

## Resumen del libro

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

por Stephen R. Covey

Versión definitiva del libro de management más influyente del siglo XX

## Introducción

Básicamente, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos. Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que son pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano

expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o ineffectividad.

Según dijo alguna vez el gran educador Horace Mann: "Los hábitos son como hebras. Si día tras día las trenzamos en una cuerda, pronto resultará irrompible". Personalmente, no estoy de acuerdo con la última parte de esta sentencia. Sé que los hábitos no son irrompibles; es posible quebrarlos. Pueden aprenderse y olvidarse. Pero también sé que hacerlo no es fácil ni rápido. Supone un proceso y un compromiso tremendo.

**Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva** son los siguientes:

1. **El hábito de la proactividad** nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medioambiente. Nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.
2. **Comenzar con un fin en mente** hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.
3. **Poner primero lo primero** nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.
4. **Pensar en Ganar-Ganar** nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y

espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un "juego de suma cero" donde para que yo gane alguien tiene que perder.

5. **Buscar entender primero y ser entendido después** es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar-Ganar.
6. **Sinergizar** es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.
7. **Afilarse la sierra** es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Los 7 hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas. En armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal. Nos mueven paulatinamente sobre un continuo de madurez, **desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.**

Todos empezamos nuestra vida como seres totalmente dependientes de otros. Sin sus cuidados solo viviríamos unas horas, o a lo sumo unos pocos días. Después, gradualmente, nos volvemos cada vez más independientes —física, mental, emocional y económicamente— hasta que por fin podemos hacernos cargo de nuestra persona.

Cuando seguimos creciendo y madurando, tomamos cada vez más conciencia de que toda la naturaleza es interdependiente, de que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad. Además, descubrimos que los más altos logros de nuestra naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente.

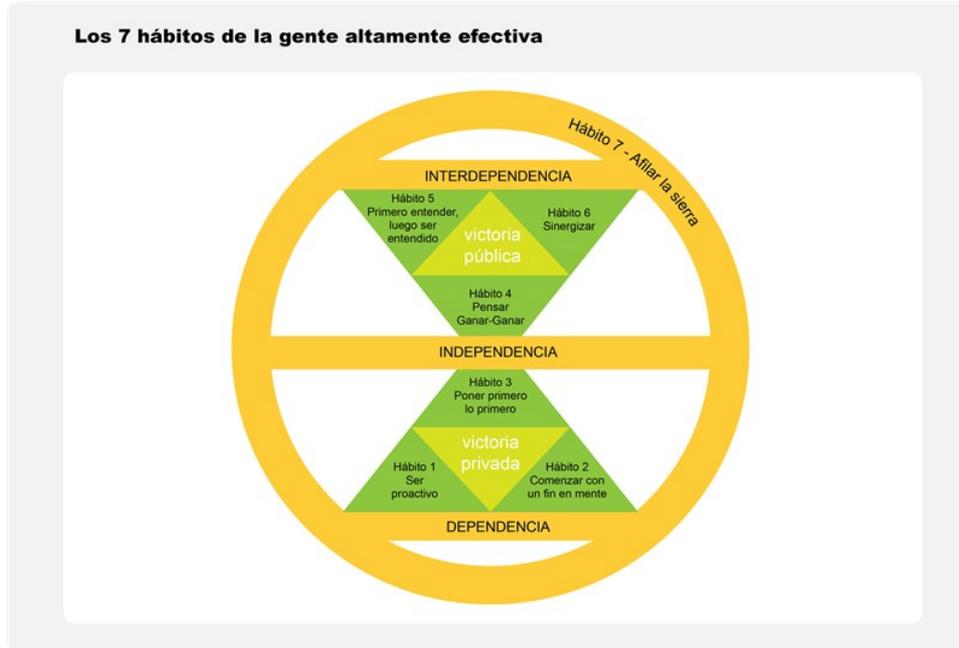
Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren. Las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para **lograr un éxito mayor.**

Los hábitos 1, 2 y 3 tienen que ver con el autodominio. Llevan a una persona de la dependencia a la independencia. Son las "victorias privadas", la esencia del desarrollo del carácter. *Las "victorias privadas" preceden a las "victorias públicas"*. No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra. Es de dentro hacia fuera.

Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las "victorias públicas", más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, de los hábitos 4, 5 y 6.

El hábito 7 es el hábito de la renovación: una renovación regular y equilibrada de las cuatro dimensiones básicas de la vida. Abarca y encarna todos los otros hábitos. El hábito 7 es el que crea la espiral de desarrollo ascendente que nos conduce a nuevos niveles de comprensión y a vivir cada uno de los hábitos en un plano cada vez más elevado.

