

EDICIÓN REVISADA Y ACTUALIZADA

MÁS DE 25 MILLONES DE EJEMPLARES VENDIDOS

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

PAIDÓS

**Stephen R. Covey**

**Los 7 hábitos  
de la gente  
altamente efectiva**

La revolución ética en la vida  
cotidiana y en la empresa

Título original: *The Seven Habits of Highly Effective People*, de Stephen R. Covey  
Publicado en lengua inglesa por Simon and Schuster, Nueva York

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

Traducción de Jorge Piatigorsky

Traducción del «Prólogo a la edición del 25 aniversario» y del «Homenaje de la familia a un padre altamente efectivo» de Francisco Martín Arribas

Adaptación del diseño de la cubierta, Departamento de Arte y Diseño, Área Editorial del Grupo Planeta

*1ª edición, 1990*

*1ª edición en esta presentación, febrero 2014*

*1ª edición en esta presentación revisada y actualizada, mayo 2015*

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 fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

- © 1989, 2004 by Stephen R. Covey. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form whatsoever
- © 1990 de la traducción, Jorge Piatigorsky
- © 2014 de la traducción del «Prólogo a la edición del 25 aniversario» y del «Homenaje de la familia a un padre altamente efectivo», Francisco Martín Arribas
- © 1990 de todas las ediciones en castellano,  
Espasa Libros, S. L. U.,  
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España  
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.  
[www.paidos.com](http://www.paidos.com)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-493-3115-2

Fotocomposición: Anglofort, S. A.

Depósito legal: B-9.269-2015

Impresión y encuadernación: Artes Gráficas Huertas, S. A.

Impreso en España – *Printed in Spain*

# *Sumario*

Prólogo a la edición del 25 aniversario, por Jim Collins . . . . .	11
Homenaje de la familia a un padre altamente efectivo. . . . .	19
Prólogo a la edición de 2004, por Stephen R. Covey . . . . .	25
Agradecimientos . . . . .	33

## **I**

### **Paradigmas y principios**

De dentro hacia fuera . . . . .	37
La Personalidad y la Ética del Carácter . . . . .	40
Grandeza primaria y secundaria . . . . .	44
El poder de un paradigma . . . . .	46
El poder de un Cambio de Paradigma . . . . .	53
Ver y ser . . . . .	55
El paradigma basado en principios . . . . .	56
Principios del desarrollo y el cambio . . . . .	60
El modo en que vemos el problema es el problema. . . . .	65
Un nuevo nivel de pensamiento . . . . .	68
Panorama general de los 7 Hábitos . . . . .	73
Los hábitos definidos . . . . .	74
El Continuo de Madurez . . . . .	76
La efectividad definida . . . . .	80
Tres tipos de bienes . . . . .	82

CP organizacional . . . . .	85
Cómo usar este libro . . . . .	88
Lo que se puede esperar . . . . .	89

## II Victoria Privada

Hábito 1: Ser Proactivo® . . . . .	93
El espejo social . . . . .	96
Entre el estímulo y la respuesta . . . . .	98
La «proactividad» definida . . . . .	100
Tomar la iniciativa . . . . .	105
Actúe o deje que los demás actúen por usted . . . . .	106
Escuchar nuestro lenguaje . . . . .	108
Círculo de Preocupación/Círculo de Influencia . . . . .	111
Control directo, indirecto e inexistente . . . . .	115
Ampliar el Círculo de Influencia . . . . .	116
Los «tener» y los «ser» . . . . .	118
La otra punta de palo . . . . .	120
Comprometerse y mantener los compromisos . . . . .	122
Proactividad: el test de los treinta días . . . . .	123
Sugerencias prácticas . . . . .	124
 Hábito 2: Comenzar con un Fin en Mente® . . . . .	 125
Lo que significa Comenzar con un Fin en Mente . . . . .	128
Todas las cosas se crean dos veces . . . . .	130
Por designio u omisión . . . . .	131
Liderazgo y administración: las dos creaciones. . . . .	132
Reescribir el guión: conviértase en su primer creador. . . . .	135
El Enunciado de Misión Personal. . . . .	138
En el centro . . . . .	141
Centros alternativos. . . . .	143
Identificar su propio centro . . . . .	152
Un Centro de Principios . . . . .	156
Cómo redactar y usar el Enunciado de Misión Personal . . . . .	162
Usar la totalidad del cerebro . . . . .	164
Dos maneras de utilizar el hemisferio derecho del cerebro . . . . .	165
La identificación de roles y metas. . . . .	170
Enunciados de Misión Familiar. . . . .	173

