

Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Stephen R. Covey

41 Paidós
Buenos Aires - Barcelona – México

En las siguientes páginas reproducimos parte del capítulo en el que Stephen Covey desarrolla el concepto de Círculo de Preocupación, Influencia y Control, que abordamos en el programa.

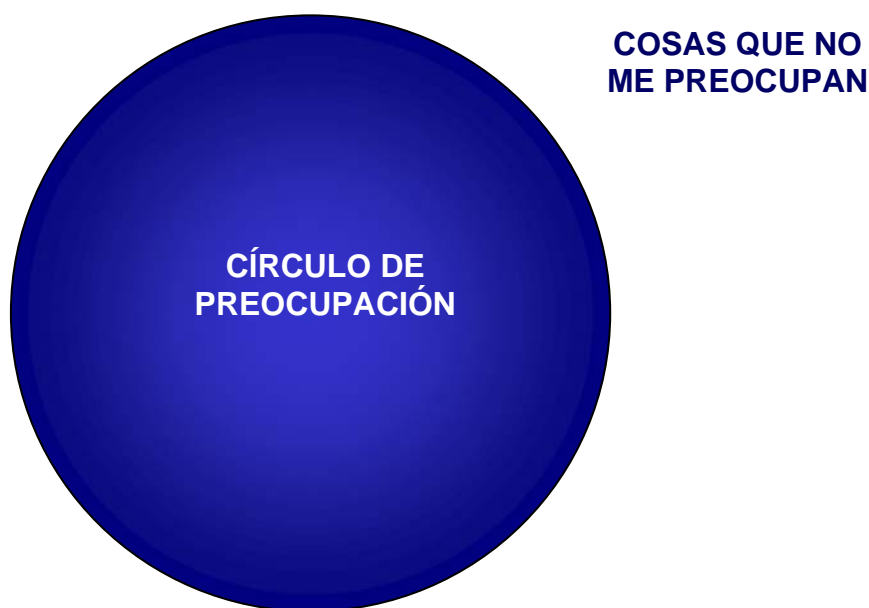
Covey vincula estos conceptos al primero de sus hábitos, la Proactividad, estableciendo éste como una de las premisas para “modelar” el entorno.

Claro exponente del estilo del autor, este fragmento ilumina bien los conceptos abordados en el curso.

Círculo de preocupación / círculo de influencia

Otro 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, la guerra nuclear... 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.

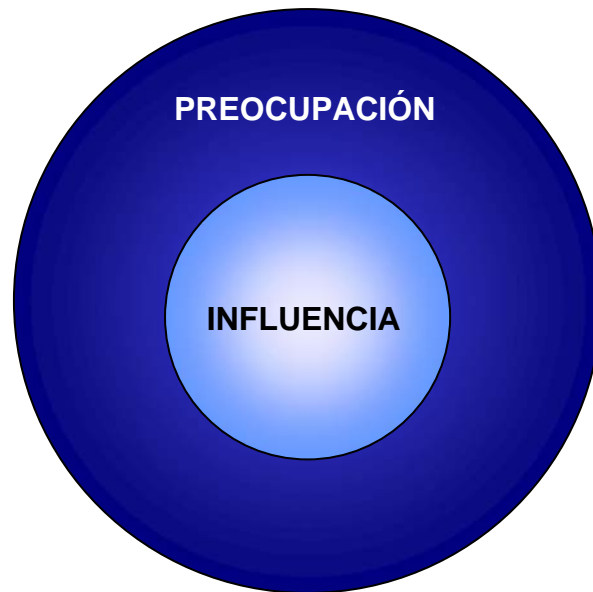


Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de nuestra proactividad.