El diagrama que aparece a continuación es una representación visual de la secuencia e interdependencia de los 7 hábitos:



A continuación, veremos con más detalle cada uno de los siete hábitos.

## Hábito 1: ser proactivo

El psiquiatra Viktor Frankl estuvo encerrado en campos de concentración de la Alemania nazi. Con la excepción de su hermana, perdió a toda su familia. El propio Frankl fue sometido a innumerables humillaciones, sin estar nunca seguro de si en el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas.

Un día, desnudo y solo en una pequeña habitación, empezó a tomar conciencia de lo que denominó "la libertad última", esa libertad que sus carceleros no podían quitarle. Podían controlar todo su ambiente, hacer lo que quisieran con su cuerpo, pero el propio Viktor Frankl era un ser autoconsciente capaz de ver como observador su propia participación en los hechos. Su identidad básica estaba intacta. *En su interior él podía decidir de qué modo podía afectarle todo aquello.*

En las más degradantes circunstancias imaginables, Frankl usó el privilegio humano de la autoconciencia para descubrir un principio fundamental de la naturaleza del hombre: **entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.**

Al describir los principios básicos de la naturaleza del hombre, Frankl trazó un mapa preciso de sí mismo, a partir del cual empezó a desarrollar el primer y fundamental hábito de las personas que, en cualquier medio, son altamente efectivas: el hábito de la *proactividad*.

La palabra *proactividad* no quiere decir solo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestra propia vida. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras circunstancias vitales. Podemos subordinar los sentimientos a nuestros valores y principios. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Dado que por naturaleza somos proactivos, si nuestra vida está en función de condicionantes externos, ello se debe a que, por decisión consciente u omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos. Si nuestra decisión es esa, nos volvemos reactivos. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el llamado "clima social". Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

Eleanor Roosevelt observó: "Nadie puede herirte sin tu consentimiento". Y Gandhi dijo: "Ellos no pueden quitarnos nuestro respeto por nosotros mismos si nosotros no se lo damos". Para empezar, lo que nos daña, mucho más que lo que nos sucede, es nuestro permiso, nuestro consentimiento a lo que nos sucede. Admito que esto es muy difícil de aceptar emocionalmente, en especial si durante años y años hemos explicado nuestra desdicha apelando a las circunstancias o a la conducta de algún otro. Pero hasta que una persona no pueda decir, profunda y honestamente: "Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer", tampoco podrá decir: "Elijo otra cosa". No es lo que los otros hacen ni nuestros propios errores lo que más nos daña; es nuestra respuesta. Si perseguimos a la víbora venenosa que nos ha mordido, lo único que conseguiremos será provocar que el veneno se extienda por todo nuestro cuerpo. Es mucho mejor tomar medidas inmediatas para extraer el veneno.

Las circunstancias difíciles suelen dar origen a cambios de paradigma, a marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma y ve a los otros y lo que la vida le pide. Su perspectiva más amplia refleja los valores actitudinales que nos elevan e inspiran a todos. Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe por nosotros. Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares y, además, nos da poder para crear las propias circunstancias. Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Un modo excelente de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: la salud, los hijos, los problemas del trabajo, la deuda pública, las guerras... Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un "círculo de preocupación".

Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro círculo de preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no tenemos ningún control real y, con respecto a otras, podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un "círculo de influencia" más pequeño. Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. **Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo.** Su energía

es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Un modo de determinar cuál es nuestro círculo de preocupación consiste en distinguir los "tener" y los "ser". El círculo de preocupación está lleno de "tener": "Estaré contento cuando *tenga* casa propia"; "Si *tuviera* un jefe que no fuera tan dictador..."; "Si *tuviera* una esposa más paciente..."; "Si *tuviera* un hijo más obediente...". El círculo de influencia está lleno de "ser": puedo *ser* más paciente, puedo *ser* sensato, puedo *ser* cariñoso. El foco está en el carácter.

Siempre que pensemos que el problema está "ahí fuera", este pensamiento es el problema, porque otorgamos a algo que está fuera el poder de controlarnos. El paradigma del cambio es entonces *de fuera hacia dentro*: lo que está fuera tiene que cambiar antes de que cambiemos nosotros.

El enfoque proactivo consiste en cambiar *de dentro hacia fuera*. El enfoque proactivo propone *ser* distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está fuera: puedo *ser* más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo.

Al estudiar los otros seis hábitos, que veremos a continuación, el lector comprobará que cada uno de ellos depende del desarrollo de los músculos proactivos. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta.