Enunciados de Misión Organizacional . . . . .	174
Sugerencias prácticas . . . . .	180
<b>Hábito 3: Poner Primero lo Primero® . . . . .</b>	<b>181</b>
El poder de la voluntad independiente . . . . .	185
Cuatro generaciones de la administración del tiempo. . . . .	186
Cuadrante II . . . . .	188
Lo que supone decir «No» . . . . .	194
Ingresar en el Cuadrante II . . . . .	196
La herramienta del Cuadrante II . . . . .	198
Cómo convertirse en un autoadministrador de Cuadrante II	201
Vivirlo . . . . .	208
Progresos de la cuarta generación . . . . .	209
La delegación: cómo aumentar P y CP . . . . .	211
Delegación en recaderos . . . . .	212
Delegación en encargados . . . . .	213
El paradigma del Cuadrante II . . . . .	220
Sugerencias prácticas . . . . .	220

### **III**

#### **Victoria Pública**

<b>Paradigmas de Interdependencia . . . . .</b>	<b>227</b>
La Cuenta Bancaria Emocional . . . . .	230
Seis depósitos principales . . . . .	233
Los problemas P son oportunidades CP . . . . .	246
Los hábitos de la interdependencia . . . . .	247
<b>Hábito 4: Pensar Ganar-Ganar® . . . . .</b>	<b>249</b>
Seis paradigmas de interacción humana . . . . .	252
Cinco dimensiones de Ganar-Ganar . . . . .	263
Sugerencias prácticas . . . . .	284
<b>Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido® . . . . .</b>	<b>287</b>
Carácter y comunicación . . . . .	290
Escuchar con Empatía . . . . .	292
Diagnosticar antes de prescribir . . . . .	296
Cuatro respuestas autobiográficas . . . . .	298
Comprensión y percepción . . . . .	307
Después procure ser entendido . . . . .	309

Persona a persona . . . . .	312
Sugerencias prácticas . . . . .	314
Hábito 6: Sinergizar® . . . . .	317
Comunicación sinérgica . . . . .	320
Sinergia en el aula . . . . .	322
La sinergia en la empresa . . . . .	324
Sinergia y comunicación . . . . .	327
La pesca de la Tercera Alternativa . . . . .	329
Sinergia negativa . . . . .	332
Valorar las diferencias . . . . .	335
Análisis del campo de fuerzas . . . . .	337
Toda la naturaleza es sinérgica . . . . .	342
Sugerencias prácticas . . . . .	343

#### IV Renovación

Hábito 7: Afilar la Sierra® . . . . .	347
Las cuatro dimensiones de la renovación . . . . .	347
Programar a los otros . . . . .	361
El equilibrio en la renovación . . . . .	363
La sinergia en la renovación . . . . .	365
La espiral ascendente . . . . .	367
Sugerencias prácticas . . . . .	369
Otra vez de dentro hacia fuera . . . . .	371
La vida intergeneracional . . . . .	377
Convertirse en una Figura de Transición . . . . .	379
Epílogo. Preguntas que suelen hacerme . . . . .	383
Apéndice A. Posibles percepciones que resultan de los diversos centros . . . . .	395
Apéndice B. Un día de Cuadrante II en la oficina . . . . .	405
Índice de problemas/oportunidades . . . . .	417
Índice analítico y de nombres . . . . .	427
Sobre FranklinCovey . . . . .	441
Sobre el autor . . . . .	445
Relación de los Centros de Liderazgo Covey . . . . .	447

# *Panorama general de los 7 Hábitos*

*Somos lo que hacemos día a día.  
De modo que la excelencia no es un acto, sino un  
hábito.*

ARISTÓTELES

Básicamente, nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos. «Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino», dice el proverbio.

Los hábitos son factores poderosos en nuestra vida. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, que 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.

Quienes fuimos testigos del viaje lunar de la Apolo 11 nos quedamos sorprendidos al ver a un hombre caminar sobre la Luna y volver a la Tierra. Calificativos como «fantástico» e «increíble» resultaban inadecuados para describir lo que estaba sucediendo en aquellos días memorables. Pero para llegar allí, esos astronautas tuvieron literalmente que romper y desprenderse de la tremenda atracción gravitatoria de la Tierra. En los primeros minutos del despegue, en los primeros kilómetros del viaje, se gastó más energía que la utilizada para atravesar medio millón de kilómetros durante los días siguientes.

Los hábitos tienen también una enorme atracción gravitatoria, más de lo que la mayoría de las personas comprenden o admiten.



Para romper tendencias habituales profundamente enraizadas tales como la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en nuestra vida. El «despegue» exige un esfuerzo tremendo, pero en cuanto nos despegamos de la atracción gravitatoria, nuestra libertad adquiere una dimensión totalmente nueva.

Lo mismo que cualquier fuerza natural, la atracción de la gravedad puede operar con nosotros o contra nosotros. La atracción gravitatoria de algunos de nuestros hábitos puede normalmente impedirnos que vayamos a donde queremos ir. Pero también es la atracción gravitatoria la que mantiene unido el mundo, a los planetas en sus órbitas y al universo en orden. Es una fuerza poderosa, y si la empleamos con efectividad, podemos utilizar los hábitos para generar la cohesión y el orden que necesitamos para lograr la efectividad en nuestra vida.