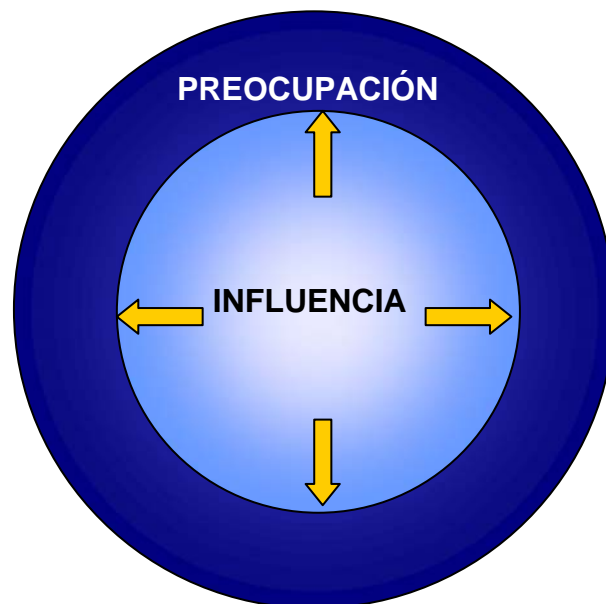
Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.

Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Cuando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgados a cosas que están en su interior el poder de controlarnos. No estamos tomando la iniciativa proactiva necesaria para efectuar el cambio positivo.



En páginas anteriores compartí con el lector la historia de mi hijo, que debía afrontar serios problemas en la escuela. A Sandra y al mí nos preocupaban profundamente su aparente debilidad y el modo en que otras personas estaban tratándolo.



Foco proactivo
(La energía positiva amplía el círculo de influencia)

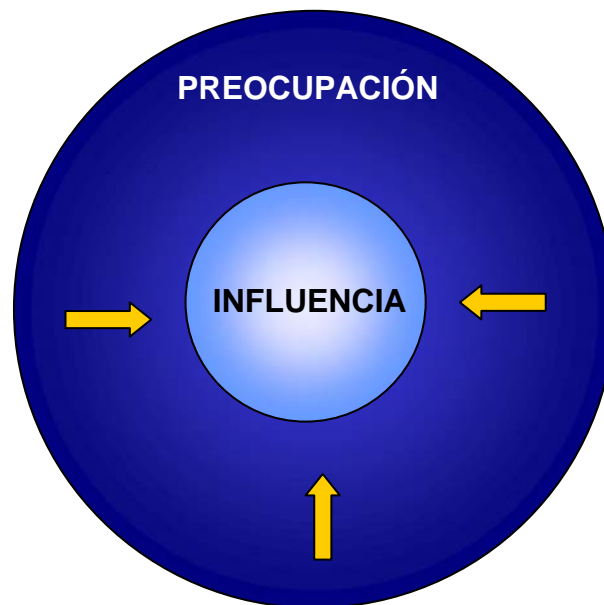
Pero esas cosas estaban en nuestro círculo de preocupación. Cuando centramos nuestros esfuerzos en ellas no conseguimos nada, salvo intensificar nuestros sentimientos de inadecuación y desvalimiento, y reforzar la dependencia de nuestro hijo.

Sólo cuando pasamos a trabajar en nuestro círculo de influencia, cuando nos centramos en nuestros propios paradigmas, empezamos a crear una energía positiva que nos cambió a nosotros y finalmente influyó también en nuestro hijo. Trabajando sobre nosotros mismos en lugar de preocuparnos por las condiciones, pudimos influir en las condiciones.

En virtud de su posición, su riqueza, su rol o sus relaciones, en algunas circunstancias el círculo de influencia de una persona es más grande que su círculo de preocupación.

Esta situación refleja una miopía emocional autoinfligida, otro estilo de vida reactivo centrado en el círculo de preocupación.