## Hábito 2: comenzar con un fin en mente

Comenzar con un fin en mente significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Muchas veces las personas se encuentran logrando victorias vacías, éxitos conseguidos a expensas de cosas que súbitamente se comprende que son mucho más valiosas. Personas de todas las clases sociales a menudo luchan por lograr ingresos más altos, más reconocimiento o un cierto grado de competencia profesional, solo para descubrir que su ansiedad por alcanzar la meta les ha privado de cosas que realmente importan y que ya han quedado fuera de sus posibilidades.

Cuán distinta es nuestra vida cuando sabemos qué es lo verdaderamente importante para nosotros, y, manteniendo ese cuadro en mente, actuamos cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa. Si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada paso que demos no hará más que acercarnos antes al lugar erróneo. Podemos estar muy atareados, podemos ser muy *eficientes*, pero solo seremos también verdaderamente *efectivos* cuando empecemos con un fin en mente.

El hábito de empezar con un fin en mente se basa en el principio de que *todas las cosas se crean dos veces*. Siempre hay primero una creación mental y luego una física. Pensemos, por ejemplo, en la construcción de un hogar. Uno lo "crea" con todos sus detalles incluso antes de poner la primera piedra. Después se traza el plano y se elabora el proyecto de construcción. Todo esto antes de trabajar sobre el terreno. En caso contrario, ya en la segunda creación, la física, habrá que realizar cambios costosos que pueden duplicar el presupuesto original.

La regla del carpintero es "medir dos veces antes de cortar una". Hay que estar seguro de que el plano, la primera creación, es realmente lo que uno quiere, que se ha pensado en todo. Después se levanta la casa con ladrillos y cemento.

En la medida en que comprendamos el principio de las dos creaciones y aceptemos lo que implica cada una, actuaremos dentro de los límites de nuestro círculo de influencia y lo ampliaremos. En la medida en que no operemos en armonía con este principio reduciremos ese círculo.

Todas las cosas se crean dos veces, pero no todas las primeras creaciones responden a designios conscientes. En nuestras vidas personales, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estamos permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida. Viviremos reactivamente los guiones que han puesto en nuestras manos la familia, los compañeros, las agendas de otras personas, las presiones de las circunstancias.

Los aviones suelen desviarse de su ruta durante gran parte del trayecto, pero siempre vuelven al plan de vuelo. Y siempre llegan a su destino. Lo mismo ocurre con nosotros, como individuos, como familias u organizaciones. La clave radica en tener un fin en mente y un compromiso común de retroalimentarnos constantemente y de corregir continuamente el rumbo.

### Hábito 3: poner primero lo primero

Uno de mis ensayos favoritos es *The Common Denominator of Success*, escrito por E. M. Gray. Este autor pasó su vida buscando el denominador que comparten todas las personas de éxito. Encontró que ese denominador común no era el trabajo duro, la buena suerte ni la habilidad para relacionarse con otras personas, aunque todos esos factores tenían importancia. El factor que parecía trascender a todos los otros materializa la esencia del tercer hábito: poner primero lo primero.

“La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer —observó—. No necesariamente le gusta hacerlas. Pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos”.

El primer y segundo hábitos son absolutamente esenciales y prerrequisitos del tercero. Uno no puede pasar a centrarse en lo importante sin tomar primero conciencia de su propia naturaleza proactiva y desarrollarla. No se puede pasar a lo importante sin tomar primero conciencia de los propios paradigmas y sin comprender cómo hay que cambiarlos y alinearlos con lo que consideramos importante. No se puede pasar a lo importante sin una visión de la contribución singular que a uno le corresponde realizar, y sin ponerla en el centro de todo.

