuamente beneficioso?
	DIRECTRICES	¿He identificado las normas, las políticas o las especificaciones que debo seguir?
	RECURSOS	¿He identificado los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios? ¿Están disponibles?
	RESPONSABILIDAD	¿He identificado de qué se informará y cuándo y a quién se informará?
	CONSECUENCIAS	¿He identificado las consecuencias que tendrán tanto el éxito como el fracaso? ¿Las consecuencias tienen que ver con los resultados deseados?

LISTA DE COMPROBACIÓN DEL ACUERDO GANAR-GANAR		
	RESULTADOS DESEADOS	¿Se han definido los resultados? ¿Todos los implicados visualizan el mismo resultado? ¿Es mutuamente beneficioso?
	DIRECTRICES	¿He identificado las normas, las políticas o las especificaciones que debo seguir?
	RECURSOS	¿He identificado los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios? ¿Están disponibles?
	RESPONSABILIDAD	¿He identificado de qué se informará y cuándo y a quién se informará?
	CONSECUENCIAS	¿He identificado las consecuencias que tendrán tanto el éxito como el fracaso? ¿Las consecuencias tienen que ver con los resultados deseados?

Las personas que practican continuamente un enfoque Ganar-Ganar cultivan relaciones de alta confianza. ¿Por qué? Porque tratan a los demás tal y como les gustaría que los tratasen. Utilice la lista siguiente para evaluar su desempeño en las relaciones. Marque las afirmaciones que ponga en práctica más del 90 % de las veces.

	Su conducta es coherente con sus promesas, valores y emociones. (Hace lo que dice que hará. Integridad.)
	Expresa sus ideas y emociones con coraje pero también con consideración por las ideas y emociones de los demás.
	Cree que hay mucho para todos. Tiene una Mentalidad de la Abundancia.
	Cree que las personas lo hacen lo mejor que pueden y que merecen respeto, consideración y amabilidad.
	Escucha atentamente los puntos de vista de los demás y procura comprender su postura, su conducta y sus decisiones. Expone su propia postura, explica su conducta y valida sus decisiones.
	Comunica sus expectativas con claridad.
	Se centra en lo positivo, pero aporta retroalimentación constructiva sobre las posibles áreas de mejora.

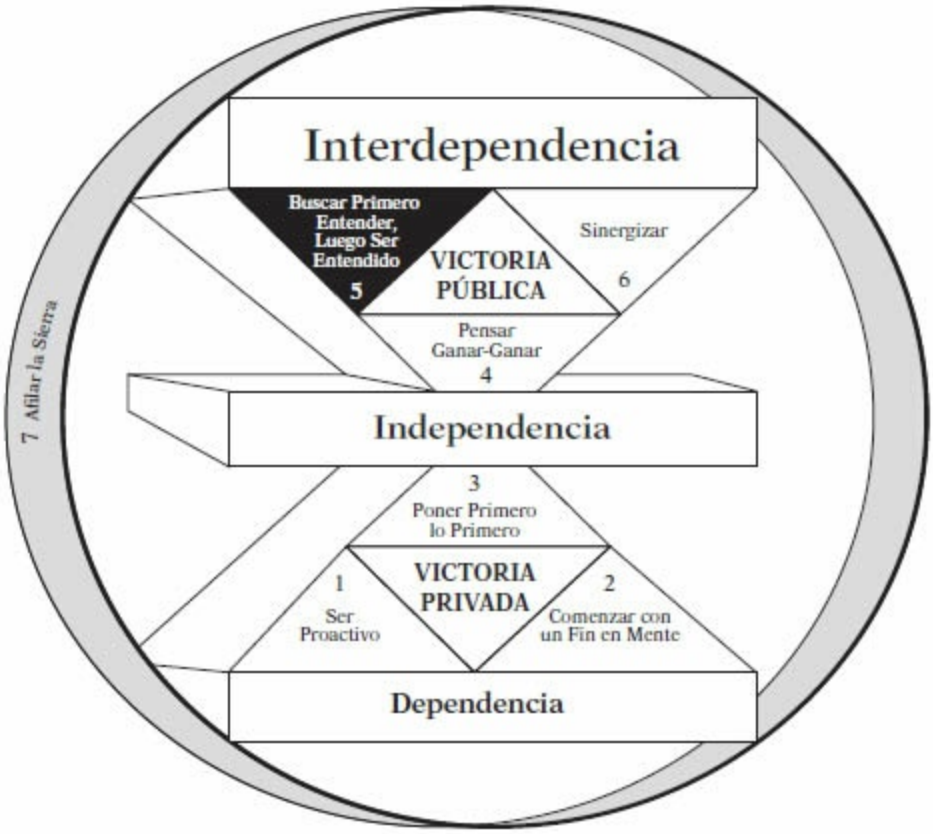
A medida que trabaje su actitud Ganar-Ganar, descubrirá una cosa fantástica: ¡las relaciones personales se volverán más fáciles! Descubrirá que es menos territorial y menos dogmático. Cuando confíe en sus propias capacidades y crea que hay mucho para todo el mundo, salirse con la suya siempre carecerá de importancia.

¿Para qué vivimos, si no es para hacernos la vida menos difícil los unos a los otros?

GEORGE ELIOT

HÁBITO 5

BUSCAR PRIMERO ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el quinto hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 5: BUSCAR PRIMERO ENTENDER, LUEGO SER ENTENDIDO

Aunque la lengua pesa muy poco, son pocas las personas que logran contenerla.

ANÓNIMO

La comunicación es la habilidad más importante en la vida. Piénselo: ha pasado años aprendiendo a leer y a escribir y años también aprendiendo a hablar. Sin embargo, ¿ha aprendido a escuchar? ¿Qué formación ha recibido que le permita entender verdadera y profundamente a otro ser humano desde su marco de referencia y no desde el suyo propio?

Procure primero entender, o Diagnostique antes de Prescribir©; es un buen principio aplicable a muchas facetas de la vida. Un buen médico diagnostica antes de prescribir un fármaco. Un padre o una madre comprensivos escuchan antes de aplicar un castigo que quizás sea innecesario. Del mismo modo, un comunicador efectivo procura comprender primero el punto de vista del otro antes de intentar ser entendido. Después de la supervivencia física, la mayor necesidad del ser humano es la supervivencia psicológica; esto es, afirmarse, ser apreciado y ser comprendido.

¡EY! ¿ME ESCUCHA?

En una escala del 1 al 4, ¿cómo cree que puntuarían las siguientes personas su capacidad de escucha?

	BAJA			ALTA
Su mejor amigo	1	2	3	4
Su pareja	1	2	3	4
Un familiar cercano	1	2	3	4
Un miembro de su equipo de trabajo	1	2	3	4
Su jefe	1	2	3	4

Si es como la mayoría de las personas, es muy probable que normalmente procure primero ser comprendido. Forma parte de la naturaleza humana, quiere explicar su punto de vista. Y, al hacerlo, es posible que *ignore* a la otra persona por completo, que *haga*

como si la escuchara y que escuche *selectivamente* solo partes de la conversación o que preste *atención* a las palabras que se pronuncian, pero no entienda lo que quieren decir. ¿Por qué sucede? Porque la mayoría de las personas escuchan con la intención de responder, no de comprender. Se escucha *a sí mismo* y se prepara mentalmente para lo que va a decir, las preguntas que formulará, etcétera. Una de las razones principales por las que actúa así es que pasa todo lo que oye por el filtro de su autobiografía: *sus* experiencias, *su* marco de referencia. Coteja lo que escucha con su autobiografía, para ver si encaja o no. Y, en consecuencia, decide prematuramente qué quiere decir la otra persona antes incluso de que aquella persona acabe de comunicarse. ¿Le suena de algo todo esto?

—«Oh, sí, sé cómo te sientes. Yo sentí lo mismo.»
—«A mí me pasó lo mismo.»
—«Deja que te explique lo que hice yo cuando me pasó eso.»

Piense en alguna ocasión en que alguien no le escuchara antes de prescribirle la solución. ¿Cómo se sintió?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Cuándo le cuesta más escuchar a los demás? ¿Por qué?

_____
_____
_____
_____
_____

RESPUESTAS AUTOBIOGRÁFICAS: TODO GIRA A SU ALREDEDOR

Quizás esté pensando: «Bueno, un momento. Si recurro a mis experiencias es para que me ayuden a ponerme en el lugar del otro. ¿Es eso tan malo?». Es posible que su intención sea buena, pero escuchar de verdad significa olvidarse de uno mismo y concentrar toda la energía en estar con la otra persona, en tiempo real. Esta manera de escuchar es lo que se conoce como *escucha activa* y hablaremos de ella en profundidad

más adelante. Ahora, sea paciente. ¡Intentamos ayudarle a cambiar de paradigma! Como escucha autobiográficamente con tanta frecuencia, tiende a responder de una de estas cuatro maneras:

Evalúa: está de acuerdo o en desacuerdo.

Indaga: formula preguntas desde su propio marco de referencia.

Aconseja: da consejos y plantea soluciones posibles a partir de su propia experiencia.

Interpreta: intenta entender al otro y explicar sus motivos y su conducta a partir de sus propias motivaciones y conductas.

El ejemplo siguiente muestra cómo respondieron cuatro amigos distintos ante la idea de Joyce de unas vacaciones en familia. Marque con un círculo la respuesta autobiográfica que encaja más con cada conversación:

Joyce: A mi familia no le ha gustado mi idea para las vacaciones.
Carlos: Si fuera tú, la próxima vez hablaría antes con Beth. Siempre parece saber qué es lo mejor.

Evaluar Indagar Aconsejar Interpretar

Joyce: A mi familia no le ha gustado mi idea para las vacaciones.
Mitch: Seguro que es porque les pareció demasiado cara. No te lo tomes como algo personal.

Evaluar Indagar Aconsejar Interpretar

Joyce: A mi familia no le ha gustado mi idea para las vacaciones.
Kaila: ¿Se la explicaste a tu marido antes de planteársela a todos?

Evaluar Indagar Aconsejar Interpretar

Joyce: A mi familia no le ha gustado mi idea para las vacaciones.
Melanie: Sí, a veces pasa cuando uno no lo ha pensado mucho antes.

Evaluar Indagar Aconsejar Interpretar

Respuestas: Carlos-aconsejar; Mitch-interpretar; Kaila-indagar; Melanie-evaluar.

Las personas tienen estos guiones tan interiorizados que ni siquiera se dan cuenta de que los usan. No es que queramos que piense que las respuestas autobiográficas son siempre inadecuadas. Cuando se utilizan en el momento adecuado con la intención adecuada, pueden ser productivas. Sin embargo, las respuestas autobiográficas suelen imponer la opinión propia sobre la de los demás y, en ocasiones, pueden provocar que sea percibido como alguien intrusivo o poco dispuesto a comprender. Aunque la intención sea ayudar, aconsejar o evaluar sin que se lo pidan puede ser contraproducente a largo plazo.
¿Hay alguna relación que necesite mejorar porque escucha de forma autobiográfica? Use la siguiente tabla para determinarlo.

PERSONA:_____	
Afirmación	Respuesta autobiográfica

RESPUESTAS AUTOBIOGRÁFICAS: ¿CÓMO ESCUCHO?

Elija una relación que le resulte complicada. Durante la semana, escuche y escriba las respuestas que ha dado durante sus conversaciones con esa persona. Determine si con ellas aconseja, indaga, interpreta o evalúa.

Al final de la semana, repase sus notas. ¿Cómo podría modificar su manera de escuchar la próxima vez? ¿Qué haría de otra manera?