## *Los hábitos definidos*

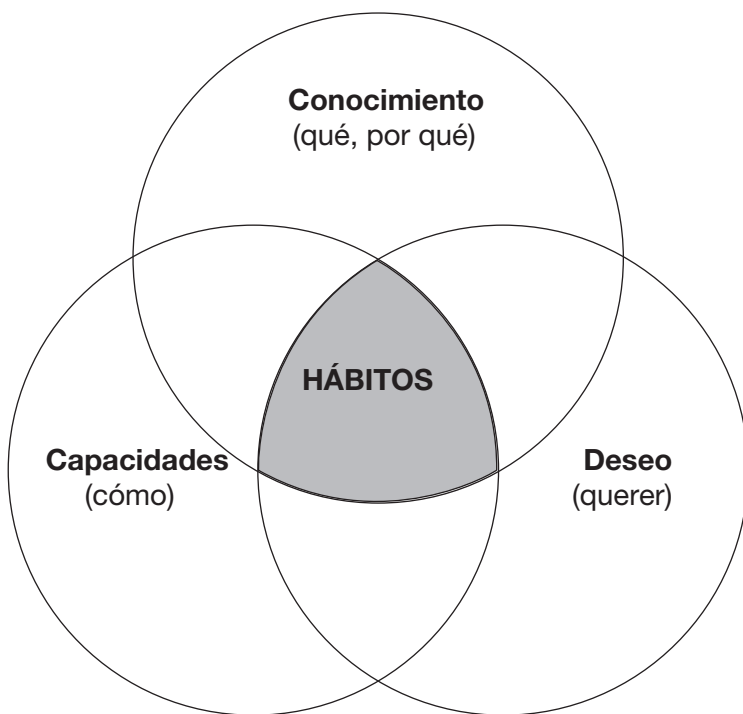
Para nuestros fines, definiremos el *hábito* como una intersección de *conocimiento*, *capacidad* y *deseo*.

El conocimiento es el paradigma teórico, el *qué hacer* y el *por qué*, la capacidad es el *cómo hacer*. Y el deseo es la motivación, el *querer hacer*. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos.

Yo puedo ser inefectivo en mis interacciones con mis compañeros de trabajo, con mi cónyuge o mis hijos, porque constantemente les digo lo que pienso, pero nunca los escucho realmente. A menos que encuentre los principios correctos de la interacción humana, tal vez ni siquiera *sepa* que necesito escuchar.

Aunque sepa que para interactuar con efectividad con otros tengo que escucharlos, tal vez me falte capacidad para hacerlo. Podría no saber *cómo* se escucha real y profundamente a otro ser humano.

Pero saber que necesito escuchar y saber *cómo* escuchar no basta. A menos que *quiera* escuchar, a menos que tenga ese deseo, no se convertirá en un hábito de mi vida. Para crear un hábito hay que trabajar en esas tres dimensiones.



*Hábitos efectivos*  
Principios y pautas de conducta internalizados

El cambio de ser y ver es un proceso progresivo: el ser cambia al ver, que a su vez cambia al ser, y así sucesivamente en una espiral ascendente de crecimiento. Trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo, podemos irrumpir en nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal cuando rompemos con viejos paradigmas que pueden haber sido para nosotros una fuente de pseudoseguridad durante años.

A veces el proceso es doloroso. Es un cambio que tiene que estar motivado por un propósito superior, por la disposición a subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá más adelante. Pero este proceso produce felicidad, «el objeto y designio de nuestra existencia». La felicidad, por lo menos en parte, puede definirse como el fruto del deseo y la aptitud para sacrificar lo que queremos *ahora* por lo que queremos *finalmente*.

## *El Continuo de Madurez*

Los 7 Hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas de «excitación pasajera». 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 progresivamente 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. Somos dirigidos, educados y sustentados completamente por otros. Sin sus cuidados solo viviríamos unas horas, o a lo sumo unos pocos días.

Después, gradualmente, a lo largo de los meses y años siguientes, nos volvemos cada vez más independientes —física, mental, emocional y económicamente— hasta que por fin podemos, en lo esencial, hacernos cargo de nuestra persona, de una manera autodirectiva y autosuficiente.

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.

Nuestro crecimiento desde la infancia hasta la edad adulta se realiza en consonancia con las leyes naturales. Y existen muchas dimensiones del crecimiento. El hecho de que alcancemos nuestra total maduración física, por ejemplo, no necesariamente nos asegura una simultánea madurez mental o emocional. Por otro lado, la dependencia física no significa que una persona sea mental o emocionalmente inmadura.

En el Continuo de Madurez, la Dependencia es el paradigma del *tú*: *tú* cuidas de mí; *tú* haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a *ti* por los resultados.

La Independencia es el paradigma del *yo*: *yo* puedo hacerlo, *yo* soy responsable, *yo* me basto a mí mismo, *yo* puedo elegir.

La Interdependencia es el paradigma del *nosotros*: *nosotros* podemos hacerlo, *nosotros* podemos cooperar, *nosotros* podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

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.