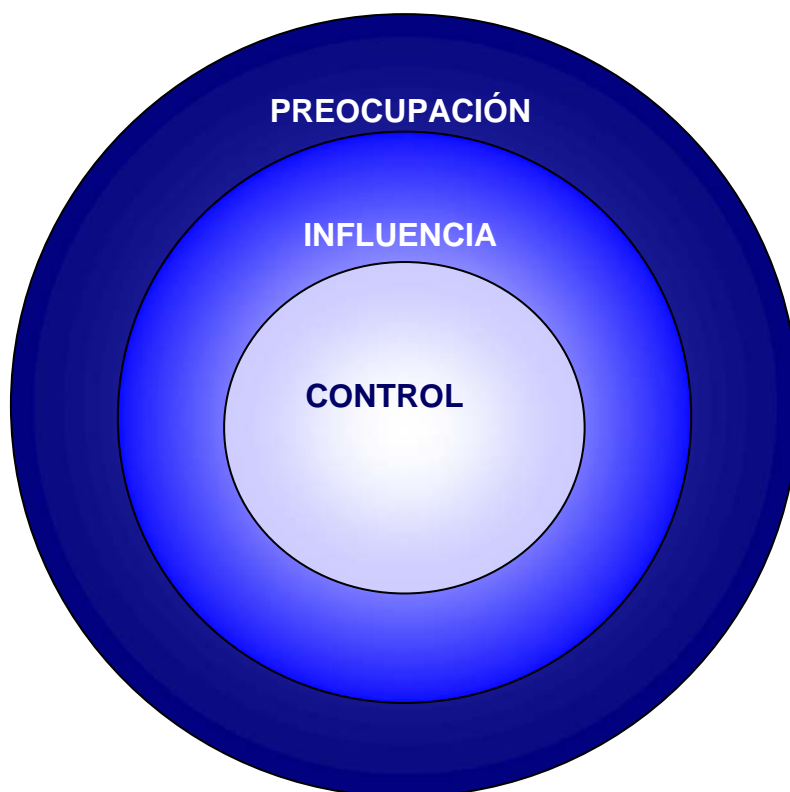
Aunque hayan tenido que priorizar el empleo de su influencia, las personas proactivas tienen un círculo de preocupación que es por lo menos tan grande como su círculo de influencia, y aceptan la responsabilidad de usar esa influencia con responsabilidad.



Foco reactivo
(La energía negativa reduce el círculo de influencia)

Control directo, indirecto e inexistente

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta), la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.



Los problemas de *control directo* se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia. Son las «victorias privadas» de los hábitos 1, 2 y 3.

Los problemas de *control indirecto* se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Son las «victorias públicas» de los hábitos 4, 5 y 6. Personalmente he identificado más de 30 métodos diferentes de influencia humana, tan distintos como lo son la empatía de la confrontación o el ejemplo de la persuasión. La mayoría de las personas tienen en su repertorio sólo tres o cuatro de estos métodos; por lo general, empiezan por el razonamiento y (si no les da resultado) pasan a la lucha o la fuga. Resulta sumamente liberador aceptar la idea de que podemos aprender nuevos métodos de influencia humana, en lugar de tratar de usar constantemente los antiguos métodos inefectivos para «poner en orden» a los demás.

Los problemas de la *inexistencia de control* suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no les otorgamos el poder de controlarnos. Compartimos el espíritu de la oración de Alcohólicos Anónimos: «Señor, concédeme coraje para cambiar las cosas que pueden y deben cambiarse, serenidad para aceptar las cosas que no pueden cambiarse, y sabiduría para establecer la diferencia».

Sea que el problema que nos afecta implique control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar el primer paso hacia la solución. Dentro de nuestro círculo de influencia

están los cambios de nuestros hábitos, de nuestros métodos de influencia, y del modo en que vemos las dificultades que no controlamos.

Ampliando el círculo de influencia

Resulta alentador comprender que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias influimos poderosamente en nuestras circunstancias. Cuando cambiamos una parte de una fórmula química, cambiamos la naturaleza de los resultados.

Durante varios años trabajé con una organización que estaba encabezada por una persona muy dinámica. Interpretaba las tendencias. Era creativa, inteligente, capaz y brillante, y todos lo sabían. Pero tenía un estilo muy dictatorial. Tendía a tratar a las personas como si fueran autómatas, como si carecieran de juicio propio. Su manera de hablarles a quienes trabajaban en la organización era «Busque esto... Busque aquello... Ahora haga esto... Ahora haga aquello: yo tomaré las decisiones».