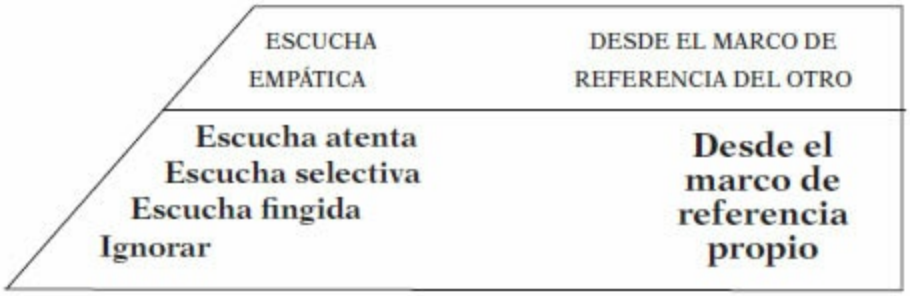
_____

_____

_____

ESCUCHA EMPÁTICA: TIENE DERECHO A PERMANECER EN SILENCIO

> Escuchar de verdad supone suspender la memoria, el deseo y el juicio... y, durante al menos unos momentos, existir para la otra persona.
>
> MICHAEL P. NICHOLS



Tal y como puede ver en el diagrama anterior, la forma más elevada de escucha se denomina escucha empática. Empatía no es lo mismo que simpatía. La simpatía es una forma de estar de acuerdo, de juzgar. Y, en ocasiones, es la respuesta más adecuada. Pero las personas suelen alimentarse de la simpatía y acaban dependiendo de ella. La escucha empática nos permite entrar en el marco de referencia del otro. Miramos a través de él y vemos el mundo tal y como él lo ve, para entender cómo se siente. Esto no significa estar de acuerdo con él. Sencillamente, entendemos plena y profundamente a esa persona, tanto emocional como intelectualmente; momentáneamente dejamos a un lado nuestro propio punto de vista para entender el del otro.

Piense en alguna ocasión en que alguien se esforzara verdaderamente en entender su punto de vista. ¿Qué de lo que le dijo esa persona hizo que se sintiera comprendido?

OÍDOS, OJOS Y CORAZÓN

La escucha empática es más que escuchar con los oídos. Es escuchar también con los ojos y con el corazón. Cuando habla con otras personas, lo que comunica tiene tres orígenes: las palabras que usa, el lenguaje corporal y el modo en que dice esas palabras. Escuchar con los ojos significa prestar atención a las señales no verbales que el otro transmite a través de su lenguaje corporal. Escuchar con el corazón significa atender a las emociones y el significado que transmiten el tono de voz y las inflexiones del interlocutor. Y escuchar con los oídos es, sencillamente, oír las palabras que se dicen. Es importante recordar que más del 90 % de lo que comunican las personas no procede de las palabras, sino de la comunicación no verbal, como el tono de voz y el lenguaje corporal. Es ahí donde suele producirse el cambio de paradigma para las personas.

La comunicación es mucho más que palabras. La escucha empática es tan potente porque le proporciona datos precisos con los que trabajar. En lugar de proyectar su propia autobiografía y asumir los pensamientos, emociones, motivos e interpretaciones del otro, trata con la realidad en el interior de su cabeza y de su corazón. Se centra en recibir comunicación profunda desde otra alma humana.

EJERCICIO DE ESCUCHA

La próxima vez que pueda observar cómo se comunican otras personas, tápese los oídos durante unos minutos y limítese a mirar su lenguaje corporal. «Escuche» los gestos de las manos, la postura, las expresiones faciales... ¿Qué emociones comunican que quizás no hubieran podido transmitir solo con palabras?

Esta semana, elija a dos personas y «escuche» su lenguaje corporal mientras escucha sus palabras. ¿Qué percibe?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Su lenguaje corporal es congruente con sus palabras?

_____
_____
_____
_____
_____

De no ser así, ¿qué hizo usted?

_____
_____
_____
_____
_____

HABILIDADES DE ESCUCHA:
CÓMO MEJORAR LA ESCUCHA EMPÁTICA

Además de escuchar con los oídos, los ojos y el corazón, procurar entender a otra persona requiere aplicar algunas habilidades de escucha. Sin embargo, esas habilidades no son más que la punta del iceberg cuando hablamos de escucha empática. Lo que subyace a esas habilidades es un deseo sincero y genuino de comprender a otro ser humano. Si las habilidades de escucha empática no se usan con esa intención, pueden percibirse como manipuladoras y pierden toda efectividad. Y aunque todavía necesite reforzar sus habilidades, si escucha con el sincero deseo de comprender, la intención se percibirá alta y clara. A continuación encontrará las tres habilidades básicas que se utilizan durante la escucha empática:

- *Parafrasear el contenido*.
- *Reflejar la emoción*.
- *Preguntar para comprender mejor*.

Cuando *parafrasea el contenido*, usa sus propias palabras para expresar lo que ha dicho la otra persona. Intenta ver las cosas como él o ella, intenta entender la situación desde su marco de referencia. Piensa en el contenido de lo que se ha dicho, no solo en las palabras. Un ejemplo:

> Steve: Este proyecto acabará conmigo. No sé si conseguiré acabarlo antes del cumpleaños de mi hijo.
> Lillian: Parece que te has fijado una fecha límite.

Cuando *refleja la emoción*, se centra en lo que la otra persona siente acerca de lo que ha dicho. Aquí es cuando la escucha con oídos, ojos y corazón entra en acción. Un ejemplo:

> Steve: Este proyecto acabará conmigo. No sé si conseguiré acabarlo antes del cumpleaños de mi hijo.
> Lillian: Steve, pareces preocupado.

La verdadera efectividad de la escucha activa se hace evidente cuando se combina el hecho de parafrasear con el intento de reflejar la emoción que transmite el interlocutor. Un ejemplo:

> Steve: Este proyecto acabará conmigo. No sé si conseguiré acabarlo antes del cumpleaños de mi hijo.

Lillian: Parece que estás preocupado por las fechas límite que intentas cumplir.

Una persona que sepa escuchar con empatía puede leer lo que sucede bajo la superficie y mostrar un nivel de comprensión y de aceptación que ayuda a los demás a sentirse seguros y a abrirse, capa tras capa, hasta llegar al núcleo interior, más frágil, donde está el verdadero problema. A continuación encontrará algunos ejemplos:

Estás frustrado por la falta de respeto de tu hija, ¿verdad? Parece que estás muy molesto con Phil. ¿Es eso lo que te pasa? ¿Hay algo más?

10 PASOS PARA CONVERTIRSE EN UN OYENTE EMPÁTICO

1. Practique decir «No hay prisa, te escucho». Y dígalo de verdad.
2. Olvídese de su agenda.
3. Muéstrese disponible y receptivo emocionalmente y a través del lenguaje corporal.
4. Intente comprender el punto de vista del otro.
5. Escuche sin tener prisa por intervenir.
6. Intente imaginarse que está en el lugar del otro. Sienta lo que siente el orador.
7. Ayúdele a expresar emociones y pensamientos formulándole preguntas.
8. Pídale a su interlocutor que elabore lo que intenta expresar, para comprenderle mejor.
9. Diga: «Deja que me asegure de que te he entendido bien».
10. Sea sensible a las emociones de su interlocutor.

Es cierto que convertirse en un oyente empático requiere tiempo, pero en ningún caso tanto como el que se necesita para volver atrás y corregir malos entendidos, pues una vez se ha avanzado ya en el camino hay que deshacerlo y, además, vivir con problemas no expresados y no resueltos.

Si realmente procura entender, sin hipocresía y sin argucias, habrá momentos en que, literalmente, quedará asombrado por el flujo de conocimiento y energía puros que fluyen hacia usted desde otro ser humano.

STEPHEN R. COVEY

DESARROLLE LA ESCUCHA CONSCIENTE

Durante esta semana, elija una conversación que desearía poder repetir.

¿Con quién fue? _____

¿Cuándo tuvo lugar? _____

¿Cuál fue el tema? _____

¿Por qué desearía poder repetirla? _____

¿Qué sucedió? _____

_____

_____

_____

¿Qué puede hacer para mejorar su escucha empática específicamente en esta relación?

_____

_____

Escriba la conversación tal y como le hubiera gustado que transcurriera gracias a la escucha empática.

_____

_____

_____

BUSQUE SER ENTENDIDO

Saber cómo ser entendido es la otra mitad del Hábito 5 y es igualmente importante para su efectividad. Para poder influir en alguien es imprescindible que, primero, sienta que lo entiende. Si el otro se siente entendido, se mostrará más abierto a escuchar sus ideas, sus consejos y sus puntos de vista.

EL CARÁCTER COMUNICA

Una de las claves para la influencia y la efectividad a la hora de comunicar un mensaje es el ejemplo que da y cómo se comporta. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter (la persona que es en realidad) y no de quien otros dicen que es o de quien le gustaría que los demás pensaran que es. Su carácter comunica constantemente a los demás quién es. En función de lo que comunique su carácter, los demás confiarán o no en usted y en sus intenciones para con ellos. Las siguientes preguntas le ayudarán a analizar su propio carácter.

¿Qué hay en mí que permite que los demás confíen en mí?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Qué hay en mí que impide que los demás confíen en mí?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Hay alguna faceta de mi conducta en que me muestro ambivalente? Por ejemplo, ¿hay veces en que me muestro crítico con alguien y, poco después, se lo perdono todo?

_____
_____
_____
_____
_____

¿Mi conducta privada es congruente con mi conducta pública? De no ser así, ¿por qué? ¿Dónde están las discrepancias?

_____
_____
_____
_____
_____

COMUNICAR MENSAJES EFECTIVOS

Aunque el carácter desempeña un papel muy importante a la hora de ser comprendido, hay otros elementos clave que le ayudarán a comunicar mensajes efectivos. Tanto si comunica por escrito, por teléfono o en persona, el objetivo es que los demás comprendan su lógica y que, además, se convenzan de la validez de la misma. Los mensajes efectivos incorporan estos dos conceptos clave:

- Comprensión de las necesidades, intereses, preocupaciones y prioridades del oyente.
- Comunicación clara y específica de las ideas del comunicador.

Por lo tanto, los comunicadores efectivos identifican siempre primero cómo es su público y qué necesidades tiene. Por ejemplo, Joseph es comercial de una gran empresa de fruta y verdura. Estas son algunas de las maneras en que podría empezar su presentación:

> Soy Joseph Velasquez, de Fresh Foods. Durante mi presentación, trataré los seis puntos siguientes...

> Soy Joseph Velasquez, de Fresh Foods. Antes de empezar, desearía asegurarme de que he entendido bien cuáles serán sus prioridades durante nuestra colaboración. A partir de las conversaciones que hemos tenido hasta ahora, creo que lo que buscan es... ¿Me he dejado algo?

¿Cuál le suena mejor? Probablemente es bastante obvio que la segunda opción es mucho más efectiva que la primera. En la segunda, Joseph reconoce que sus oyentes tienen sus propias necesidades y objetivos. También ha pasado tiempo con ellos antes de esa reunión, para asegurarse de que los comprende. En la primera opción, Joseph solo manifestaba sus propias necesidades y sus objetivos. Ahora, veamos cómo podría Joseph continuar con su presentación:

> Me gustaría dedicar los primeros veinticinco minutos a presentar el material que he traído y luego abriré un turno de preguntas.

> Mi objetivo, durante esta presentación, es mostrarles cómo Fresh Foods puede satisfacer sus necesidades en el mercado latino. Me gustaría marcharme con una idea clara de sus planes operativos y con una decisión de «sí o no» para avanzar hacia el próximo trimestre.

¿Cuál le suena mejor? En la primera opción, Joseph no explica con demasiada claridad ni precisión lo que quiere conseguir. El público tiene que suponer cuáles serán sus siguientes pasos. Lo único que ha comunicado con claridad ha sido su deseo de hacer la presentación. En el segundo ejemplo, Joseph comunica con mucha claridad y de forma específica sus ideas y sus objetivos.

Cuando Joseph dedica tiempo a comprender a su público y sus necesidades específicas, este se mostrará más receptivo a su mensaje y tendrá una idea más clara de lo que se tratará durante la reunión.

EVALÚE SU COMUNICACIÓN

Piense en una conversación reciente, ya sea telefónica, por correo electrónico o en persona, en la que empezase por manifestar sus necesidades.

¿Quién participó?_____

¿Cuándo fue? _____

¿De qué se habló?_____

¿Qué sucedió? _____

_____

¿En qué habría cambiado el resultado si hubiera empezado por conocer las necesidades de su interlocutor?

_____

_____

¿Comunicó sus ideas y su lógica de forma clara y específica? Si no, hágalo ahora.