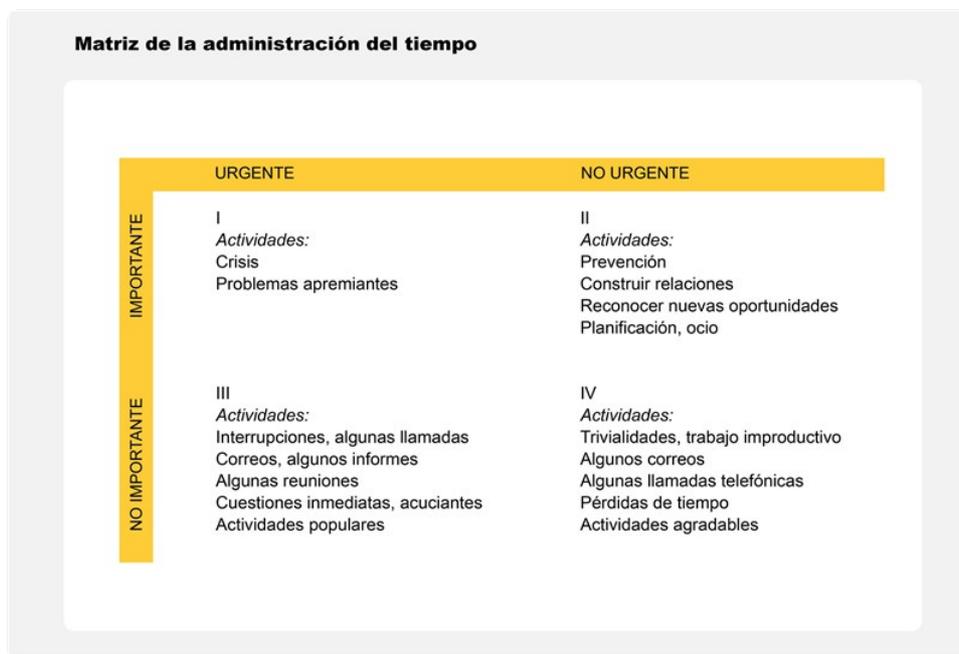
El tercer hábito está relacionado con el campo de la administración de la vida y el tiempo. Los dos factores que definen cualquier actividad humana son *urgente* e *importante*. *Urgente* significa que se necesita una atención inmediata, “¡Ahora!”. Las materias urgentes son, por lo general, muy visibles. Nos presionan: reclaman acción. A menudo, complacen a otros. Solemos tenerlas ante nuestras propias narices y suelen ser agradables, fáciles, divertidas. Pero ¡con la misma frecuencia carecen de importancia!

La importancia, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no practicamos el segundo hábito, si no tenemos una idea clara de lo que es

importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

Si elaboramos una matriz donde cruzamos los conceptos urgente/no urgente e importante/no importante obtendremos cuatro cuadrantes. El cuadrante I representa todo lo que es urgente e importante. Tiene que ver con asuntos que reclaman atención inmediata. Todos experimentamos en nuestras vidas algunas actividades del cuadrante I. Pero el cuadrante I agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, gente que trabaja al borde de los plazos.



Algunas personas se ven, literalmente, acibilladas por problemas todo el día, todos los días. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que, en su matriz total, el 90 % del tiempo está en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10 % en el IV; a los cuadrantes II y III solo les prestan una atención mínima. Así viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III: urgente, pero no importante. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de otros. Quienes dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I y pasan más tiempo en el II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que **no son urgentes, pero sí importantes**: por ejemplo, construir relaciones, la planificación de largo alcance, el ejercicio físico,

el mantenimiento preventivo, la preparación, la formación... Es decir, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes. Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas. Piensan preventivamente.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva pertenecen todos al cuadrante II. Todos abordan cosas de importancia fundamental que, si se emprenden de modo regular, determinan en nuestra vida una extraordinaria diferencia positiva. Nuestra efectividad avanza a pasos agigantados cuando las realizamos. Hágase con frecuencia esta pregunta: **¿qué puedo hacer en mi vida personal y profesional que, de hacerlo regularmente, representaría una tremenda diferencia positiva en mi vida?**

## Hábito 4: pensar en Ganar-Ganar

En toda interacción humana existen cinco paradigmas:

- Ganar-Perder
- Ganar-Ganar
- Perder-Ganar
- Perder-Perder
- No hay trato.

De estas cinco filosofías, ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es "Depende". Si ganamos un partido de fútbol, ello significa que el otro equipo ha perdido. Si uno trabaja en una oficina regional que está a kilómetros de distancia de otra oficina regional, y entre las dos oficinas no existe ninguna relación funcional, tal vez resulte deseable competir en una situación **Ganar-Perder** para estimular el negocio. Pero no pretenderemos establecer una situación Ganar-Perder cuando se necesita la cooperación de personas o grupos para alcanzar el máximo éxito posible.

Sin duda, hay un lugar para el pensamiento del tipo Ganar-Perder en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Pero la mayor parte de la vida no es una competición. No tenemos por qué vivir compitiendo con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores, nuestros vecinos, nuestros amigos. Sería ridículo preguntar: "¿Quién está ganando en su matrimonio?". Si no están ganando los dos miembros de la pareja, no está ganando ninguno.

La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de Ganar-Perder no conduce a esa cooperación.