Si yo soy físicamente dependiente (paralítico, discapacitado o limitado de algún modo físico) necesito que tú me ayudes. Si soy emocionalmente dependiente, mi sentido del mérito y la seguridad provienen de la opinión que tú tienes de mí. Si no te caigo bien puede resultar catastrófico. Si soy intelectualmente dependiente, cuento contigo para que pienses por mí y resuelvas los problemas de mi vida.

Si soy independiente, físicamente puedo desenvolverme por mis propios medios. Mentalmente, puedo pensar mis propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro. Puedo pensar de modo creativo y analítico, y organizar y expresar mis pensamientos de manera comprensible. Emocionalmente, mi propio interior me proporciona las pautas. Soy dirigido desde adentro. Mi sentido del mérito no está en función de que guste a otros o de que me traten bien.

Es fácil percatarse de que la independencia es mucho más madura que la dependencia. La independencia es un logro importante, en y por sí misma. Pero la independencia no es infalible.

Sin embargo, el paradigma social al uso entroniza la independencia. Es la meta confesada de muchos individuos y movimientos sociales. La mayoría del material acerca del autoperfeccionamiento pone la independencia sobre un pedestal, como si la comunicación, el trabajo de equipo y la cooperación fueran valores inferiores.

Pero gran parte del énfasis actual en la independencia es una reacción contra la dependencia (que otros nos controlen, nos definan, nos usen y nos manipulen).

El poco comprendido concepto de independencia tiene en muchos casos un acusado sabor de dependencia, y así encontramos personas que, a menudo por razones egoístas, abandonan sus matrimonios y a sus hijos, olvidando todo tipo de responsabilidad social, haciéndolo en nombre de la independencia.

El tipo de reacción que lleva a «romper las cadenas», «liberarse», «autoafirmarse» y «vivir la propia vida» revela a menudo dependencias más fundamentales de las que no se puede escapar porque no son externas sino internas: dependencias como la de permitir que los de-

fectos de otras personas arruinen nuestra vida emocional, o como la de sentirse víctima de personas y hechos que están fuera de nuestro control.

Desde luego, puede que sea necesario que cambiemos nuestras circunstancias. Pero el problema de la dependencia es una cuestión de madurez personal que tiene poco que ver con las circunstancias. Incluso en mejores circunstancias, a menudo persisten la inmadurez y la dependencia.

La independencia de carácter nos da fuerza para actuar, en lugar de que se actúe sobre nosotros. Nos libera de depender de las circunstancias y de otras personas, y es una meta liberadora que vale la pena. Pero no es la meta final de una vida efectiva.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecua a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes ni buenos miembros de un equipo. No operan a partir del paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito en el matrimonio, la familia o la realidad empresarial.

La vida, por naturaleza, es interdependiente. Tratar de lograr la máxima efectividad por la vía de la independencia es como tratar de jugar al tenis con un palo de golf: la herramienta no se adecua a la realidad.

El concepto de interdependencia es mucho más maduro, más avanzado. Si soy físicamente interdependiente, soy capaz y dependo de mí mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedo lograr yo solo, incluso en el mejor de los casos. Si soy emocionalmente interdependiente, obtengo dentro de mí mismo una gran sensación de valía, pero también reconozco mi necesidad de amor, de darlo y recibirlo. Si soy intelectualmente interdependiente, comprendo que necesito mis propios pensamientos con los mejores pensamientos de otras personas.

Como persona interdependiente, tengo la oportunidad de compartirme profunda y significativamente con otros, y logro acceso a los amplios recursos y potenciales de otros seres humanos.

La interdependencia es una elección que solo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueñas de sí mismas.

Por ello los Hábitos 1, 2 y 3 examinados en los capítulos siguientes tienen que ver con el autodomínio. 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.

Esto no significa que se tenga que alcanzar la perfección en cuanto a los Hábitos 1, 2 y 3 antes de trabajar con los Hábitos 4, 5 y 6. Comprender la secuencia ayuda a controlar el desarrollo con más efectividad, pero no le sugiero al lector que se aísle durante varios años hasta desarrollar completamente los Hábitos 1, 2 y 3.

Como parte de un mundo interdependiente, uno tiene que relacionarse con ese mundo día tras día. Pero los problemas más apremiantes de ese mundo pueden fácilmente oscurecer las causas de carácter crónico. La comprensión de que lo que uno es influye en toda interacción interdependiente ayuda a centrar los esfuerzos de modo secuencial, en armonía con las leyes naturales del desarrollo.

El Hábito 7 es el hábito de la renovación: una renovación regular, 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 de la página 81 es una representación visual de la secuencia e interdependencia de los 7 Hábitos, y lo utilizaremos a lo largo del libro al explorar la relación secuencial entre los diversos hábitos, y también su sinergia: cómo, relacionándose entre sí, se crean formas nuevas de esos hábitos que acrecientan su valor. Se destacará en el diagrama cada concepto o hábito a medida que se introduzcan.