_____

_____

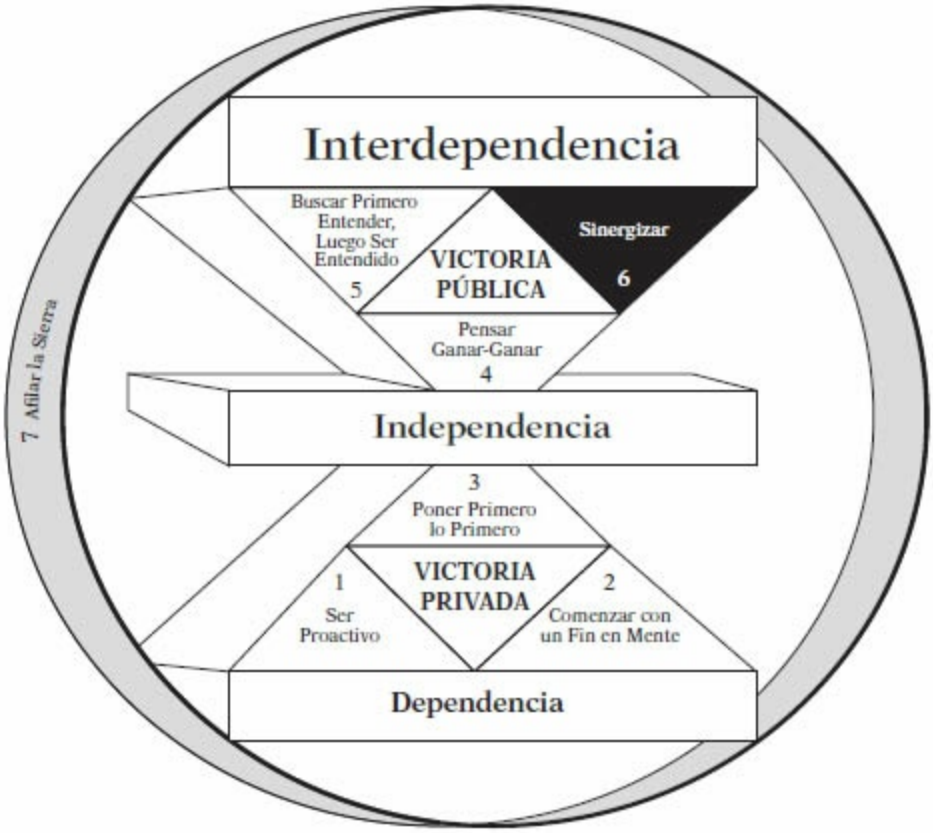
¿En qué habría cambiado el resultado si hubiera comunicado sus ideas de forma clara y específica?

_____

_____

HÁBITO 6

SINERGIZAR



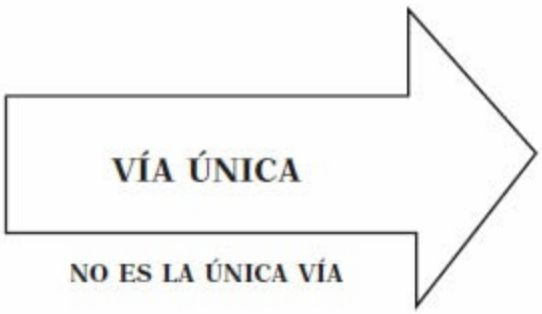
Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el sexto hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 6: SINERGIZAR

> La esencia de la sinergia está en valorar las diferencias: respetarlas, construir a partir de las fortalezas y compensar las debilidades. Las personas no vuelven a ser las mismas después de haber experimentado la verdadera sinergia. A partir de ese momento, son conscientes de la posibilidad de vivir aventuras de apertura de mente similares en el futuro.
>
> STEPHEN R. COVEY

El Hábito 6, Sinergizar, es el hábito de la creación cooperativa. Es la esencia del liderazgo basado en principios. La sinergia celebra la diferencia, el trabajo en equipo, la apertura de mente y la búsqueda de soluciones conjuntas nuevas y mejores. Sin embargo, no sucede por sí sola. Es un proceso que permite crear alternativas nuevas, alternativas que no existían antes. La sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más.

Cuando las personas empiezan a interaccionar de verdad y se abren a la influencia del otro, logran un conocimiento nuevo. La diferencia aumenta exponencialmente la capacidad de inventar enfoques nuevos o terceras alternativas. La sinergia significa, literalmente, la capacidad de producir algo junto a otra persona que ninguno de los dos hubiera podido construir por separado.



VALORAR LA DIFERENCIA

Antes de poder aprovechar las fortalezas de otros, debe ser capaz de reconocer y valorar sus diferencias. ¿Cuánto valora la diferencia? Veámoslo con este breve cuestionario.

En el cuestionario de la página siguiente rodee la cifra del 1 al 5 que mejor refleje su conducta o su actitud habituales respecto a las afirmaciones de la primera columna. Una vez haya respondido todas las preguntas, sume las puntuaciones y compruebe el resultado.

Resultados

41 - 50: Aprovecha significativamente las diferencias de los demás. 21 - 40: Aprovecha moderadamente las diferencias de los demás.
10 - 20: No aprovecha las diferencias de los demás.

EL DECÁLOGO DE LA SINERGIA

- *Demuestre un respeto saludable por la diversidad*. Todo el mundo es único y original, como usted.
- *Sea capaz de relajarse en compañía de otros*. La tensión es para las cuerdas.
- *Valore las opiniones tanto si está de acuerdo con ellas como si no*. Deje el *A mi manera* para Sinatra.
- *Busque el equilibrio*. Se trata de dar y recibir, sin acaparar.
- *Sea receptivo a las ideas nuevas*. Nada de cerrar la mente.
- *Cree confianza*. Al principio es difícil, pero al final vale la pena.
- *Descubra y comparta intereses comunes*. Esfuércese en unir su mente a otras con frecuencia.
- *Sentido del humor*. Jamás salga de casa sin él.
- *Nada de estereotipos*. Se equivocará siempre.
- *Sea usted mismo*. No hace falta añadir nada más.

	Nunca		A veces		Siempre
1. Cuando oigo una opinión distinta a la mía, pido a la persona que la expone que desarrolle la idea.	1	2	3	4	5
2. Cuando estoy en desacuerdo con alguien, me importa más expresar mis ideas que seguir la opinión de la mayoría.	1	2	3	4	5
3. Suelo trabajar con personas que parecen tener opiniones distintas a las mías.	1	2	3	4	5
4. Intento utilizar el conocimiento y las habilidades de los demás para que el trabajo salga mejor.	1	2	3	4	5
5. Creo que resulta muy útil contar con equipos compuestos por personas con experiencias distintas.	1	2	3	4	5
6. Estoy convencido de que todas las personas tienen una manera única de contribuir a sus familias o grupos.	1	2	3	4	5
7. Busco activamente aprender de los demás.	1	2	3	4	5
8. Comparto mis opiniones con otros, incluso cuando sus opiniones son distintas a las mías.	1	2	3	4	5
9. Cuando trabajo en un proyecto, busco ideas y opiniones distintas a las mías.	1	2	3	4	5
10. Cuando participo en una tarea creativa, intento hacer lluvias de ideas con otras personas, en lugar de recurrir a opiniones de expertos.	1	2	3	4	5

EJERCICIO PROFESIONAL

Escriba el nombre de una persona con la que trabaje. Luego, escriba las cualidades que posee esa persona.

Talentos/habilidades (organización, conocimientos, asertividad, creatividad, planificación, expresión escrita, capacidad de reclutamiento...)

_____
_____
_____
_____
_____

Orígenes (educación, raza, género, nivel socioeconómico, dónde creció, etc.)

_____
_____
_____
_____
_____

Habilidades interpersonales (comunicador, orador, docente, mentor, modelo...)

_____
_____
_____
_____
_____

Rasgos de personalidad (sentido del humor, controlador, fiable, honesto, diligente, fuertes convicciones...)

_____
_____
_____
_____
_____

¿En qué se diferencia de usted?

_____
_____
_____
_____
_____

¿De qué modo podrían estas diferencias contribuir a la consecución de un objetivo común?

_____
_____
_____
_____
_____

VALORAR LA DIFERENCIA PARA MEJORAR RESULTADOS

Las diferencias son una oportunidad, no un obstáculo. La clave radica en estar abierto a escuchar ideas distintas, para poder decidir de este modo qué ideas combinar para conseguir una solución mejor.

Cuando se enfrente a una situación en la que se expongan opiniones diferentes a la suya, puede responder de varias maneras:

- **Atacar.** Rechaza la idea. Es una actitud defensiva y basada en el miedo.
- **Tolerar.** Escucha la idea, pero no la acepta.
- **Aceptar.** Acepta que la idea es distinta, pero no intenta cambiar nada.
- **Valorar.** Valora la nueva idea y empieza a ver la oportunidad que alberga.
- **Celebrar.** Busca a personas que piensen de manera distinta a la suya y aprende de esas diferencias.

Recuerde una reunión o conversación durante la que se rechazaran algunas ideas y responda a las preguntas siguientes:

1. Cuando rechazó la idea, ¿qué fue lo que le molestó? ¿Fue la idea en sí, quién la formuló o el modo en que se formuló? ¿No le gustó la idea porque no era suya?

_____
_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué dice en su monólogo interno? ¿Dice «No funcionará», «Está loco» o «Jamás lo hemos hecho así»?

_____
_____
_____
_____
_____

3. Si era una situación laboral (de equipo), ¿es posible que se activara una «mentalidad de masas»? ¿El grupo rechazó la idea porque no parecía seguir la manera de pensar habitual del grupo? De ser así, ¿en qué se diferenciaba?

_____
_____
_____
_____
_____

¿SE RECONOCE?

Después de leer las afirmaciones siguientes, señale si son «verdaderas» o «falsas» respecto a su conducta habitual. Piense en situaciones concretas de su vida antes de responder.

- ☐ Exijo la perfección, tanto a mí mismo como a quienes me rodean.
- ☐ Me sorprende que a los demás no les gustemos o yo o mis ideas.
- ☐ La gente me hace continuamente promesas que luego no cumple.
- ☐ No tengo muchos amigos en los que pueda confiar o me gusten de verdad.
- ☐ Me cansa todo esto de ser políticamente correcto. No veo por qué me tiene que caer bien todo el mundo.
- ☐ No me gusta que otros opinen sobre mí.
- ☐ No me gusta el cambio.
- ☐ Trabajo mejor solo que en grupo.
- ☐ Tiendo a ser más negativo que positivo.
- ☐ Temo que los demás descubran que no soy quien parezco ser.

Si en su caso la mayoría de estas afirmaciones son verdaderas, ya es hora de que se deshaga de su negatividad y de sus creencias limitadoras. Para conocerse a sí mismo, debe comprender la vida y la conducta de los demás. Conviértase en un estudioso de la naturaleza humana y valore todo lo que los demás pueden aportar. Si, por el contrario, la

mayoría de las afirmaciones son falsas, entonces es que se siente cómodo consigo mismo y con cómo se relaciona con personas de todo tipo. Es un estudioso de la vida y sabe que aprender de los demás le ayuda en su propia vida.

DERRIBE BARRERAS

Una vez ha reconocido las barreras que pone a la sinergia, ¿cómo puede derribarlas? Creando un entorno en el que la sinergia pueda florecer. Utilizando generadores de sinergia. El siguiente ejercicio le ayudará a evaluar con cuánta frecuencia utiliza generadores de sinergia.

En el cuestionario de la página siguiente rodee la cifra del 1 al 5 que refleje mejor la frecuencia con que usa generadores de sinergia. Cuando haya respondido a todas las preguntas, sume las puntuaciones y compruebe los resultados.

	NUNCA		A VECES		SIEMPRE
1. Indago y pregunto a los demás.	1	2	3	4	5
2. Cuando comunico, soy honesto y sincero.	1	2	3	4	5
3. Cumplo mis compromisos.	1	2	3	4	5
4. Mantengo la sangre fría en situaciones estresantes.	1	2	3	4	5
5. Transmito mis emociones con claridad.	1	2	3	4	5
6. Tengo expectativas realistas respecto a los demás.	1	2	3	4	5
7. Comparto el reconocimiento y el éxito con los demás.	1	2	3	4	5
8. Valoro las diferencias de opinión y me esfuerzo en entenderlas.	1	2	3	4	5
9. Presento los datos sin exagerar.	1	2	3	4	5
10. Asumo mi responsabilidad cuando las cosas no van bien.	1	2	3	4	5

Resultados

45 - 55: ¡Enhorabuena! Es un generador de sinergia fantástico.
23 - 44: Va por el buen camino. Siga generando sinergia.