**Ganar-Ganar** significa que los acuerdos o soluciones que se dan en las interacciones entre personas son mutuamente beneficiosos, mutuamente satisfactorios. Con una solución Ganar-Ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se toma, y se comprometen con un plan de acción.

Ganar-Ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este

tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar-Ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros, y que siempre existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor*, de un camino superior.

Cuando uno valora una relación y el problema no es realmente importante, puede optarse por la filosofía de **Perder-Ganar** para reafirmar auténticamente a la otra persona. "Lo que quiero no es realmente importante para mí como mi relación contigo. Esta vez, haz lo que quieras". También puede recurrirse a la filosofía de yo pierdo/tú ganas si se percibe que el tiempo y el esfuerzo necesarios para ganar, de alguna manera, significarían violar otros valores superiores. Tal vez no merezca la pena luchar tanto.

Ganar-Perder no es viable en algunas ocasiones porque, aunque parezca que gano, es una confrontación con el otro, sus sentimientos, sus actitudes con respecto a mí y nuestra relación siempre queda afectada. Si, por ejemplo, yo soy un proveedor de su empresa y gano en mis propios términos en una negociación particular, tal vez consiga lo que quiero en ese momento. Pero ¿volverá usted a recurrir a mí? Mi "gano" a corto plazo será en realidad un "pierdo" a largo si no le retengo a usted como cliente. De modo que un Ganar-Perder interdependiente es en realidad un **Perder-Perder** a largo plazo.

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esa persona pierda, incluso aunque ello implique que pierdan las dos. Perder-Perder es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

Por último, cuando se tiene presente la opción del **No hay trato**, se puede decir con honestidad: "Solamente me interesa un acuerdo Ganar-Ganar. Trabajemos para conseguirlo pero, si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. Tal vez en otra oportunidad podamos ponernos de acuerdo".

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a Ganar-Ganar es un intento insuficiente que afectará a la relación a largo plazo. El coste de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo Ganar-Ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del No hay trato.

## Hábito 5: buscar primero entender, luego ser entendido

Suponga el lector que tiene problemas en la vista y decide visitar a un oculista. Después de escuchar brevemente su queja, el oculista se quita las gafas y se las entrega.

—Póngase estas —le dice—. Yo he usado este par de gafas durante diez años y realmente me han sido muy útiles. Tengo otro par en casa; quédese usted con este.

El lector se las pone, con lo cual su problema se agrava.

—¡Veó fatal! —exclama usted—. ¡No veo nada!

—¿Por qué no le sirven? A mí me han dado un resultado excelente. Ponga algo más de empeño.

¿Qué probabilidad existe de que vuelva a ese oculista la próxima vez que necesite ayuda? Creo que no muchas. No se puede confiar en alguien que no diagnostica antes de prescribir.

Cuando nos comunicamos con otras personas ocurre lo mismo. Tenemos tendencia a precipitarnos, a arreglar las cosas con un buen consejo. Pero a menudo no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender profunda y realmente el problema.

Si tuviera que resumir en una sola frase el principio más importante que he aprendido en el campo de las relaciones interpersonales, diría lo siguiente: "Busque primero entender, luego ser entendido". Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

**Escuchar con empatía.** Buscar primero entender supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas. "¡Oh, sé exactamente cómo se siente!". "He pasado por lo mismo. Permitame que le cuente mi experiencia".

Constantemente proyectan su propia película sobre la conducta de las otras personas. Les recetan sus propias gafas a todos aquellos con los que interactúan.

Cuando otra persona habla, por lo general la "escuchamos" en uno de cuatro niveles. Podemos estar *ignorándola*, no escucharla en absoluto. Podemos  *fingir*. "Sí. Ya. Correcto". Podemos *escuchar de forma selectiva*, oyendo solo ciertas partes de la conversación. A menudo, lo hacemos con el parloteo incesante de un niño pequeño. Finalmente, podemos *escuchar con atención*, centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian. Pero muy pocos de nosotros nos situamos en el quinto nivel, la forma más alta de escuchar: *escuchar con empatía*.

Escuchar con empatía entra en el marco de referencia de la otra persona. Implica ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente.

En el campo de la motivación humana hay un hecho fundamental: *las necesidades satisfechas no motivan*. Solo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

**Busque primero entender... y luego ser entendido.** Saber ser comprendido es la otra mitad del hábito 5, igualmente esencial para alcanzar soluciones Ganar-Ganar.

Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia: *ethos*, *pathos* y *logos*. Sostengo que esas tres palabras contienen la esencia de buscar primero entender y realizar planteamientos efectivos.