## *La efectividad definida*

Los 7 Hábitos son hábitos de *efectividad*. Como se basan en principios, brindan los máximos beneficios posibles a largo plazo. Se convierten en las bases del carácter, creando un centro potenciador de mapas correctos, a partir de los cuales la persona puede resolver problemas con efectividad, maximizar sus oportunidades y aprender e integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente.

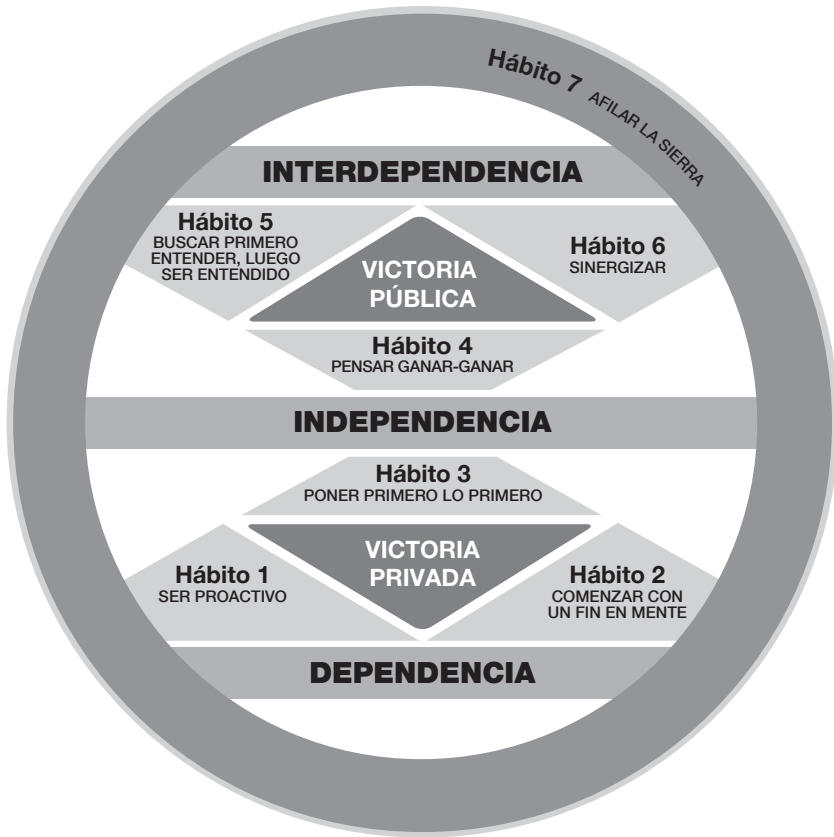
Son también hábitos de efectividad porque se basan en un paradigma de la efectividad que está en armonía con una ley natural, con un principio que he denominado «equilibrio P/CP», contra el que muchas personas chocan. Este principio puede comprenderse fácilmente recordando la fábula de Esopo acerca de la gallina de los huevos de oro.

Esopo cuenta que un pobre granjero descubrió un día que su gallina había puesto un reluciente huevo de oro. Primero pensó que debía de tratarse de algún tipo de fraude. Pero cuando iba a deshacerse del huevo, lo pensó por segunda vez, y se lo llevó para comprobar su valor.

¡El huevo era de oro puro! El granjero no podía creer en su buena suerte. Más incrédulo aún se sintió al repetirse la experiencia. Día tras día, se despertaba y corría hacia su gallina para encontrar otro huevo de oro. Llegó a ser fabulosamente rico; todo parecía demasiado bonito como para que fuera cierto.

Pero, junto con su creciente riqueza llegaron la impaciencia y la codicia. Incapaz de esperar día tras día los huevos de oro, el granjero decidió matar a la gallina para obtenerlos todos de una vez. Pero al abrir el ave, la encontró vacía. Allí no había huevos de oro, y ya no habría modo de conseguir ninguno más. El granjero había matado a la gallina que los producía.

Sugiero que en esa fábula hay una ley natural, un principio: la definición básica de la efectividad. La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro: cuanto más se produce, cuanto más se hace, más efectivo se es. Pero, como muestra el relato, la verdadera efectividad está en función de dos cosas: lo que se produce (los huevos de oro) y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir (la gallina).



*El paradigma de los 7 Hábitos*



Si uno adopta un modelo de vida centrado en los huevos de oro y se olvida de la gallina, pronto se encontrará sin los medios que producen los huevos. Por otra parte, si uno se limita a cuidar de la gallina sin recoger los huevos de oro, pronto se encontrará sin dinero para alimentarse a sí mismo o alimentar al ave.

La efectividad reside en el equilibrio, en lo que denomino el equilibrio P/CP. «P» es la *producción* de los resultados deseados, los huevos de oro. «CP» es la *capacidad de producción*, la aptitud o el medio que produce los huevos de oro.

## *Tres tipos de bienes*

Básicamente, hay tres tipos de bienes: los físicos, los económicos y los humanos. Considerémoslos uno a uno.