11 - 22: Cuidado. Está bloqueando la sinergia.

CREE LA TERCERA ALTERNATIVA

Ahora que ha aceptado que la diferencia es una fortaleza, no una debilidad, está preparado para encontrar la Tercera Alternativa y crear algo mejor que lo que existe en la actualidad.

La Tercera Alternativa se logra cuando dos o más personas trabajan juntas para crear una solución mejor que las que ninguna de ellas podrían crear por separado. Es 1 + 1 = 3 o más. No es mi manera ni la de usted, sino una mucho mejor. Más elevada.

Para llegar a una Tercera Alternativa hay que seguir cinco pasos:

1. Definir el problema u oportunidad.
2. Escuchar a la otra persona.
3. Explicar su propio punto de vista.
4. Hacer una lluvia de ideas conjunta.
5. Encontrar juntos la mejor solución.

Elija una relación o un tema en el que le gustaría alcanzar un resultado más sinérgico. A continuación, siga los cinco pasos para llegar a una Tercera Alternativa.

1. Definir el problema o la oportunidad.

_____
_____
_____
_____
_____

2. Escuchar a la otra persona.

_____
_____
_____
_____
_____

3. Explicar su propio punto de vista.

_____

_____
_____
_____
_____

4. Hacer una lluvia de ideas conjunta.

_____
_____
_____
_____
_____

5. Encontrar juntos la mejor solución.

_____
_____
_____
_____
_____

Cuando haya logrado un resultado más sinérgico, reflexione y dedique unos minutos a escribir en qué se diferencia este enfoque de lo que habría hecho en el pasado. ¿Cómo se ha sentido con esta nueva manera de hacer las cosas? ¿Qué medidas tomará para asegurarse de que seguirá usando este enfoque en el futuro?

¡SUPÉRELOS! (LOS BLOQUEOS A LA SINERGIA, QUEREMOS DECIR)

En su vida, ¿hay personas que le alteran o le irritan? ¿Quiénes son? ¿Por qué le irritan?

Quién	Por qué
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Repase la lista de cosas que le irritan. ¿Qué tipo de cosas son? ¿Rasgos de carácter (falta de integridad o de disciplina)? ¿Cuestiones de competencia (incapaz de hacer el trabajo)? ¿Cuestiones culturales? ¿Rasgos de personalidad? ¿Manías personales? Ahora, determine si tiene control directo, control indirecto o ningún control sobre cada una de estas cosas.
Elija una de cada categoría. ¿Cómo puede modificar la sinergia en cada una de ellas?

Control directo:

_____
_____
_____

Control indirecto:

_____
_____
_____

Ningún control:

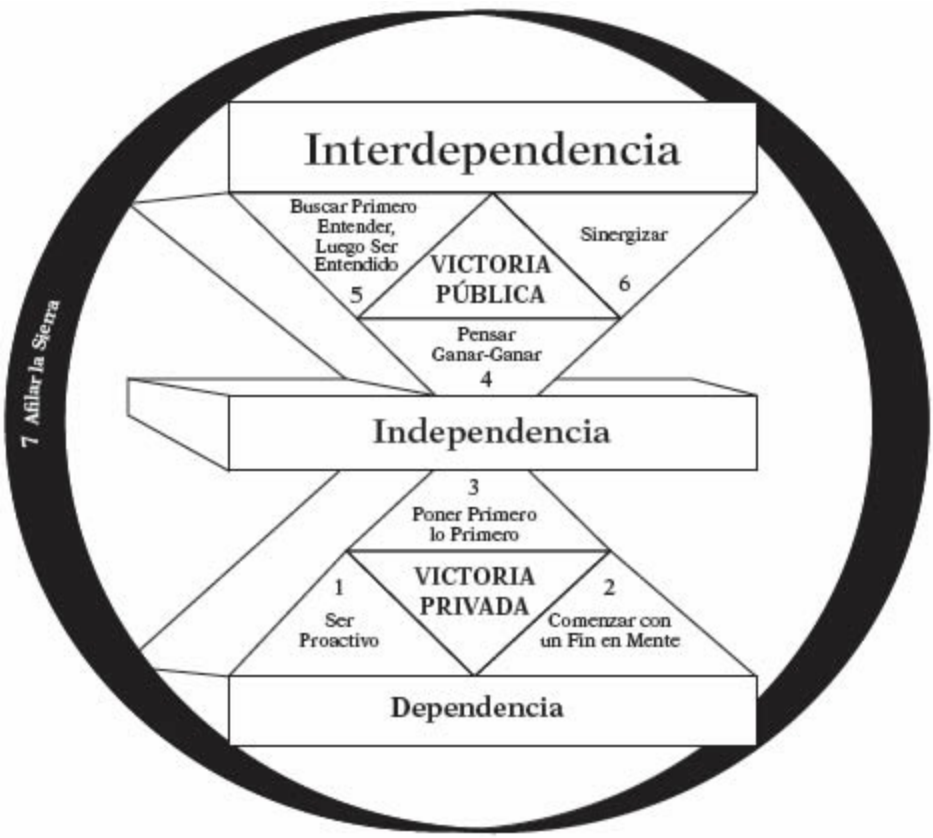
_____
_____
_____

Todo lo que nos irrita de los demás puede ayudarnos a entendernos mejor a nosotros mismos. ¡Las personas que nos irritan suelen ser nuestros mejores maestros! Cuando se comprenda y se sienta cómodo consigo mismo, le será más fácil abrirse a las ideas de los demás. Póngase siempre en el lugar del otro. Muchas de las «verdades» a las que se aferra son, sencillamente, el resultado de un punto de vista: el de usted.

Reunirse es un principio; **mantenerse unidos** supone un progreso; **trabajar unidos** es un éxito.

HÁBITO 7

AFILAR LA SIERRA



Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO* de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la sección sobre el séptimo hábito del libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

HÁBITO 7: AFILAR LA SIERRA

> El Hábito 7 consiste en dedicar tiempo a Afilar la Sierra. Consiste en preservar y mejorar su recurso más valioso: usted mismo. Implica renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/ emocional. Es la inversión más poderosa que podemos hacer en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con el que contamos para afrontar la vida y realizar nuestra aportación.
>
> STEPHEN R. COVEY

El Hábito 7, Afilar la Sierra, aborda la importancia de la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de la necesidad humana: física, espiritual, mental y social/emocional. Cuando se renueva en cada una de estas cuatro áreas, crea crecimiento y provoca cambios en su vida. Cuando no se renueva en estas áreas, limita o incluso invierte su crecimiento y limita o reduce su capacidad para producir y para afrontar cambios.

¿Cree que no tiene tiempo para Afilar la Sierra? ¿Cómo es posible que Afilar la Sierra aumente la capacidad? Veámoslo.

- Tiempo necesario para cortar un tronco con una sierra roma: 30 minutos.
- Tiempo necesario para afilar la sierra: 5 minutos.
- Tiempo necesario para cortar un tronco con una sierra afilada: 10 minutos.

¡Tachán! Acaba de ahorrarse quince minutos. ¿Nunca ha cortado leña? ¿Cómo se aplica esto a su vida?

- Tiempo que falta hasta la hora límite y ya está agotado: 5 horas.
- Tiempo para Afilar la Sierra, recuperar la concentración y la energía: 30 minutos.
- Tiempo que necesita para acabar el proyecto una vez revitalizado: 4 horas.

¡Tachán! Acaba de ahorrarse media hora. Así es cómo se aplica este hábito en su vida.

Uno no se encuentra bien porque sí. No podemos chasquear los dedos y decidir encontrarnos bien sin hacer un esfuerzo consciente para lograrlo. Vivir una vida equilibrada significa dedicar el tiempo necesario para renovarse. Depende de usted. Puede renovarse mediante la relajación. O puede quemarse haciendo demasiadas cosas. Puede cuidarse mental y espiritualmente. O puede ir por la vida sin prestar atención a su bienestar. Puede experimentar una energía vibrante. O puede demorar las tareas y perderse los beneficios de estar sano. Puede revitalizarse, para afrontar una nueva

jornada en paz y armonía. O puede despertarse por la mañana inundado de apatía, porque su «levanta y vámonos» se ha ido sin usted. Recuerde que cada día proporciona una oportunidad nueva para renovarse: una oportunidad para recargar las pilas en lugar de agotarse. Lo único que necesita es voluntad, conocimiento y destreza.

PREPÁRESE

Para llegar a un lugar de prosperidad, debe implicarse en un proceso de renovación y recuperación. Para lograr un progreso significativo y constante, debe poder sentir la congruencia o la discrepancia.

La conciencia es uno de los dones humanos. Cuando somos conscientes de nosotros mismos, oímos la voz de nuestra conciencia. Escuche a su conciencia. Le ayudará a conectar su conducta con su propósito personal.

Deje que su conciencia le guíe a lo largo de las tres páginas siguientes. Ser consciente de sí mismo le dará la seguridad de que el plan de renovación que elaborará en este apartado es el que verdaderamente necesita.

Test de evaluación física

Marque únicamente las frases a las que pueda responder afirmativamente con sinceridad.

- ☐ Me mantengo informado y al día sobre temas de salud y de forma física.
- ☐ Hago entre 20 y 30 minutos de ejercicio al menos tres veces a la semana.
- ☐ Soy plenamente consciente de la necesidad de vitaminas y minerales.
- ☐ Aumento o mantengo un programa de ejercicios de fuerza.
- ☐ Incluyo actividades cardiovasculares y de flexibilidad en mis ejercicios.
- ☐ Duermo las horas suficientes.
- ☐ Cuando mi cuerpo lo necesita, descanso o me relajo.
- ☐ Consumo comida basura menos de dos veces a la semana.
- ☐ Afronto el estrés de manera positiva y efectiva.
- ☐ Mi dieta sigue un plan estudiado para adecuarse a mis necesidades y mis objetivos.

Test de evaluación espiritual

Marque únicamente las frases a las que pueda responder afirmativamente con sinceridad.

- ☐ He definido mis valores y programo y vivo mi vida en consecuencia.
- ☐ He formulado mi misión personal en la vida. Recurro a ella para visibilizar mi propósito en la vida.
- ☐ Me renuevo a diario mediante la meditación, la oración, el estudio o la reflexión.
- ☐ Suelo pasar tiempo en algún lugar que me renueva espiritualmente (por ejemplo, la naturaleza, una sinagoga, una iglesia, un templo...).
- ☐ Vivo con integridad y honor.
- ☐ Abro el corazón a la verdad.
- ☐ Puedo mantener mi opinión o decir la verdad incluso ante la oposición de los demás.
- ☐ Sirvo con frecuencia a los demás, sin esperar nada a cambio.
- ☐ Puedo identificar las cosas de la vida que puedo cambiar y las que no. No me aferro a lo que no puedo cambiar.
- ☐ Puedo conectar con mi guía inspirador cuando lo necesito.

Test de evaluación mental

Marque únicamente las frases a las que pueda responder afirmativamente con sinceridad.

- ☐ Leo libros y otras publicaciones con regularidad.
- ☐ Escribo un diario u otro tipo de registro, o escribo con regularidad.
- ☐ A diario me sumerjo en la música, en el silencio o en algún tipo de ejercicio de relajación, para despejar la mente.
- ☐ Reto a mi mente mediante rompecabezas, resolución de problemas o juegos.
- ☐ Tengo aficiones.
- ☐ Sigo formándome, ya sea de manera reglada o por libre.

☐ Participo en conversaciones significativas al menos una vez a la semana.

☐ Visualizo proyectos y planes para tener el resultado final en mente y como guía en el proceso.

☐ Tengo un sistema para encontrar información cuando la necesito.

☐ Utilizo un sistema para planificar y organizar mi tiempo y mis esfuerzos.

Test de evaluación social/emocional

Marque únicamente las frases a las que pueda responder afirmativamente con sinceridad.