*Ethos* es la credibilidad personal, la fe que la gente tiene en nuestra integridad y competencia. Es la confianza que inspiramos, nuestra "cuenta bancaria emocional". *Pathos* es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alineado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona. *Logos* es la lógica, la parte razonada de la exposición.

Obsérvese la secuencia: *ethos, pathos, logos*; el carácter, la relación y después la lógica de la exposición. La mayor parte de las personas, en sus exposiciones, van directamente al *logos*, a la lógica de las ideas. Tratan de convencer a los otros de la validez de esa lógica sin primero tomar en consideración *ethos* y *pathos*.

El hábito 5 puede ponerse en práctica ahora mismo. La próxima vez que se comunique con alguien, deje a un lado su propia autobiografía y procure comprender de verdad. Aunque esa persona no le cuente sus problemas, sea empático con ella. Cada uno puede sentir el corazón del otro; usted será sensible a lo que a su interlocutor le duela. Y no presione ni empuje; sea paciente, sea respetuoso. La gente no tiene por qué abrirse verbalmente antes que uno pueda empatizar.

Muchas veces me preguntan: ¿qué hábito es el que le plantea mayores dificultades? El hábito 5. Cuando estoy de veras cansado y convencido de que tengo razón, realmente no deseo escuchar. Puede incluso que finja estar escuchando. Básicamente soy culpable de eso de lo que estoy hablando, de escuchar pensando solo en responder, no en comprender. De hecho, de algún modo, debo bregar casi a diario con los 7 hábitos. No he llegado a dominar ninguno de ellos. Los veo fundamentalmente como unos principios de vida que nunca llegamos a controlar del todo, y cuanto más cerca estamos de dominarlos, más conscientes somos del largo camino que aún nos queda por recorrer. Es como aquello de que cuanto más sabes, más sabes que no sabes.

## Hábito 6: la sinergia

La sinergia está en todas partes en la naturaleza. Si uno planta juntos dos vegetales, las raíces se entremezclan y mejoran la calidad del suelo, de modo que las dos plantas crecen mejor que si estuvieran separadas. Si adosamos dos trozos de madera, podrán sostener un peso mucho mayor que la suma de los pesos que sostienen ambos trozos separadamente. El todo es más que la suma de sus partes. Uno más uno es igual a tres o más.

El desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. El ejercicio de todos los otros hábitos nos prepara para el hábito de la sinergia.

Hace un tiempo, recibí una llamada telefónica, temprano por la mañana, de un urbanizador de tierras que buscaba ayuda con desesperación. El banco quería someterle a un juicio hipotecario porque no estaba cumpliendo con el programa de pagos. Necesitaba fondos adicionales para poder vender las tierras y devolverle el dinero al banco, pero este le negaba más crédito hasta que realizara los pagos programados. Era el problema del huevo y la gallina con la subcapitalización.

Mientras tanto, el proyecto se desmoronaba. Las calles estaban empezando a parecer campos de maleza, y los propietarios de las pocas casas construidas reaccionaron con furia al ver bajar el valor de sus propiedades. El banco y el urbanizador ya habían destinado decenas de miles de dólares a gastos legales, y no se preveía que el caso pudiera llegar a solucionarse antes de varios meses.

Desesperado, este urbanizador estuvo de acuerdo (con renuencia) en poner en práctica los principios de los hábitos 4, 5 y 6. Concertó una reunión con los aún más renuentes empleados del banco.

La reunión empezó a las 8 de la mañana, en uno de los salones de reunión del banco. Durante la primera hora y media expliqué los hábitos 4, 5 y 6. A las 9.30 me dirigí a la pizarra y puse por escrito

las preocupaciones del banco sobre la base de nuestra comprensión anterior. Al principio los empleados no decían nada, pero cuanto más comunicábamos intenciones de acuerdos Ganar-Ganar y buscábamos primero entender, más se abrían ellos para explicar y clarificar.

A las 11, los empleados seguían convencidos de que su posición era justa, pero se sentían comprendidos y ya no estaban a la defensiva ni se mostraban tan puntillosos. En ese momento se habían abierto lo bastante como para escuchar las preocupaciones del urbanizador, que enumeramos en el otro extremo de la pizarra. La consecuencia fue una comprensión mutua más profunda y la conciencia compartida de que la pobrísima comunicación anterior había originado incomprendiones y expectativas no realistas; también resultó claro que la comunicación mantenida con un espíritu de Ganar-Ganar podría haber evitado el desarrollo de los principales problemas que se habían producido.