El efecto global fue que se ganó la antipatía de casi todo el equipo ejecutivo que lo rodeaba. Los funcionarios se reunían en los pasillos y se quejaban de él mutuamente. Discutían muy sutilmente, con claridad, como si trataran de solucionar la situación. Pero lo hacían de modo incesante, absolviéndose de toda responsabilidad por las debilidades del presidente.

«No puedes imaginar lo que ha pasado esta vez —decía alguien—. El otro día vino a mi departamento. Yo ya lo tenía todo organizado. Pero él entró y me dio indicaciones totalmente diferentes. Tiró por la ventana todo lo que yo había estado haciendo durante meses. No sé cómo se supone que voy a seguir trabajando para él. ¿Cuánto faltará para que se jubile?»

—Tiene sólo cincuenta y nueve años —respondió alguien—. ¿Crees que sobrevivirás seis años más?

—No lo sé. Además es el tipo de persona que probablemente quiera seguir trabajando.

Pero uno de los ejecutivos era proactivo. Lo impulsaban valores, no sentimientos. Tomó la iniciativa: se anticipó, empatizó, interpretó la situación. No dejaba de ver los defectos del presidente, pero, en lugar de criticarlo, los compensó. En los puntos en que el estilo del presidente era débil, procuró actuar como amortiguador para salvaguardar a su personal y convertir en irrelevantes esas debilidades. Y trabajó con los puntos fuertes del presidente: su visión, su talento, su creatividad.

Este hombre se centró en su círculo de influencia. También era tratado como un autómata. Pero hizo más de lo que se esperaba de él. Se anticipó a las necesidades del presidente; interpretó con empatía su preocupación subyacente, de modo que al llevarle información también le entregó su análisis y las recomendaciones basadas en ese análisis.

Un día, cuando yo me encontraba con el presidente en calidad de asesor, me dijo: «Stephen, no puedo creer lo que ha hecho este hombre. No sólo me entrega la información que le pedí sino también información adicional, que es exactamente lo que necesitamos. Incluso la analiza en los términos de mis preocupaciones más profundas, y agrega una lista de recomendaciones. Las recomendaciones son coherentes con el análisis, y el análisis coherente con los datos. ¡Una persona notable! ¡Qué alivio no tener que preocuparme por ese sector de la empresa!».

Y en la reunión siguiente, siguió diciéndoles «Busque esto, busque aquello» a todos los ejecutivos, salvo a uno. A ese hombre le preguntó: «¿Cuál es su opinión?». El círculo de influencia de este último había crecido.

El hecho provocó una conmoción en la organización. Las mentes reactivas de los corredores empezaron a disparar sus municiones vindicativas sobre aquel hombre proactivo.

Está en la naturaleza de las personas reactivas el absolverse de toda responsabilidad. Es mucho más seguro decir «No soy responsable». Si digo «Soy responsable», corro el riesgo de

tener que decir «Soy irresponsable». Tal vez me resulte difícil admitir que tengo el poder de elegir mi respuesta, y que la respuesta que he elegido me lleva a sumarme a un ambiente negativo, conflictivo, en especial si durante años me he absuelto de toda responsabilidad por los resultados apelando a las flaquezas de algún otro.

De modo que esos ejecutivos se centraron en la consecución de más información, más municiones, más pruebas a favor de la idea de que no eran responsables.

Pero este hombre del que hablo también fue proactivo respecto de ellos. Poco a poco, también fue creciendo su círculo de influencia en esa área. Siguió expandiéndose hasta que finalmente nadie (ni siquiera el presidente) adoptó una medida significativa para la organización sin que este ejecutivo participara y la aprobara de algún modo. Pero el presidente no se sentía amenazado, porque la fuerza de aquel hombre complementaba su propia fuerza y compensaba sus debilidades. De ese modo él contaba con la fuerza de dos personas trabajando en equipo.

El éxito de aquel hombre no dependía de las circunstancias. Muchos otros estaban en la misma situación. La diferencia residía en la respuesta que eligió, en el hecho de que se hubiera concentrado en su círculo de influencia.