☐ Se puede confiar en mí.

☐ Mantengo una actitud esperanzada ante la vida.

☐ Confío y apoyo a las personas en mi Círculo de Influencia.

☐ Escucho a los demás y atiendo a lo que dicen, en lugar de pensar en lo que quiero decir yo.

☐ Me acerco a los demás y soy empático.

☐ Cuido de mis relaciones más importantes.

☐ Me disculpo con sinceridad cuando es necesario.

☐ Puedo perseverar en los «malos tiempos».

☐ Sé lo que significa cuidar de mí mismo.

☐ Puedo controlar mis impulsos. Puedo calmarme y actuar en lugar de reaccionar ante las personas y las situaciones.

Esperamos que estos test le hayan ayudado a empezar a pensar en su plan de renovación personal. ¿Hay algún área que ya cubra bien? ¿Hay alguna en la que necesite ayuda? Cuando se trata de actividades de renovación, no hay planes ni buenos ni malos. Lo importante es que a usted le sea útil.

Ahora que ha acabado con los test de evaluación, dedique algo de tiempo a reflexionar sobre las preguntas siguientes. También le ayudarán a identificar zonas de desequilibrio, a reflexionar sobre cómo equilibrar su vida y, en definitiva, a averiguar

cómo sentirse revitalizado. Escriba sus pensamientos y respuestas a continuación.

1. Si pudiera elegir cinco actividades que alimentaran su espíritu, ¿cuáles serían?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué alimento espiritual le aportarían esas cinco actividades?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Qué bloquea su vida?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Qué le quita el sueño?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Qué le gustaba hacer de niño?

_____
_____
_____
_____

6. Recuerde un momento en que fuera verdaderamente feliz. ¿Cómo se sentía? ¿Cómo podría sentirse así de nuevo?

_____
_____
_____

_____

7. ¿Cómo puede reforzar la relación con una persona importante para usted?

_____
_____
_____
_____

8. ¿Qué le inspira?

_____
_____
_____
_____

9. ¿Qué recuerdos acerca de sus antepasados puede transmitir a sus hijos?

_____
_____
_____
_____

10. ¿Qué hace para que su familia le recuerde?

_____
_____
_____
_____

11. ¿Cuándo fue la última vez que verdaderamente hizo inventario de sí mismo?

_____
_____
_____
_____

12. ¿Qué volvería a despertar la sensación de asombro infantil de antaño?

_____
_____
_____
_____

13. Si pudiera construir su propio refugio, ¿cómo sería? ¿Cómo lo utilizaría?

_____
_____
_____
_____

14. ¿Qué podría hacer menos?

_____
_____
_____
_____

15. ¿Qué le gustaría hacer más?

_____
_____
_____
_____

16. ¿Qué le complica la vida actualmente?

_____
_____
_____
_____

17. ¿Cómo podría simplificarla?

_____
_____
_____
_____

18. ¿Dice que sí cuando en realidad quiere decir que no? ¿A qué? ¿A quién?

_____
_____
_____
_____

Ahora que ha dedicado un tiempo a hacerse una idea más clara de dónde está y de dónde quiere estar cuando empiece a Afilar la Sierra, dividiremos la tarea en fases más manejables.

PLANIFICACIÓN

Si quiere calidad de vida, debe planificar y esforzarse para conseguirla. La planificación y la acción cuidadosa y constante pueden proporcionar renovación.

La planificación no es más que una guía de los cuidados que quiere proporcionarse. Hay dos claves para que la planificación sea un éxito: reflexionar con detenimiento y conceder al plan un tiempo prioritario. Reflexionar detenidamente le ayudará a determinar qué actividades renovarán de verdad sus energías. Reservar tiempo para ese plan permitirá que sea una prioridad en su programación diaria y semanal.

Aplicar un plan que enriquezca todas las áreas de su vida requerirá aproximadamente una hora diaria. Depende íntegramente de usted. Recuerde que puede combinar actividades de dos o más dimensiones. Por ejemplo, puede renovar una relación mientras pasean juntos. ¿O por qué no asistir a una clase sobre algo que les interese a usted y a su amigo? Hay muchas maneras de hacer que el plan encaje con usted y con su estilo de vida a la perfección.

La renovación es un regalo que se hace a sí mismo, no una imposición. Dese el tiempo necesario para conseguir que cada área de renovación esté en pleno funcionamiento. Una vez lleve un tiempo ejecutando su plan, evalúe el progreso. Evalúe el pan y determine si satisface sus necesidades. Si ve que hay que hacer cambios, ¡hágalos! No está escrito en piedra. Cuando ya se sienta cómodo con la parte del plan en que se ha centrado, pase a la siguiente.

Planifique, ejecute y evalúe paso a paso. Si ve que empieza a abrumarse, descanse e identifique qué necesita cambiar. Se trata de reducir el estrés y de aumentar la sensación de renovación y equilibrio, no de lo contrario.

RENOVACIÓN FÍSICA

> Su cuerpo le honrará con bienestar si usted lo honra con conciencia.
>
> ANÓNIMO

Es muy posible que, para lograr la renovación física, deba ir más allá de su idea convencional de ejercicio y dieta. Si le cuesta encontrar ideas, vuelva a las páginas 158 y 159. Quizá, alguna de las afirmaciones que no ha marcado sea un buen punto de partida.

Dedique unos minutos a responder a las preguntas siguientes:

1. ¿Qué necesita su cuerpo para renovarse?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Hay alguna actividad que haya visto hacer a otras personas y que le gustaría probar?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Quiere saber más de nutrición?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Quiere saber más sobre cómo ponerse en forma?

_____
_____
_____
_____

Confeccione una lista con las actividades que cree que podrían mejorar la dimensión física de su vida y aportarle renovación. Apunte cosas que le interesen de verdad. Apuntar «ir al gimnasio» cuando sabe que lo detesta y que no lo hará no le ayudará a avanzar en absoluto. Apunte actividades que pueda disfrutar. Tampoco avanzará si se agota. El objetivo es activar su potencial, no agotarlo.

Apunte aquí sus ideas para lograr una renovación física:

_____
_____
_____
_____
_____

PLANIFICAR

Elija una actividad de la lista que encaje con sus necesidades actuales. Escríbala como una afirmación. Por ejemplo, puede enunciar su plan del siguiente modo: «Investigaré sobre mis opciones de alimentación durante los próximos diez días».

_____

_____

Una vez tenga claro qué actividad va a emprender, debe empezar a planearla. Ya sea en su Sistema de planificación FranklinCovey o en otra herramienta de planificación, fije una cita con usted mismo para iniciar la actividad.

Si la actividad es, por ejemplo, hacer ejercicio aeróbico durante treinta minutos entre tres y cuatro veces a la semana, programe el ejercicio en franjas horarias adecuadas en un marco de tres o cuatro semanas. Antes de aumentar su actividad física, es recomendable que consulte a su médico.

Si la actividad es, por ejemplo, modificar lo que come y lo que bebe, dedique los primeros días, o incluso la primera semana, a investigar. Antes de confeccionar su plan, programe aprender qué cambios son los más adecuados para usted. Luego, dedique las siguientes semanas a aplicar los cambios con moderación y a medida que lo vaya necesitando.

EVALUAR

Programe una sesión de evaluación al final de este periodo de tres o cuatro semanas. Reserve el tiempo ahora. Durante la sesión, determine qué ha funcionado y qué no. Cambie lo que no haya funcionado y sustitúyalo por algo que crea que le irá mejor. Utilice el espacio que tiene a continuación para apuntar lo que ha funcionado y lo que necesita cambiar.

_____

_____

_____

_____

¡Recuerde! Mimarse de vez en cuando puede ser muy beneficioso. Libera endorfinas. Satisface. No es que tenga que olvidarse de la autodisciplina, pero sí puede relajarse un poco. Darse un pequeño capricho puede ayudarle a controlar los impulsos y a controlar los atracones. El equilibrio consiste en disfrutar del bienestar, no solo en eliminar lo que no funciona.

RENOVACIÓN ESPIRITUAL

El espíritu no llegó al cuerpo... para quedarse quieto.

JOHN WEBSTER

La renovación espiritual es una dimensión de liderazgo personal y de dirección. La dirección procede de su brújula moral. Es un aspecto privado de su renovación. Su misión, su propósito en la vida es su brújula interna. Y sus valores son el indicador que marca el camino.

Honrar y cuidar de su brújula interior es una tarea de suma importancia. Al fijar una ruta de renovación espiritual, reaviva el «fuego interior», que proporciona la energía necesaria para recorrer el camino que ha fijado su brújula.

IDENTIFICAR

La renovación espiritual abarca muchas áreas y será distinta para cada uno; es muy personal y puede llegar a ser extraordinariamente íntima. La renovación espiritual consiste en interpretar qué le dice su marco de referencia acerca de lo que sucede «ahí afuera».

Apunte a continuación las respuestas a las preguntas siguientes y los pensamientos que estas les sugieren.

1. ¿Qué tareas le estimularán y le inspirarán, además de vincularle a lo que más valora?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Qué tipo de cosas puede hacer y a qué tipo de lugares puede acudir para inspirarse y sentirse renovado espiritualmente?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Cómo se conecta personalmente con un poder superior?

_____

_____
_____
_____

4. ¿Su conducta está alineada con sus valores?

_____
_____
_____
_____

Apunte las ideas que se le hayan ocurrido para renovarse espiritualmente.

_____
_____
_____
_____
_____

PLANIFICAR

¿Cuál de las ideas de su lista para lograr una renovación espiritual cree que es la más adecuada para usted en este momento? Escríbala como una afirmación. Por ejemplo, si ha decidido salir a la montaña varias veces al mes para regenerarse espiritualmente, escriba: «Durante el próximo mes, saldré cuatro veces a la montaña. Será estos días:...».

_____
_____
_____
_____

Programe los días y las horas en que cumplirá estos compromisos, ya sea en el Sistema de planificación Franklin o en cualquier otra herramienta de planificación.

EVALUAR

Determine un día y una hora, dentro de tres o cuatro semanas, para evaluar su progreso. ¿Cómo va? ¿Siente que la conexión (o renovación) espiritual inunda su vida? De no ser así, ¿qué cambios puede hacer?

A continuación, anote sus éxitos y los posibles cambios que quiera aplicar a su plan.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

SER CONSCIENTE DE UNO MISMO

¿Se acuerda de lo que ha leído acerca de la «conciencia»? La conciencia es lo que nos permite ser conscientes de nosotros mismos. Es el don de poder conocer la motivación interna de nuestro propósito.

Ser consciente de sí mismo puede ayudarle a llevar sus actividades de renovación a un nivel de potencial máximo. Cuando alguien consigue conectar la renovación personal con su propósito, la vida se hace congruente con la verdadera naturaleza individual. Cuando esto sucede, el fuego interior arde con fuerza. Es posible que se descubra a sí mismo buscando la transmisión espontánea de energía renovada como un modo de vida: un modo de estar día a día.

RENOVACIÓN MENTAL

> La educación (la educación continuada, afinar y expandir la mente continuamente) es una renovación mental de importancia vital. A veces implica la disciplina externa de un aula, para los programas de estudio sistematizados. Pero lo más habitual es que no sea así. Las personas proactivas encuentran múltiples maneras de educarse. Resulta extraordinariamente valioso entrenar a la mente para que dé un paso atrás y examine su propio programa. Para mí esta es la definición de una educación liberal: la capacidad de analizar los programas de la vida en relación a preguntas y propósitos mayores y otros paradigmas.
>
> STEPHEN R. COVEY

En el mundo actual, si no conservamos la agudeza mental, tenemos problemas. Podemos encontrar estimulación mental en múltiples recursos. No siempre se trata de renovar los diplomas, aunque eso también es importante. La ficción, el arte, los documentales, los rompecabezas y los juegos también pueden ayudarle a ejercitar la mente.