La primera solicitud del urbanizador la consideraron todos un inicio de enfoque Ganar-Ganar. Esto se sometió a un proceso de sinergia y perfeccionamiento, y a las 12.45 el urbanizador y los dos empleados del banco salieron con un plan para presentarlo juntos ante la Asociación de Propietarios y el gobierno municipal. A pesar de algunas complicaciones ulteriores, se abandonó la disputa legal, y el proyecto llegó a una conclusión exitosa.

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

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

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

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

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

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

He llegado a creer que la clave de la sinergia interpersonal es la sinergia intrapersonal, es decir, la

sinergia interior de cada persona. El corazón de la sinergia intrapersonal está contenido en los principios de los hábitos 1, 2 y 3, que proporcionan una seguridad interior suficiente como para asumir los riesgos de ser abierto y vulnerable. Mediante la interiorización de esos principios, desarrollamos la mentalidad de abundancia de Ganar-Ganar y la autenticidad del hábito 5.

Después de haber experimentado una sinergia real, la gente no vuelve a ser la misma. Sabe que existe la posibilidad de experimentar en el futuro otra de estas aventuras que expanden la mente.

## Hábito 7: afilar la sierra

---

Suponga que se encuentra con alguien que trabaja febrilmente en el bosque, talando un árbol con una sierra.

—¿Qué está haciendo? —le pregunta.

—¿No lo ve? —responde él con impaciencia—. Estoy cortando este árbol.

—¿Se le ve exhausto! —exclama usted—. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja?

—Más de cinco horas, y estoy molido. Esto no es sencillo.

—¿Por qué no hace una pausa durante unos minutos y afila la sierra? —le pregunta—. Estoy seguro de que cortaría mucho más rápido.

—No tengo tiempo para afilar la sierra —dice el hombre enfáticamente—. Estoy demasiado ocupado serrando.

El hábito 7 consiste en dedicar tiempo para afilar la sierra. Engloba a todos los otros hábitos del modelo de los 7 hábitos porque es el que los hace posibles. Significa preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las tres dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual y la mental.

La **dimensión física** supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad. La renovación de la **dimensión espiritual** proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito (comenzar con un fin en mente) y tiene en cada persona un carácter muy diferente. Por último, la educación (la educación continua, que sin cesar pule y amplía la mente) es una **renovación mental** vital. A veces implica la disciplina externa del aula o programas de estudio sistematizados; pero no siempre tiene que ser así. Las personas proactivas pueden imaginar muchos modos de educarse.

## Conclusión

*(Del prólogo de Jim Collins)*

Pensando en algunos de los líderes excepcionales que he estudiado en mi investigación, me llama la atención el modo en que los principios de los 7 hábitos se manifiestan en muchas de sus vivencias. Citaré uno de mis casos preferidos: Bill Gates. Se suele atribuir a la suerte el enorme éxito de una persona como Bill Gates por el hecho de haber empezado en el lugar adecuado en el momento oportuno. Pero, si reflexionamos, este razonamiento no se sostiene. Cuando Popular Electronics publicó en su portada el ordenador Altair, anunciando el advenimiento del primer ordenador personal, Bill Gates se unió con Paul Allen para lanzar una empresa de software y escribir el lenguaje de programación BASIC para el Altair. Sí, Gates estaba en el momento oportuno dadas sus habilidades de programador, pero *miles* de personas podrían haber hecho lo que Bill Gates hizo en aquel momento *y no lo hicieron*. Gates obedeció al momento y abandonó Harvard, se trasladó a Alburquerque (sede de Altair) y dedicó día y noche a escribir un código para ordenador (*hábito 1: ser proactivo*).

Una vez que Microsoft creció convirtiéndose en una empresa de éxito, Gates amplió sus miras, orientado por una gran idea: la de un ordenador en cada mesa de despacho. A continuación, él y su mujer crearon la Bill & Melinda Gates Foundation con ambiciosos objetivos, como erradicar la malaria en el mundo. Tal como lo expresó él en el discurso inaugural del curso 2007 en Harvard: "Para Melinda y para mí el reto es el mismo: cómo conseguir el mayor bien para el mayor número de personas con los recursos de que disponemos" (*hábito 2: comenzar con un fin en mente*).

La auténtica disciplina consiste en canalizar nuestros mejores momentos hacia objetivos prioritarios, lo que significa ser inconformista en el mejor sentido de la palabra. "Todo el mundo" podría decir que acabar los estudios en Harvard habría debido ser la tarea más importante para el joven Bill Gates. Él, por el contrario, centró sus esfuerzos en su misión pese a las miradas de desaprobación de los "biempensantes". Al fundar Microsoft volcó todas sus energías en dos objetivos primordiales: reunir el mejor equipo de gente y llevar a cabo varios retos de software (*hábito 3: poner primero lo primero*).