Algunas personas creen que «proactivo» significa arrogante, agresivo o insensible; no se trata de eso en absoluto. Las personas proactivas no son arrogantes. Son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

Pensemos en Gandhi. Mientras que sus acusadores estaban en las cámaras legislativas criticándolo porque no se unía a su círculo de retórica condenatoria del imperio británico por el sometimiento del pueblo indio, Gandhi expandía su círculo de influencia entre los campesinos, silenciosa, lenta e imperceptiblemente. Una ola de apoyo, confianza y fe le seguía en los campos. Aunque no tenía ningún cargo ni posición política, por medio del ayuno y la persuasión moral finalmente puso a Inglaterra de rodillas, quebrando la dominación política impuesta a trescientos millones de personas con el poder de su círculo de influencia enormemente ampliado.

Los «tener» y los «ser»

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»:

- «Me sentiré 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...»
- «Si *ya tuviera* mi título...»
- «Si *tuviera* más tiempo para mí...»

El círculo de influencia está lleno de «ser»: puedo *ser* más paciente, *ser* sensato, *ser* cariñoso. El foco está en el carácter.

Siempre que pensemos que el problema está «allí afuera», este pensamiento es el problema. Otorgamos a lo que está ahí fuera el poder de controlarnos. El paradigma del cambio es entonces «de afuera hacia adentro»: lo que está afuera tiene que cambiar antes que cambiemos nosotros.

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

Uno de mis relatos favoritos aparece en el Antiguo Testamento, y constituye una parte fundamental de la trama de la tradición judeocristiana. Es la historia de José, vendido como esclavo en Egipto por sus hermanos a la edad de diecisiete años. Podemos imaginar lo fácil que le hubiera resultado consumirse en la autocompasión como siervo de Putifar, obsesionarse

con las maldades de sus hermanos y sus nuevos amos, y con todo lo que no tenía. Pero José fue proactivo. Trabajó sobre el *ser*. Y al cabo de poco tiempo, estaba a cargo de la casa de Putifar y de todo lo que Putifar tenía, por la confianza que supo despertar en él.

Llegó el día en que José cayó en una situación difícil y se negó a comprometer su integridad. Como consecuencia, fue encarcelado injustamente durante trece años. Pero volvió a ser proactivo. Trabajó en el círculo interior, en el *ser* y no en el *tener*, y pronto estuvo a cargo de la administración de la cárcel y finalmente de toda la nación egipcia, solamente subordinado al faraón.

Sé que esta idea constituye para muchas personas un cambio dramático de paradigma. Es mucho más fácil culpar a los otros, al condicionamiento o a las condiciones por nuestra propia situación de estancamiento. Pero somos responsables —tenemos «habilidad de respuesta»— de controlar nuestras vidas y de influir poderosamente en nuestras circunstancias trabajando sobre el *ser*, sobre lo que somos.

Si tengo un problema en mi matrimonio, ¿qué es lo que gano mencionando continuamente los pecados de mi esposa? Al decir que no soy responsable, hago de mí una víctima impotente; me inmovilizo en una situación negativa. También reduzco mi capacidad para influir en ella: mi actitud de regañar, acusar y criticar simplemente hace que ella se sienta ratificada en sus propias flaquezas. Mi capacidad para influir positivamente en la situación se va desvaneciendo y desaparece.

Si realmente quiero mejorar la situación, puedo trabajar en lo único sobre lo que tengo control: yo mismo. Puedo dejar de pretender poner en orden a mi esposa y trabajar sobre mis propios defectos. Puedo centrarme en ser un gran esposo, una fuente de amor y apoyo incondicionales. Con suerte, mi esposa sentirá el poder del ejemplo proactivo y responderá con la misma moneda. Pero, lo haga o no, el modo más positivo en que yo puedo influir en mi situación consiste en trabajar sobre mí mismo, sobre mi *ser*.