Hace algunos años, compré un *bien físico*: una cortadora de césped eléctrica. La usé repetidamente sin la menor preocupación por su mantenimiento. La cortadora trabajó bien durante dos estaciones, pero después empezó a fallar. Cuando traté de repararla, limpiándola, poniéndole aceite y afilándola, descubrí que el motor había perdido más de la mitad de su fuerza original. Era esencialmente inservible.

Si yo hubiera invertido en CP (en la preservación y el mantenimiento del bien) todavía estaría disfrutando de su P (el césped cortado). En cambio, tuve que gastar más tiempo y dinero comprando otra cortadora que el que habría gastado de haber cuidado la primera. Simplemente no me comporté de un modo efectivo.

En nuestra búsqueda de resultados o beneficios rápidos, a menudo provocamos el deterioro de un bien físico apreciado (un coche, un ordenador, una lavadora o un secador, o incluso nuestro cuerpo). Mantener el equilibrio entre P y CP determina una diferencia enorme en el empleo efectivo de los bienes físicos.

También influye poderosamente en el resultado de la utilización de los bienes *económicos*. ¿Con cuánta frecuencia las personas confunden capital con interés? ¿Alguna vez ha cogido dinero de su capital para elevar su nivel de vida, para conseguir más huevos de oro? Un capital que mengua tiene una capacidad decreciente para producir intereses o ingresos. Y un capital menguante llega a ser tan pequeño que incluso deja de satisfacer las necesidades básicas.

Nuestro bien económico más importante es nuestra capacidad

para ganar dinero. Si no invertimos continuamente para mejorar nuestra CP, limitamos severamente nuestras opciones. Quedamos bloqueados en la situación presente, temerosos de la opinión que nuestra empresa o nuestro jefe tenga de nosotros, económicamente dependientes y a la defensiva. Tampoco esto es efectivo.

En el área humana, el equilibrio P/CP es igualmente fundamental, pero incluso más importante, porque son las personas las que controlan los bienes físicos y los económicos. Cuando un matrimonio está más preocupado por conseguir huevos de oro (los beneficios) que por preservar la relación que los hace posibles, suelen volverse insensibles y desconsiderados, descuidando las pequeñas amabilidades y cortesías tan importantes para una relación profunda. Empiezan a usar técnicas de control para manipularse mutuamente, para centrarse en sus propias necesidades, para justificar sus respectivas posiciones y encontrar pruebas de que el otro está equivocado. El amor, la plenitud, la delicadeza y la espontaneidad comienzan a deteriorarse. Día tras día, la gallina se va enfermando un poco más.

¿Y qué decir de las relaciones entre padres e hijos? El niño pequeño es muy dependiente, muy vulnerable. ¡Resulta tan fácil descuidar desde el principio la CP: la educación, la comunicación, la escucha! ¡Somos mayores, más inteligentes, estamos *en lo cierto!* ¡Por qué no decirle al pequeño lo que tiene que hacer? Si es necesario, grítele, intimídalo, no se mueva de su posición.

También se le puede mimar, recoger los huevos de oro de la eterna sonrisa, de satisfacer siempre al niño, de dejarle hacer lo que quiera. Entonces crecerá sin normas ni expectativas internas, sin compromiso personal alguno con la disciplina o la responsabilidad.

De una u otra manera —la autoritaria o la permisiva— actuamos con la mentalidad de los huevos de oro. Uno pretende imponer su punto de vista o agradar. Pero, mientras tanto, ¿qué sucede con la gallina? ¿Qué sentido de la responsabilidad tendrá el niño al cabo de unos años? ¿Qué autodisciplina, qué confianza en su capacidad para elegir o alcanzar metas importantes? ¿Y qué decir de las relaciones entre ambos? Cuando llegue a los años críticos de la adolescencia, a la crisis de identidad, ¿sabrá acaso, por su experiencia anterior, que usted ha de escucharlo sin juzgar, que se preocupa por él como persona? ¿Sabrá que puede confiar en usted, sin excepciones ni reservas? ¿Será la relación lo suficientemente sólida como para que usted llegue hasta él, se comunique con él, influya en él?

Supongamos que el lector quiere que su hija tenga una habitación ordenada y limpia. Esto es P, producción, huevo de oro. Supongamos que quiere que su hija la limpie. Esto es CP, capacidad de producción. Su hija es la gallina; el bien que produce, el huevo de oro.

Si P y CP están en equilibrio, ella limpiará la habitación alegremente, sin necesidad de que se insista en que lo haga, porque se ha comprometido a hacerlo y sigue la disciplina de cumplir sus compromisos. Ella es un bien valioso, una gallina que pone huevos de oro.

Pero si el paradigma del lector está centrado en la producción, en conseguir una habitación ordenada y limpia, tal vez regañe a su hija para que ella se ocupe de la tarea. Puede incluso amenazarla o gritarle cada vez más y, por su deseo de conseguir el huevo de oro, minar la salud y el bienestar de la gallina.