IDENTIFICAR

Los investigadores creen que el ejercicio mental intenso contribuye, literalmente, a aumentar las conexiones neuronales. Y lo que es más importante aún: este proceso no disminuye con la edad. Si eso es cierto, ejercitar sus capacidades mentales debería mantenerle tan joven y vital como ejercitar el cuerpo. Anote a continuación sus reflexiones y respuestas a las preguntas siguientes:

1. ¿Le gusta resolver rompecabezas? ¿De qué tipo?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Alguna vez ha intentado escribir poemas? ¿Cómo fue la experiencia?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Le gustaría aprender a hacer tareas de mantenimiento sencillas de su automóvil o de algún electrodoméstico?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Hay algo que siempre le haya causado curiosidad? ¿El qué?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Le gusta leer o visitar museos? ¿Qué tipo de libros? ¿Qué tipo de museos?

_____
_____
_____
_____

6. ¿Hay alguna afición o actividad manual que le gustaría emprender? ¿Cuál?

_____
_____
_____
_____

Ahora, apunte todas sus ideas para lograr una renovación mental.

_____
_____
_____
_____
_____

PLANIFICAR

Elija la idea con la que quiere empezar. Formule la actividad como una afirmación. Por ejemplo, si su idea es aprender una palabra nueva cada día, podría enunciarla así: «Durante las próximas tres semanas, aprenderé una palabra nueva cada día».

_____
_____

Reserve tiempo para esta actividad en el Sistema de planificación Franklin o en la herramienta que haya elegido. Si ha decidido aprender una habilidad nueva, quizás necesite programar uno o dos espacios semanales. Programe varias semanas.

EVALUAR

Fije una cita de autoevaluación consigo mismo para dentro de un mes. Prográmela ahora. Durante la evaluación, compruebe cómo funciona su plan de renovación mental. Si es necesario, cambie o ajuste lo que considere adecuado. Apunte a continuación sus avances.

_____
_____
_____
_____
_____

RENOVACIÓN SOCIAL/EMOCIONAL

> El ingrediente más importante que aportamos a cualquier relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos.
>
> STEPHEN R. COVEY

Las relaciones pueden ser uno de los elementos más enriquecedores de la vida. Y en todas y cada una de ellas entran en juego cuestiones de confianza, amabilidad, valores y lealtad.

Con frecuencia, en nuestro mundo ajetreado operamos con la suposición errónea de que podemos acumular rápidamente amigos íntimos y colegas de confianza. Solemos confundir a conocidos con amigos.

Las relaciones significativas no son como el moho que se acumula sobre el queso olvidado en su nevera. Exigen un esfuerzo consciente. Recuerde que cada relación es como una cuenta bancaria. La calidad de la relación depende de lo que deposite en ella. Mantener las promesas, ser educado y amable, ofrecer apoyo, escuchar y dedicar tiempo al otro son solo algunas de las maneras posibles de hacer depósitos.

Por supuesto, hay cosas que equivalen a reintegros y debe esforzarse en reducirlos al mínimo. Engrose sus Cuentas Bancarias Emocionales y recibirá dividendos en forma de relaciones más profundas y significativas.

Antes de empezar a programar las actividades para elaborar su plan de desarrollo de esta dimensión humana, reflexione sobre un concepto: la renovación social/emocional tiene dos caras igualmente importantes, uno mismo y los demás.

UNO MISMO

Debe asumir que es imposible alcanzar la renovación plena a no ser que primero invierta en la Cuenta Bancaria Emocional personal, o la cara que hemos denominado «uno mismo».

Todos necesitamos respeto. Todos experimentamos áreas de vacío y necesidad. Estos son los lugares que necesitan amor y aprecio incondicionales, pero que no siempre lo encuentran. No tiene por qué vivir sintiéndose vacío y desgastado. Puede pasar a la acción y mostrarse proactivo. Usted es la principal persona responsable de garantizar que sus necesidades se vean satisfechas. Empiece con usted.

Por lo tanto, el primer paso en su renovación social/emocional debe ser una actividad que le permita cuidar de sí mismo. ¿Qué puede hacer para mostrarse aprecio, atención y amor a sí mismo?

_____

_____

_____
_____
_____

Un conocido hace depósitos en su Cuenta Bancaria Emocional personal confiando en su propio instinto. Afirma que no siempre sabe por qué hace lo que hace, pero que ha aprendido a respetar su sensación de paz interna.

IDENTIFICAR

Es absolutamente legítimo que empiece por cuidar de usted mismo antes de pasar a ocuparse de los demás. No puede ofrecer agua a otra persona si su propio vaso está vacío. Dedique el tiempo necesario a llenar su vaso y verá que la Mentalidad de la Abundancia lo inunda hasta hacerlo rebosar. Si cuida de sí mismo sinceramente, descubrirá cómo cuidar de los demás.

Apunte a continuación sus pensamientos y respuestas a las preguntas siguientes:

1. ¿Dispone de un lugar tranquilo y seguro al que retirarse?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Se rodea de personas que le proporcionan apoyo sincero?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Ha pensado en tener una cita consigo mismo?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Se permite creer en sus objetivos y sueños personales?

_____

_____
_____
_____

5. ¿Sabe cómo satisfacer sus necesidades?

_____
_____
_____
_____

Reflexione sobre experiencias o momentos en que se haya sentido cuidado, aceptado, necesitado y querido. ¿Puede pensar en alguna experiencia similar en que haya sido usted quien lo haya hecho por otros?

Anote aquí sus ideas para la renovación personal. ¿Qué puede hacer ahora mismo?

_____
_____
_____
_____
_____

PLANIFICAR

¿Qué idea parece la más inmediata? Enúnciela como una afirmación. Por ejemplo, si ha decidido que reservar tiempo para sí mismo dos horas a la semana le ayudará a renovarse, puede escribirlo así: «Reservaré dos horas a la semana para tener una cita conmigo mismo».

_____
_____

Programe los días y las horas en que cumplirá estos compromisos, ya sea en el Sistema de planificación Franklin o en cualquier otra herramienta de planificación. Programe también una fecha de evaluación, a ser posible durante las primeras dos semanas de su plan.

EVALUAR

Programe una sesión de evaluación de su plan de renovación personal al final de la primera semana. Fije la fecha ahora. Reflexione sobre si se siente más renovado y valorado después de haber aplicado su plan de acción.

Si ha empezado a recoger los frutos deseados, siga así. Si necesita ajustar el plan, hágalo y dese otra semana hasta lograr la renovación que desea.

A continuación, apunte lo que ha funcionado y lo que no. ¿Qué cambiaría para que funcionara mejor?

_____
_____
_____
_____
_____

LOS DEMÁS

A medida que vaya planificando actividades que cultivan su sensación interna de valía personal y seguridad, es muy posible que empiece a darse cuenta de que se ha implicado en actividades derivadas de una Mentalidad de la Abundancia. Este modelo se basa en el reconocimiento de que hay mucho, más que suficiente para todos. Esta mentalidad parte de la alegría, la satisfacción y la plenitud que se sienten al cuidar de uno mismo y que se van transfiriendo al exterior.

Ha empezado a ser consciente de que cuenta con posibilidades ilimitadas y a valorar su singularidad, por lo que también ha empezado a valorar las cualidades de los demás. Desde este punto de vista, puede apreciar sus talentos y su dirección interna. Con frecuencia, siente la necesidad de escuchar con mayor atención, de comunicarse con mayor claridad y de honrar y respetar a los demás a través de interacciones positivas. En otras palabras, empieza a hacer depósitos en sus Cuentas Bancarias Emocionales.

IDENTIFICAR

Cada relación exige un tipo de depósito específico. Algunas relaciones consideran depósitos los abrazos, halagos y pequeños regalos. Para otras, los depósitos más importantes son la fiabilidad y la independencia. Piense en varias actividades que podría emprender para enriquecer su relación con los demás. ¿Alguien le ha pedido que pase tiempo con él o ella? ¿Hay alguien en su círculo familiar o de amistades que necesite y quiera su atención? ¿Hay alguien a quien aprecie y a quien querría conocer mejor?

Responda a las preguntas siguientes:

1. ¿Cómo podría reforzar su relación con su pareja?

_____
_____
_____
_____

2. ¿Necesita averiguar qué tipo de depósitos son efectivos para la otra persona de la relación?

_____
_____
_____
_____

3. ¿Necesita buscar tiempo para alguien?

_____
_____
_____
_____

4. ¿Podría ayudar en la escuela de sus hijos?

_____
_____
_____
_____

5. ¿Podría ser más respetuoso?

_____
_____
_____
_____

6. ¿Necesita aprender a escuchar mejor?

_____
_____
_____
_____

A continuación, escriba acciones que le interesaría emprender para empezar a hacer inversiones sociales.

_____
_____
_____
_____
_____

PLANIFICAR

¿Por cuál de esas ideas quiere empezar ahora mismo? Enúnciela como una afirmación. Por ejemplo, si ha decidido que quiere reforzar la relación con uno de sus hijos, podría enunciar la decisión así: «Leeré con mi hijo de unos 10 a 15 minutos todas las noches entre semana».

_____
_____

En el Sistema de planificación Franklin o en la herramienta que haya elegido, programe las actividades que llevará a cabo durante la próxima semana para renovar esa relación.

EVALUAR

Las personas son organismos vivos, que respiran. ¿Verdad que no dejaría a una planta o a un animal desatendidos durante un largo periodo de tiempo? Las necesidades internas del ser humano requieren la misma atención que las necesidades externas o físicas. Si quiere alcanzar la renovación social/emocional, debe programar actividades con más frecuencia, para reforzar esas relaciones. Evalúe su éxito y sus avances al cabo de la primera semana.

Si es valiente, pida *retroalimentación*. Evalúe sus progresos desde la perspectiva de aquellos con quienes se relaciona.

CUARTA PARTE

¿Y AHORA, QUÉ?

¿Y AHORA, QUÉ?

> La vida no es ordenada. Por mucho que nos empeñemos en conseguir que lo sea, justo cuando estamos en ello, morimos, perdemos una pierna, nos enamoramos o dejamos caer un bote de mermelada.
>
> NATALIE GOLDBERG

Aplicar un plan de renovación puede parecer una empresa ingente y abrumadora. Ha pasado por todos los pasos que le hemos presentado a lo largo de las páginas anteriores, pero es posible que siga sintiéndose agobiado, desalentado y en absoluto renovado. Es normal. Si ha podido aplicar su plan de manera satisfactoria, ¡enhorabuena! Si no es así, siga leyendo. Encontrará consejos, sugerencias, ideas y aliento que le acompañarán en su camino.

QUÉ PUEDE HACER CUANDO ESTÉ A PUNTO DE VOLVERSE LOCO

Oxigénese

Centrarse en la respiración puede ayudarle a controlar su respuesta física al estrés. Ponga la punta de la lengua donde se unen el paladar y los dientes. Inhale profundamente por la nariz y llénese de aire hasta que el estómago le sobresalga como el de un bebé. Entonces, deje salir el aire poco a poco, por la nariz o por la boca. Hágalo como mínimo tres veces. Le ayudará a relajarse y a tranquilizarse.

Intente no perder la perspectiva

Consiga una imagen general de la situación con la siguiente pregunta: «Muy bien, ¿esto me seguirá preocupando dentro de un mes? ¿Y dentro de un año?». Si va a perder los nervios, al menos asegúrese de que es por un buen motivo. Si su razón para estresarse de repente le parece ridícula, ríase y olvídese de ella.

Elija su respuesta

Elija la emoción más adecuada y productiva: ira, valor, sentido del humor, compasión, tristeza... Cualquier emoción es válida, siempre que mantenga el control y gestione la situación con cierta sutileza.

UN PLAN DE RENOVACIÓN PERSONAL

Dé pequeños pasos. Empiece su plan con una actividad que le motive mucho. ¿Nunca ha querido apuntarse a una clase de metafísica? No pasa nada. Encuentre algo que le interese de verdad. ¡Tiene que haber algo!

Persevere. Siga con cualquier actividad que ya lleve a cabo en la actualidad y que le esté ayudando a renovarse. ¡No tiene por qué volver a inventar la rueda!

Tómese su tiempo. Plantéese distintas ideas y experimente hasta que encuentre la combinación adecuada de actividades que le funcionen. No se olvide de que puede combinar actividades que abarquen distintas dimensiones y así matar dos pájaros de un tiro.

No se agobie. Si programa todas sus actividades de renovación a diario, es probable que acabe más agobiado que renovado. Tómeselo con calma y no espere resultados inmediatos.