Hay muchos otros modos de trabajar en el círculo de influencia: *ser* un mejor oyente, un esposo más afectuoso, un mejor estudiante, un empleado más cooperativo y dedicado. A veces lo más proactivo a nuestro alcance es *ser* feliz, sonreír auténticamente. La felicidad, como la desdicha, es una elección proactiva. Hay cosas, como el clima, que nunca estarán dentro de nuestro círculo de influencia. Pero una persona proactiva puede llevar dentro de sí su propio clima psíquico o social. Podemos ser felices y aceptar lo que está más allá de nuestro control, mientras centramos nuestros esfuerzos en las cosas que podemos controlar.

La otra punta del palo

Antes de cambiar totalmente el rumbo de nuestra vida, llevándolo al círculo de influencia, tenemos que considerar dos cosas de nuestro círculo de preocupación que merecen una consideración más profunda: las *consecuencias* y los *errores*.

Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones. Las consecuencias son gobernadas por leyes naturales. Están fuera del círculo de influencia, en el círculo de preocupación. Podemos elegir pararnos en medio de la vía cuando un tren avanza velozmente hacia nosotros, Pero no podemos decidir qué sucederá cuando el tren nos atropelle.

Podemos optar por ser deshonestos en nuestros tratos comerciales. Si bien las consecuencias sociales de esa conducta dependerán mucho de que nos descubran o no, las consecuencias naturales para nuestro carácter básico serán un resultado determinado.

Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios tiene consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. Somos libres para elegir nuestra respuesta en cualquier situación, pero al elegir también optamos por la consecuencia correspondiente. «Cuando uno recoge una punta del palo, también recoge la otra.»

Sin duda, en la vida de todos hay momentos en los que recogemos lo que más tarde nos parece un palo equivocado. Nuestras elecciones tienen consecuencias que preferiríamos no padecer. Si pudiéramos elegir nuevamente, lo haríamos de otro modo. A esas elecciones las llamamos errores, y son la segunda cosa que merece una consideración más profunda.

Para quienes están llenos de arrepentimiento, tal vez el ejercicio más necesario de proactividad consista en comprender que los errores pasados también están ahí afuera, en el círculo de preocupación. No podemos revocarlos, no podemos anularlos, no podemos controlar las consecuencias.

Cuando uno de mis hijos jugaba al fútbol americano en el equipo de la universidad, aprendió a estirar su muñequera y soltarla bruscamente cada vez que él o alguien cometía un error, como un ejercicio de bloqueo mental, de modo que ese último error no afectara a la resolución y ejecución de la jugada siguiente.

El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él. Esto literalmente convierte el fracaso en éxito. «El éxito», dijo T. J. Watson, fundador de la IBM, «está en el lado opuesto del fracaso».

Pero no reconocer un error, no corregirlo ni aprender de él, es un error de otro tipo. Por lo general sitúa a la persona en una senda de autocondena y autojustificación, que a menudo implica la racionalización (mentiras racionales) destinadas a uno mismo y a los demás. Este segundo error, este encubrimiento, potencia el primero, le otorga una importancia desproporcionada, y causa en las personas un daño mucho más profundo.

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.

Nuestra respuesta a cualquier error afecta a la calidad del momento siguiente. Es importante admitir y corregir de inmediato nuestros errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente, y para que volvamos a tener el poder.

Comprometerse y mantener los compromisos

En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer, y para mantener compromisos y promesas. Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad.

Allí también reside la esencia de nuestro crecimiento. Gracias a las dotes humanas de la *autoconciencia* y la *conciencia moral*, advertimos áreas de debilidad, áreas que hay que mejorar, áreas de talento que pueden desarrollarse, áreas que hay que cambiar o eliminar de nuestras vidas. Cuando reconocemos y utilizamos nuestra *imaginación* y nuestra *voluntad independiente* para actuar sobre la base de esas percepciones (haciendo promesas, estableciendo metas y siéndoles fieles) adquirimos la fuerza de carácter, el ser, que hace posible todas las otras cosas positivas de nuestras vidas.