La relación de Gates con el hábito 4 (*pensar en Ganar-Ganar*) es más compleja. A primera vista, Gates parece un carácter Ganar-Perder, un fiero combatiente. Pero, si nos fijamos más, observaremos que obró magistralmente reuniendo una coalición de fuerzas complementarias. Para lograr su gran sueño, Gates comprendió que Microsoft debía complementar sus fuerzas con fuerzas externas: de Intel con sus microprocesadores, y de fabricantes de ordenadores personales como IBM y Dell. No por ello dejó de ser equitativo y, cuando Microsoft ganó la partida, los empleados de la empresa también salieron beneficiados. Demostró además una notable habilidad para complementar fuerzas personales con fuerzas ajenas, sobre todo con su antiguo socio y *alter ego* Steve Ballmer; Gates y Ballmer consiguieron trabajando juntos mucho más de lo que hubieran conseguido por separado; 1 + 1 es más que 2 (*hábito 6: crear sinergias*).

Cuando Gates optó por el impacto social al crear su fundación, no fue un paso que dio pensando: "Como he tenido éxito en los negocios sé cómo conseguir tener impacto social". Todo lo contrario; asumió una constante curiosidad con intención de acaparar conocimientos, y continuó planteándose preguntas para tratar de entender la ciencia y los métodos necesarios para resolver algunos problemas peliagudos (*hábito 5: buscar primero entender, luego ser entendido*).

Y, finalmente, me llama la atención el modo en que Gates se renovó. Incluso durante los años más intensos de la creación de Microsoft, consagraba periódicamente una semana entera a desconectar para leer y reflexionar, una semana para pensar (*hábito 7: afilar la sierra*).

Gates constituye un caso fuera de serie, pero podría citar muchos otros. No pretendo sugerir que se aplique el plan de los 7 hábitos, uno por uno, para crear una gran empresa. Los principios de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* no tienen como propósito crear grandes organizaciones, sino lograr una gran efectividad personal. Pero las organizaciones las forman personas y, cuanto más efectivas son esas personas, más poderosa es la organización. Y sospecho que quienes viven los 7 hábitos tienen quizá mayores posibilidades de convertirse en líderes de grandes organizaciones.

*fin del resumen ejecutivo*



Stephen R. Covey (1932-2012) ha sido una autoridad internacionalmente respetada en materia de liderazgo, experto en familia, profesor, consultor de organizaciones y escritor. Covey dedicó su vida a enseñar una forma de vida y de liderazgo basada en principios para construir tanto familias como organizaciones.

Obtuvo un MBA de la Universidad de Harvard y un doctorado por la Brigham Young University, donde fue profesor de conducta organizacional y dirección de empresas. También ejerció las funciones de director de relaciones universitarias y asistente del presidente.

Covey escribió varios libros de éxito, entre ellos el *bestseller* internacional *Los 7 hábitos para la gente altamente efectiva*, nombrado "libro de negocios más influyente del siglo XX" y uno de los diez libros de gestión empresarial más relevantes de todos los tiempos; una obra de la que se han vendido más de 15 millones de ejemplares en 38 idiomas en todo el mundo. Entre otros *bestsellers* del profesor Covey se encuentran los siguientes títulos: *Primero lo primero* (Paidós, 2012), *La 3.ª alternativa* (Paidós, 2012), *El liderazgo centrado en principios* (Paidós, 2013), y *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas* (Paidós, 2014), que elevan el número de libros vendidos a más de 20 millones.

Entre las muchas distinciones de las que fue objeto, cabe destacar el *Thomas More College Medallion* por sus servicios constantes a la humanidad; el de conferenciante del año en 1999; el premio Sikh al hombre internacional del año 1994 y el premio de Grandeza al Empresario Nacional del Año por su liderazgo empresarial.

La revista *Time* lo incluyó en su lista de los 25 norteamericanos más influyentes y fue distinguido con siete doctorados *honoris causa*. Covey fue cofundador y vicepresidente de la Franklin Covey Company, empresa líder en servicios profesionales, con oficinas en 123 países.



## Ficha técnica

Editorial: Paidós

Fecha de publicación: 12/05/2015

ISBN: 9788449331152

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo, en papel o ebook, [aquí](#)

[www.leadersummaries.com](http://www.leadersummaries.com)

Biblioteca de libros  
empresariales resumidos

Un libro resumido nuevo todos los meses para  
tu éxito personal y profesional