Permítame compartir una interesante experiencia acerca de la CP que tuve con una de mis hijas. Estábamos planeando un paseo, que es algo de lo que disfruto regularmente con cada uno de mis hijos, por separado. Planificar la salida nos resulta tan satisfactorio como el paseo en sí.

De modo que le dije a mi hija:

—Linda, esta es tu noche. ¿Qué quieres que hagamos?

—Papá, lo que prefieras —me contestó.

—No, en serio —insistí—, ¿qué te gustaría hacer?

—Bueno —respondió finalmente—, lo que yo quiero hacer no es algo que quieras hacer tú.

—En realidad, cariño —le dije con énfasis—, eres tú quien elige; yo quiero lo que tú quieras.

—Yo quiero ir a ver *La guerra de las galaxias*. Pero sé que a ti esa película no te gusta. Ya te dormiste otra vez mientras la veíamos. A ti no te gustan esas películas de ciencia ficción. No te preocupes, papá.

—No, cariño, si eso es lo que te gusta, me gusta también a mí.

—Papá, no te preocupes. No es obligatorio que salgamos.

Hizo una pausa y después agregó:

—Pero ¿sabes por qué no te gusta *La guerra de las galaxias*? Porque no comprendes la filosofía y el entrenamiento de un caballero Jedi.

—¿Qué?

—Las cosas que tú enseñas, papá, son las mismas que incluye el entrenamiento de un caballero Jedi.

—¡No me digas! ¡Vamos a ver *La guerra de las galaxias*!

Y eso hicimos. Se sentó junto a mí y me explicó el paradigma. Fui su alumno, su discípulo. Resultó fascinante. Empecé a ver, a partir de un nuevo paradigma, el modo en que la filosofía básica del entrenamiento de un caballero Jedi se ponía de manifiesto en diferentes circunstancias.

Esa fue una experiencia P no planificada, fruto fortuito de una inversión en la CP. Estrechó nuestra relación y resultó muy satisfactoria en sus frutos. Pero también disfrutamos de los huevos de oro mientras la gallina (la calidad de la relación) se nutría significativamente.

## *CP organizacional*

Uno de los aspectos extraordinariamente valiosos de todo principio correcto reside en que es válido y aplicable en una amplia variedad de circunstancias. A lo largo de este libro me gustaría compartir con el lector algunos de los modos en que estos principios se aplican tanto a las organizaciones (entre ellas las familias) como a los individuos.

Cuando la gente no respeta el equilibrio P/CP en su uso de los bienes físicos en las organizaciones, reduce la efectividad organizacional y suele dejar a otros una gallina moribunda.

Por ejemplo, una persona a cargo de un bien físico, digamos una máquina, puede estar ansiosa por causar una buena impresión en sus superiores. Tal vez la empresa pase por una etapa de rápido crecimiento y lleguen pronto las promociones. Por lo tanto, este hombre está produciendo en niveles óptimos: ningún tiempo muerto; nada de mantenimiento. La máquina trabaja día y noche. La producción es extraordinaria, los costos bajan, las posibilidades son infinitas. Al cabo de poco tiempo, el hombre obtiene su ascenso. ¡Huevos de oro!

Pero suponga el lector que es su sucesor en el puesto. Hereda entonces una gallina muy enferma, una máquina que ya está deteriorada y empieza a fallar. Tiene que realizar una inversión considerable en mantenimiento. Los costos se disparan; la productividad cae en picado. ¿Y a quién se culpará por la pérdida de los huevos de oro? A usted. Su predecesor destruyó el bien, pero el sistema contable solo informaba sobre unidades producidas, costos y utilidades.

El equilibrio P/CP resulta particularmente importante cuando se aplica a los bienes humanos de la organización: clientes y empleados.

Conozco un restaurante que servía una exquisita sopa de almejas y habitualmente estaba lleno de clientes. Después lo vendieron, y al nuevo propietario le interesaron más los huevos de oro: decidió abaratar la sopa. Durante más o menos un mes, con costos más bajos e ingresos constantes, las ganancias crecieron rápidamente. Pero poco a poco los clientes empezaron a desaparecer. Desapareció la confianza, y el negocio declinó casi hasta extinguirse. El nuevo propietario trató desesperadamente de revitalizarlo, pero había descuidado a los clientes, defraudado su confianza y perdido el bien de su lealtad. Ya no había gallina alguna que pusiera huevos de oro.

Hay organizaciones que hablan mucho sobre los clientes y descuidan por completo a las personas que tratan con ellos: los empleados. El principio CP dice que *siempre hay que tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes*.

Se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón. En el corazón están su lealtad y su entusiasmo. Tampoco se puede comprar su cerebro. Allí están su creatividad, su ingenio, sus recursos intelectuales.

Para actuar sobre la CP hay que tratar a los empleados como voluntarios, tan voluntarios como los clientes, porque eso es lo que son. Aportan voluntariamente sus mejores dotes: el corazón y la mente.