Haga ajustes continuos. Son muy pocos los planes que funcionan para siempre. Los tiempos cambian y también lo harán sus intereses y sus habilidades. Acuérdese de revisar y actualizar sus actividades continuamente.

Sea consciente de sí mismo. Lo que le gusta, lo que le molesta, su estilo personal... ser consciente de todo ello le ayudará a planificar actividades con el mayor potencial renovador para usted.

SU SANTUARIO PERSONAL

¿Su hogar es un refugio o más bien un recordatorio constante de que hay que pasar el aspirador con frecuencia? A continuación, encontrará algunas de las cosas que puede hacer para convertirlo en un lugar al que quiera regresar.

Compre flores frescas con frecuencia. Alegran la casa y huelen muy bien. Incluso un ramo de margaritas en un jarro puede proporcionar serenidad.

Escuche buena música. Puede cambiar su estado de ánimo y ayudarle a tranquilizarse, relajarse y recuperarse.

Disponga de una caja o un baúl para amontonar. Recoja las cosas que estén desordenadas y métalas en esa caja; ya lo revisará cuando pueda. Una habitación ordenada hace que el entorno resulte mucho más relajante.

Pruebe la aromaterapia. Es fácil hacerse con velas y aceites aromáticos, ambientadores o saquitos de hierbas secas. Un aroma agradable puede ser extraordinariamente relajante.

Aproveche los beneficios de las plantas vivas. Las plantas pueden ayudarle a hidratar la piel, a bajar la presión arterial y a reducir el polvo y los contaminantes químicos del interior de su casa. Además, ¡son muy bonitas!

CINCO PASOS PARA RENOVARSE INTERNAMENTE

Recordar. Enterrado bajo los años y experiencias de su vida hay el recuerdo de un sueño, un deseo olvidado, un capricho sencillo. Recupere ese recuerdo y hágalo realidad.

Crear. A veces, tenemos miedo de expresarnos de un modo que deje una evidencia tangible de nuestros pensamientos y emociones. Cree algo, aunque empiece simplemente abriendo una caja de lápices de colores.
Absorber. Con frecuencia, lo que tenemos es lo que hemos elegido tener. Debe haber algo en su «ahora» de lo que se alegre profundamente. Quizás es un atardecer, un jardín o una pieza de música. Permítase absorber un regalo que es solo suyo.

Anhelar. Si no sintiera sed, su cuerpo se secaría. Debe escuchar su anhelo interior del mismo modo que escucha a su sed. ¿De qué se trata? ¿Qué quiere? Bébalo. Encuentre un modo de satisfacer ese anhelo. Entonces, escuche y atienda al siguiente. Satisfacer anhelos alimenta el espíritu.

Necesitar. Solemos obviar nuestras necesidades con la misma frecuencia que obviamos nuestros anhelos. Una necesidad es más profunda que un anhelo. Si necesita descansar, descanse. Si necesita reír, cree risa. Si necesita amor, cultívelo.

CUATRO MANERAS FÁCILES DE SIMPLIFICAR SU VIDA

Reserve tiempo para descansar cada día. Escriba un diario o tómese un baño relajante antes de ir a dormir. Acepte que no hacerlo todo no solo está bien, sino que es importante.

Elabore un plan para saldar las tarjetas de crédito. Sí, puede hacerlo. Deshágase de todas las tarjetas excepto de dos: una para los gastos del trabajo y la otra para los gastos personales. ¡Y siempre que pueda, salga de casa sin ninguna de ellas!

Apague el televisor una noche a la semana. Se sorprenderá al ver el tiempo que gana. ¡Quizás incluso se acostumbre a tenerlo apagado!

No sea un esclavo del teléfono. Deje que el contestador haga su trabajo. Si es importante, le dejarán un mensaje. Si le hacen llamadas comerciales que le molestan, pida que eliminen su nombre de la lista.

Sea paciente consigo mismo. El desarrollo personal duele. Es un terreno sagrado.

STEPHEN R. COVEY

CONCLUSIÓN

Aplicar los 7 Hábitos puede ayudarle a ser responsable de su vida, a decidir lo que es verdaderamente importante y a vivir según principios correctos. Además, puede ayudarle a desarrollar una Mentalidad de la Abundancia.

Romper con hábitos antiguos para poder adquirir hábitos nuevos puede compararse a cuando una lanzadera espacial abandona la atmósfera. La mayoría de la energía se consume al principio, para superar la ley de la gravedad terrestre. Para elevar la lanzadera durante el trayecto de ocho minutos y medio hasta alcanzar el vacío del espacio se necesitan 95 gigajulios, un impulso enorme.

Una vez han superado la gravedad terrestre y avanzan a unos asombrosos 28.165 kilómetros por hora a 483 kilómetros de la Tierra, los astronautas de repente experimentan un abanico infinito de nuevas posibilidades en su ambiente ingrávido. El exsenador estadounidense Jake Garn recuerda que «descubrí que podía moverme hacia atrás con tan solo soplar y que con un solo dedo podía impulsarme más rápido de lo que quería ir».

Del mismo modo, para superar la atracción de la gravedad de los impulsos profundamente arraigados en nosotros, debemos liberarnos de las expectativas de nuestro entorno y de las definiciones sociales. Cuando lo conseguimos, alcanzamos poder y libertad verdaderos.

EMPIECE A VIVIR LOS 7 HÁBITOS

Si quiere desarrollarse y prosperar en un entorno agitado que experimenta cambios constantes, es preciso que establezca un proceso de mejora continuada. Evitar la mediocridad, el estancamiento y la complacencia exige una iniciativa, una visión y una disciplina extraordinarias, lo cual solo se consigue si está dispuesto a pagar el precio de alcanzar esa Victoria Privada.

Para empezar a vivir los 7 Hábitos, tenga en cuenta los pasos siguientes:

1. Aprenda a quedarse quieto, a meditar, a vivir con cierto silencio. Reflexione sobre su misión y sobre sus capacidades humanas singulares. También debería empezar por asumir compromisos pequeños, para no comprometerse en exceso.

2. Afile la Sierra sin cesar y renueve a diario las cuatro dimensiones de su vida: la física, la espiritual, la mental y la social/ emocional. Como parte de su proceso de renovación personal, al comienzo de cada jornada formúlese las preguntas siguientes y luego piense en su misión personal, en sus valores y en su propósito:

   • ¿Qué quiero hacer hoy?
   • ¿Cómo voy a tratar a mis seres queridos hoy?
   • ¿Cómo voy a afrontar los retos de hoy?

3. Haga depósitos en las Cuentas Bancarias Emocionales de sus relaciones más importantes y cuide a sus seres queridos. El éxito y la armonía en casa preceden al resto de éxitos.
4. Pase más tiempo en el segundo cuadrante. Decida qué es verdaderamente importante y esfuércese en delegar para disponer de más tiempo libre y de mayor energía.
5. Asegúrese de que su Enunciado de Misión Personal esté intacto y esfuércese en desarrollar una misión familiar.
6. Asuma la responsabilidad de decidir cuáles son los valores que definen a su familia y programe y organice su vida en base a sus prioridades.
7. Repase con regularidad los 7 Hábitos y enséñeselos a otros, ya sea a miembros de su familia ya sea a compañeros de trabajo.
8. Sea paciente y amable consigo mismo durante este proceso. Sin embargo, sea consciente de que, para conseguir que estos hábitos y principios pasen a formar parte de su vida, debe pagar el precio de vivirlos y no limitarse a entenderlos intelectualmente.

> Cuanto más difícil es el conflicto, mayor es el triunfo. Valoramos en muy poco lo que obtenemos con demasiada facilidad. Lo único que otorga valor a las cosas es el precio que pagamos para conseguirlas... Admiro al hombre que puede sonreír ante la adversidad, que puede encontrar fuerza en la aflicción y coraje en la reflexión. Las mentes estrechas se encogen, pero aquellos de corazón firme y cuya conciencia aprueba su conducta, serán fieles a sus principios hasta la muerte.
>
> THOMAS PAINE

Esta publicación es un libro de ejercicios personal y es de uso exclusivamente individual. El libro no puede reproducirse para su uso en un aula u otro contexto grupal ni en organizaciones como parte de programas de formación. Cegos Franklin-Covey otorga autorizaciones por escrito y previo pago de las tarifas vigentes para este tipo de usos. Para información sobre cómo convertirse en un facilitador autorizado, pónganse en contacto con nosotros en <www.franklincovey.es>.

Relación de los Centros de Liderazgo Covey

FranklinCovey Argentina
LFCA S.A.
Cerrito 774, Piso 11
Ciudad de Buenos Aires, CP Argentina
C 1010AAP
Tel.: 5411-4372-5820
Fax: 5411-4372-5648
info@franklincovey.com.ar
www.franklincovey.com.ar

FranklinCovey Pty Ltd Australia
GPO Box 2769
Brisbane, QLD 4001
Australia
Tel.: +617 3259 0222
Fax: +617 3369 7810
info@franklincovey.com.au
www.franklincovey.com.au

FranklinCovey Austria
Gustav-Stresemann-Ring 1
D - 65189 Wiesbaden
info@franklincovey.at
www.franklincovey.at

FranklinCovey Netherlands
Ruimtesonde 3
3824 MZ Amersfoort
Países Bajos
Tel.: +31 33 453 0627
Fax: +31 33 456 7636
info@franklincovey.nl
www.franklincovey.nl

FranklinCovey Belgium & Luxemburg
Waterstraat 1, 3900 Overpelt
Bélgica
Tel.: +32 11 80 12 58
Fax: +32 11 80 12 54
info@franklincovey.be
www.franklincovey.be

FranklinCovey Bermuda
Effective Leadership Bermuda
4 Dunscombe Rd.
Warwick, Wk08 Bermuda
Tel.: 441-236-0383
Fax: 441-236-0383
franklincoveybda@logic.bm

FranklinCovey Brasil
Rua Florida 1568
Brooklin - São Paulo - SP
CEP 04565-001
Tel.: 55 11 5105 4400
Fax: 55 11 5506 6965
info@franklincovey.com.br
www.franklincovey.com.br

FranklinCovey Cavada
60 Struck Court
Cambridge, Ontario
Canadá N1R 8L2
Tel.: (519) 740-2580
Fax: (519) 740-8833
www.franklincovey.ca

FranklinCovey Central Eastern Europe
FC PL Sp z o o
Ul. Wlodarzewska 33
02-384 Warszawa
Polonia
Tel.: +48 22 824 11 28
Fax: +48 22 824 11 29
office@franklincovey.pl
www.franklincovey.pl

FranklinCovey Chile
Avenida Bernardo O'Higgins, n° 292
Oficina 61
Santiago de Chile - Chile
Tel.: 56-2-4489658 / 4489509

FranklinCovey Colombia
Calle 90 No. 11 A-34
Oficina 306
Santa Fé de Bogotá, Colombia
Tel.: 57 1 610-2736
Fax: 57 1 610-2723
ciccolom@colomsat.net.com

FranklinCovey Costa Rica
AMI de Costa Rica, S. A.
Paseo Colón

200 mts Norte y 25 mts Este de Pizza Hut
Edif. Blanco, contiguo Laboratorio Gutis
San José, Costa Rica
Tel.: (506)256-4242
Fax: (506)248-1133
franklincoveycr@fcla.com

FranklinCovey Czech and Slovacs
Ohradni 1424/2b
140 00 Praha 4
República Checa
Tel.: +420 261 099 341
Fax: +420 261 099 343
info@franklincovey.cz
www.franklincovey.cz

FranklinCovey Ecuador
Avenida Primera Casa, 118
Calle 3 Colina de los Ceibos
Guayaquil - Ecuador
Tel.: 59-34-2850485

FranklinCovey Egypt
Egyptian Leadership Training
& Consultancy
122 Mohie Eldin Abul Ezz Street,
Mohandesin, Giza, Egipto 12411
Tel.: +(202) 336 8911 o +(2010) 566 0149
Fax: +(202) 761 5181
customerservice@eltc.com.eg
www.eltc.com.eg

FranklinCovey El Salvador
AMI El Salvador, S.A. de C.V.
Final Paseo General Escalón
Condominio Alpine, local 2-4
Colonia Escalón
San Salvador, El Salvador
Tel./Fax: (503)263-3377
franklincoveysv@fcla.com