En este punto encontramos dos modos de tomar de inmediato el control de nuestras vidas. Podemos *hacer una promesa...* y mantenerla. O *establecer una meta...* y trabajar para alcanzarla. Al comprometernos y mantener nuestros compromisos empezamos a establecer una integridad que nos proporciona la conciencia del autocontrol, y el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidad por nuestras propias vidas. Al hacer y mantener promesas (promesas a nosotros mismos y a otros) poco a poco nuestro honor para a ser más importante que nuestros estados de ánimo.

El poder de comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo están dentro de nuestro control. Podemos trabajar sobre cualquiera de esos tres

elementos para mejorar el equilibrio entre los tres. Al ampliarse el área de intersección, internalizamos más profundamente los principios en que se basan los hábitos, y adquirimos fuerza de carácter para avanzar de modo equilibrado hacia una progresiva efectividad en nuestras vidas.

Proactividad: el test de los treinta días

No es necesario que pasemos por la experiencia de Frankl en el campo de concentración para reconocer y desarrollar nuestra propia proactividad. Es en los acontecimientos ordinarios de la vida cotidiana cuando desarrollamos la capacidad proactiva para hacer frente a las extraordinarias presiones de la vida. Así nos comprometemos y mantenemos los compromisos, así resolvemos un atasco de tráfico, así respondemos a un cliente encolerizado o a un chico desobediente. Así vemos nuestros problemas y es allí donde concentramos nuestras energías. Es el lenguaje que usamos.

Desafío al lector a que ponga a prueba el principio de la proactividad durante treinta días. Simplemente inténtelo y vea lo que sucede. Durante treinta días trabaje sólo en un círculo de influencia. Plántese pequeños compromisos y manténgalos. Sea una luz, no un juez. Sea un modelo, no un crítico. Sea una parte de la solución, no parte del problema.

Ensaye el principio en su matrimonio, en su familia, en su empleo. No aduzca defectos de otras personas. No aduzca sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted. Sobre el ser.

Vea las debilidades de los otros con compasión, no acusadora-mente. La cuestión no reside en lo que ellos hacen o deberían hacer, sino en su propia respuesta a la situación y en lo que debe hacer usted. Si empieza a pensar que el problema está «allí afuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema.

Las personas que ejercitan día tras día su libertad embrionaria la van ampliando poco a poco. Las personas que no lo hacen la ven debilitarse hasta que dejan de vivir y literalmente «son vividas». Actúan según los guiones escritos por los padres, los compañeros, la sociedad. Somos responsables de nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias.

Samuel Johnson observó: «La fuente de la alegría debe brotar en la mente, y quien conozca tan poco la naturaleza humana como para buscar la felicidad en cualquier cosa que no sea su propia disposición, malgastará su vida en esfuerzos infructuosos y multiplicará las aflicciones que se propone suprimir».

Saber que somos responsables —con «habilidad de respuesta»— es fundamental para la efectividad y para todos los demás hábitos de efectividad que vamos a considerar.

Sugerencias prácticas

1. Durante un día, preste atención a su lenguaje y al lenguaje de las personas que lo rodean. ¿Con cuánta frecuencia usa y escucha frases reactivas como «Si...», «No puedo...», «Debo...» o «Tengo que...»?

2. Identifique una experiencia que tal vez deba afrontar en un futuro inmediato y en la que, sobre la base de su experiencia pasada, es probable que se comporte reactivamente. Pase revista a la situación en el contexto de su círculo de influencia. ¿Cómo puede responder proactivamente? Tómese algunos minutos y cree vividamente la experiencia en su mente; véase respondiendo de manera proactiva. Recuerde la brecha que existe entre estímulo y respuesta. Comprométase consigo mismo a ejercer su libertad de elegir.

3. Escoja un problema de su vida laboral o personal que le resulte frustrante. Determine si se trata de un problema de control directo, de control indirecto o de control inexistente. Identifique el primer paso que puede dar en su círculo de influencia para resolverlo, y dé ese paso.

4. Ensaye el test de proactividad de los treinta días. Tome conciencia del cambio en su círculo de influencia.