Cierta vez, en un grupo en el que me encontraba, alguien preguntó: «¿De qué manera se puede poner orden entre empleados perezosos e incompetentes?». Un hombre respondió: «¡Con granadas de mano!». Algunos festejaron ese tipo de chiste retrógrado sobre la administración de empresas, ese enfoque de la supervisión en términos de «Póngalos en orden o tírelos por la borda».

Pero otra persona del grupo reflexionó: «¿Quién recogerá los restos?».

—No quedan restos.

—Bien, ¿por qué no hace lo mismo con sus clientes? —siguió preguntando el otro—. Basta con decirles: «Escuchen: si no compran, váyanse de aquí».

—No se puede hacer eso con los clientes.

—¿Y cómo se lo puede hacer a los empleados?

—Porque a ellos soy yo quien les da trabajo.

—Ya veo. ¿Y sus empleados le son fieles? ¿Trabajan duro? ¿Cuánto tiempo duran en el puesto?

—¿Bromea? Hoy en día no se puede encontrar gente que valga la pena. Los empleados cambian mucho de trabajo, hay mucho absentismo, pluriempleo. La gente ya no se preocupa.

El interés puesto en los huevos de oro (esa actitud, ese paradigma) es totalmente inadecuado para extraer las poderosas energías de la mente y el corazón de otra persona. Un límite a corto plazo es importante, pero no es lo fundamental.

La efectividad reside en el equilibrio. Centrarse excesivamente en P da como resultado una salud deteriorada, máquinas desgastadas, cuentas bancarias en números rojos y relaciones rotas. Centrarse demasiado en CP es como correr tres o cuatro horas al día, alardeando acerca de los diez años de vida que eso va a traer a nuestra vida, sin darnos cuenta de que los estamos perdiendo en la propia carrera. Es también como no dejar nunca de ir a la escuela, sin producir, viviendo de los huevos de oro de otra persona: el síndrome del estudiante eterno.

Mantener el equilibrio P/CP, el equilibrio entre los huevos de oro (la producción) y la salud y el bienestar de la gallina (capacidad de producción), suele exigir un juicio delicado. Pero sostengo que es la esencia de la efectividad. Equilibra el corto plazo con el largo plazo. Equilibra la búsqueda del título y el precio de obtener una educación. Equilibra el deseo de ver una habitación limpia y la construcción de una relación en la que el niño se comprometa interiormente a limpiarla (con alegría y buena disposición, sin supervisión externa).

Este es un principio que podemos validar en nuestra propia vida cuando vamos hasta el límite de nuestras fuerzas para conseguir más huevos de oro, y enfermamos o quedamos exhaustos, incapaces ya de producir nada; o cuando dormimos bien por la noche y nos despertamos dispuestos a trabajar durante todo el día.

También podemos advertir su vigencia cuando presionamos a alguien para imponerle nuestro punto de vista y de algún modo sentimos un vacío en la relación, o cuando realmente invertimos tiempo en una relación y encontramos que el deseo y la capacidad para el trabajo conjunto, para la comunicación, dan un salto importante.

El equilibrio P/CP es la esencia misma de la efectividad. Esto es

válido para todos los aspectos de la vida. Podemos trabajar con él o contra él, pero ahí está. Es un faro. Es la definición y el paradigma de la efectividad sobre los cuales se basan los 7 Hábitos expuestos en este libro.

## *Cómo usar este libro*

Antes de que empecemos a trabajar con los 7 Hábitos de las personas altamente efectivas, me gustaría sugerir dos cambios de paradigma que acrecentarán en gran medida el valor que se reciba de este material.

En primer lugar, recomendaría que no se «vea» este material como un libro, en el sentido de que haya que leerlo una vez y guardarlo en la biblioteca.

Se puede decidir leerlo entero y de una vez para tener una idea del conjunto. Pero este texto está concebido como un compañero en el proceso continuo de cambio y crecimiento. Está organizado gradualmente y con sugerencias prácticas, al final de todos los capítulos (cada uno de los cuales se dedica a un hábito), con el fin de que el lector pueda ir concentrándose en cada hábito a medida que esté listo para hacerlo.

Mientras avanza hacia niveles más profundos de comprensión y realización, puede volver una y otra vez a los principios implícitos en cada hábito, y trabajar para desarrollar su conocimiento, capacidad y deseo.

En segundo lugar, sugeriría que el lector cambiase de paradigma de su propio compromiso con este material, pasando del rol de discípulo al de maestro. Que asumiese un enfoque de dentro hacia fuera, y leyera con la idea de compartir o discutir lo que aprenda con alguna otra persona en el plazo de las cuarenta y ocho horas siguientes.

Si supiera, por ejemplo, que tendrá que enseñarle el material sobre el equilibrio P/CP a alguien en el plazo de las próximas cuarenta y ocho horas, ¿habría alguna diferencia en su experiencia de lectura? Plantéese ahora, mientras lee la sección final de este capítulo. Lea como si tuviera que explicárselo a su cónyuge, a su hijo, a un compañero de trabajo, a un amigo, hoy o mañana, cuando todavía el contenido está fresco en su mente, y tome nota de las diferencias en su proceso mental y emocional.