FranklinCovey France
Cegos
Conseil et Formation en Management
& Leadership
11 Rue René Jacques
92798 Issy les Moulineaux cedex 9
Francia
Tel.: +33 1 55 00 90 90
FranklinCovey@cegos.com
www.cegos.com

FranklinCovey Germany
Gustav-Stresemann-Ring 1
D - 65189 Wiesbaden
info@franklincovey.de
www.franklincovey.de

FranklinCovey Gulf Middle East
Qiyada Consultants
PO Box 53703
Dubai, UAE
Tel.: +971 4 33 222 44
Fax: +971 4 33 222 82
info@franklincoveyme.com
www.franklincoveyme.com

FranklinCovey Hellas
DMS Hellas Group
26 Perikou Street
115 24 Athens
Grecia
Tel.: +30 210 698 5946
Fax: +30 210 698 54947

19 Karolou Dil Str.
546 23, Thessaloniki
Grecia
Tel.: +30 2310 273 979
Fax: +30 2310 271 945
info@franklincovey.gr
www.franklincovey.gr

FranklinCovey Honduras
AMI Honduras
4 Calle S.O., n° 99
14 y 15 Avenida Barrio Suyapa
San Pedro Sula, Honduras
Tel.: (504) 552-1952
Fax: (504) 552-1952
msabillon@fcla.com
franklincoveyhn@fcla.com

FranklinCovey Hong Kong
Centre for Effective Leadership (Asia)
Room 1502, 15th Floor, Austin Tower
22-26A, Austin Avenue, Tsimshatsui
Kowloon, Hong Kong
Tel.: 852 2541 2218
Fax: 852 2544 4311
training@asiacel.com
www.highlyeffectiveleaders.com

FranklinCovey Hungary

FCCoL Hungary Management Consulting
and Training Ltd.
1134 Budapest, Lehel u. 11. Hungría
Te]: +36-1-412 1884
Fax: +36-1-412 1885
office@franklincovey.hu
www.franklincovey.hu

FranldinCovey Indonesia
P.T. Dunamis Intermaster
Jl. Bendungan Jatiluhur 56
Pusat, Jakarta 12440
Indonesia
Tel.: 62 21 572 0761
Fax: 62 21 572-0762
info@dunamis.co.id
www.dunamis.co.id

FranklinCovey Ireland
Alexander House
The Sweepstakes
Ballsbridge
Dublín 4
Tel.: +353 1664 1706
Fax: + 353 1631 9001
ireland@franklincoveyeurope.com
www.franklincoveyeurope.com

FranldinCovey Israel
Momentum Training Ltd
Moshav Kfar
Hess 40692
Israel
Tel.: +97 2 979 61055
Fax: +972-9-7961055
goz@momentumtraining.co.il

FranklinCovey Italy
Cegos Italia SpA
Piazza Velasca, 5
20122 Milán - Italia
Tel.: +39.2.80672417
Fax +39.2.72001647
roberto.monti@cegos.it
www.franklincovey.cegos.it

FranklinCovey Japan
Marumasu Koujimachi Bldg 7F
3-3 Kojimachi, Chiyoda-ku,
Tokio, Japón 102-0083
Tel.: 81-3-3264-7417
Fax: 81-3-3264-7407

www.franklincovey.co.jp

FranklinCovey Korea
Korea Leadership Center
8F Rosedale Bldg
724 Soosur-dong Kanganm-gu
Seúl, 135-744 Corea
Tel.: 82-2-2106-4000
Fax: 82-2-2106-4001
kengimm@ekic.co.kr
www.eklc.co.kr

FranklinCovey Lebanon
Starmanship & Associates
Badaro Street, Beirut,
Líbano
Tel.: 00961-1-393494
Fax: 00961-1-486451
starman@cyberia.net.lb
www.starmanship.com

FranklinCovey Malaysia
Leadership Resources (Malaysia)
Sdn. Bhd.
Suite 5.02, Level 5, P J Tower
Amcorp Trade Center
N° 18 Jalan Persiaran Barat
46050 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan
Malaisia
Tel.: +603 79551148
Fax: +603 79552589
covey@po.jaring.my
www.franklincoveymalaysia.com

FranklinCovey México
Arenal n° 24, Edificio B,
Planta Baja, Col, Ex-Hacienda Guadalupe
Chimalistac
Del. Alvaro Obregón
México DF 01050
Tel.: 52-555 322-3800
Fax: 52-555 322-3896
fcmex@franklincoveymex.com
www.franklincovey.com.mx

FranklinCovey Nicaragua
AMI de Nicaragua, SA
Bosques de Altamira # 268
Antiguo Banco de Café
2C al Lago 2C Arriba y 15 mts al Lago
Managua, Nicaragua

Tel.: (505)270-7864
Fax: (505)270-5071
franklincoveyni@fcla.com

FranklinCovey Nigeria
ReStraL Ltd
12th Floor, St. Nicholas House
Catholic Mission Street
Lagos
Nigeria
Tel.: +2341 264 5885
Fax: +234 1 2635090
enquiries@restral.com
www.franklincoveynig.com

FranklinCovey Nordic Approach
Tuborg Boulevard 12
2900 Hellerup,
Dinamarca
Tel.: +45 70226612
Fax: +45 70226712
info@franklincovey.dk
www.franklincovey.dk

FranklinCovey Panamá
Leadership Technologies, Inc.
Bella Vista, Avenida Federico Boyd
Edificio Alfaro - 1er piso
Panamá, Republica de Panamá
Tel.: 507-264-8899
Fax: 507-264-3728
franklincovey@fcpma.com
www.fcla.com

FranklinCovey Perú
Avenida Guardia Civil 860
Oficina 204 - San Isidro
Lima-Perú
Tel.: 51-1475-1000

FranklinCovey Philippines
Center for Leadership & Change, Inc.
4/F Ateneo Professional Schools
130 HV Dela Costa St.
Salcedo Village, Makati City
Filipinas
Tel.: 632-817-2726
Fax: 632-893-9556
covey@clci.ph
www.clci.ph

FranklinCovey Portugal

Cegoc-Tea, LDA.
Av. Antonio Augusto
Aguiar, 21 - 1°
1050-012 Lisboa
Portugal
Tel.: +351 21 319 19 60
Fax: +351 21 319 19 99
info@franklincovey.pt
www.franklincovey.pt

FranklinCovey Puerto Rico
Advantage Management Intl.
1607 Ponce de León Ave.,
Suite GM-02,
Cobian's Plaza, Bldg.
San Juan, PR 00909
Tel.: 787 977-9094
Fax: 787-977-4067
franklincoveypr@fcla.com
www.fcla.com

FrankinCovey Quebec
BigKnowledge Entreprises Inc.
360 Saint-Jacques Street West, Suite 111
Montreal, Quebec H2Y 1P5
patrick.obrien@versalys.com
www.bigknowledge.com

FranklinCovey Russia
Bryusov per, 2/14
Building 4
Moscú
103009
Rusia
Tel.: +7 095 787 8577
sp@mti.ru

FranklinCovey Saudi Arabia
Qiyada Consultants
PO Box 667
Riyadh 11372, Arabia Saudí
Te]: +971 966 1 416 3328
Fax: +971 966 1 462 8526
akridis@qiyada.com.sa
www.franklincoveyme.com

FranklinCovey Singapore & China
Centre for Effective Leadership (Asia) Pte Ltd
61 Robinson Road
#08-01 Robinson Centre
Singapur 068893
Tel.: 6532 4100

Fax: 6532 4600
training@right.com.sg
www.highlyeffectiveleaders.com

FranklinCovey South Africa
FCSA Organisation Services (Pty) Ltd
PO Box 5783
Rivonia 2128
Sudáfrica
Tel.: 27-11-807-2929
www.franklincovey.co.za

FranklinCovey South Asia
(India, Sri Lanka, Maldives, Bhutan, Nepal, Bangladesh)
Leadership Knowledge Consulting Private Limited
955, Sector 17-B, Defence Colony,
Near IFFCO Crossing, Gurgaon,
(National Capital Region, New Delhi)- 122001 Haryana, India
Tel./Fax: +91 124 5013032, +91 9811174447, +91 9820340000
connect@franklincoveysouthasia.com
www.franklincoveysouthasia.com

FranklinCovey España
TEA-CEGOS FranklinCovey
Fray Bernardino de Sahagún, 24,
28036 Madrid, España
Tel.: +34-912 705 000
Fax: +34-912 705 001
franklincovey@tea-cegos.es
www.tea-cegos-franklincovey.com

FranklinCovey Switzerland
c/o FC Fokus & Effektivität GmbH
Bogenstrasse 7
CH - St. Gallen
info@franklincovey.ch
www.franklincovey.ch

FranklinCovey Taiwan
Strategic Paradigm Consulting Co., Ltd.
2F., 25, Alley 15, Lane 120, Sec. 1,
Nei-hu Road,
Taipei, Taiwán 114
Tel.: 886-2-2657-8860
Fax: 886-2-2657-7370
smart@smartlearning.com.tw
www.smartlearning.com.tw

FranklinCovey Thailand
PacRim Leadership Center Co. Ltd
59/387-389 Moo 4
Ramkhamhaeng Road

Sapansoong, Bangkok 10240
Tailandia
Tel.: 662-728-0200
Fax: 662-728-0210
plc@pacrimgroup.com
www.pacrimgroup.com

FranklinCovey Turkey
ProVista Management Consulting Ltd.
info@franklincovey.com.tr
www.franklincovey.com.tr

FranklinCovey UK
Grimsbury Manor, Grimsbury Green,
Banbury. OX16 3JQ. UK
Tel.: +44 1295 274100
Fax: +44 1295 274101
www.franklincoveyeurope.com

FranklinCovey Uruguay
Torres Náuticas
Torre 24 / Of. 1204
Calle Pública 1234
Montevideo, 11300 Uruguay
Tel.: 59-82 - 628-6139
Fax: 59 82 628-6117
franklincoveyur@fcla.com
www.fcla.com

FranklinCovey Venezuela
Avenida Rómulo Gallegos
Edificio Johnson & Johnson
Piso 3 Oficina 3A - Los Dos Caminos
Caracas - Venezuela
Tel.: 58-212-2350468
jmrconsultores@cantv.net

FranklinCovey West Indies
Leadership Consulting Group Ltd.
#23 Westwood St.
San Fernando
Trinidad, Indias Occidentales
Tel.: 868 652-6805
Fax: 868 657-4432
lcg@rave-tt.net
www.fcla.com

Para obtener información sobre las soluciones de formación FranklinCovey, visite www.franklincovey.es , o contacte directamente llamando al +34 91 270 5000 o a través de www.franklincovey.es/formulario.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Cuaderno de trabajo
Stephen R. Covey

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

The 7 Habits of Personal Workbook

Publicado originalmente en inglés por Fireside, Simon & Schuster, Inc.

FranklinCovey y el logo FC y marcas registradas son marcas de FranklinCovey Co. sujetas a autorización

© del diseño de la cubierta, Idee

© FranklinCovey Company, 2003

© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2014

© de todas las ediciones en castellano
Espasa Libros, S. L. U., 2014
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U. Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero 2015

ISBN: 978-84-493-3056-8

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com

Índice

Acerca de este cuaderno DE TRABAJO 4
Primera parte. PARADIGMAS Y PRINCIPIOS 5
- Paradigmas 6
- Principios 10
- Los 7 hábitos: panorama general 14

Segunda parte. VICTORIA PRIVADA 23
- Hábito 1. Ser Proactivo 24
- Hábito 2: Comenzar con un Fin en Mente 35
- Hábito 3: Poner Primero lo Primero 51

Tercera parte. VICTORIA PÚBLICA 67
- Recapitulemos 68
- Hábito 4: Pensar Ganar-Ganar 74
- Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido 84
- Hábito 6: Sinergizar 97
- Hábito 7: Afilar la Sierra 108

Cuarta parte ¿Y AHORA, QUÉ? 130
- ¿Y ahora, qué? 131
- Conclusión 135
- Relación de los Centros de Liderazgo Covey 138

Créditos 149