

EDICIÓN CONMEMORATIVA POR EL 30.º ANIVERSARIO

LOS **7** HÁBITOS DE
LA GENTE
ALTAMENTE
EFECTIVA

Stephen R. Covey

EDICIÓN REVISADA Y ACTUALIZADA POR
SEAN COVEY

AUTOR BESTSELLER DE *THE NEW YORK TIMES*

CON PRÓLOGO DE JIM COLLINS

AUTOR DE *EMPRESAS QUE CAEN*

PAIDÓS

Stephen R. Covey

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

Edición revisada y actualizada.

Lecciones poderosas para el cambio personal

Sumario

Prólogo a la edición del 25 aniversario, por Jim Collins . . .	9
Prólogo a la edición del 30 aniversario, por Sean Covey . . .	19
Agradecimientos	25

Primera parte

PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

De dentro hacia fuera	31
Panorama general de los 7 Hábitos	71

Segunda parte

VICTORIA PRIVADA

Hábito 1. Ser Proactivo®	103
Principios de la visión personal	105
Hábito 2. Comenzar con un Fin en Mente®	147
Principios del liderazgo personal	149
Hábito 3. Poner Primero lo Primero®	223
Principios de la administración personal	225

Tercera parte
VICTORIA PÚBLICA

Paradigmas de Interdependencia	283
Hábito 4. Pensar Ganar-Ganar®	309
Principios del liderazgo interpersonal.	311
Hábito 5. Buscar Primero Entender, Luego Ser	
Entendido®	359
Principios de la comunicación empática.	361
Hábito 6. Sinergizar®	401
Principios de la cooperación creativa	403

Cuarta parte
RENOVACIÓN

Hábito 7. Afilan la Sierra®	443
Principios de la autorrenovación equilibrada.	445
Otra vez de dentro hacia fuera	479
Una nota personal.	493
Epílogo. Preguntas y respuestas con Stephen R. Covey . . .	503
Un día de Cuadrante II en la oficina	519
Homenaje de la familia Covey a un padre altamente	
efectivo.	531
Índice de problemas/oportunidades	537
Índice onomástico y de materias.	547
Sobre el autor	563
Sobre FranklinCovey	565

De dentro hacia fuera

No hay en todo el mundo un triunfo verdadero que pueda separarse de la dignidad al vivir.

DAVID STARR JORDAN

Durante más de veinticinco años de trabajo con la gente en empresas, en la universidad y en contextos matrimoniales o familiares, he estado en contacto con muchos individuos que han logrado un grado increíble de éxito extremo, pero han terminado luchando con su ansia interior, con una profunda necesidad de congruencia y efectividad personal, y de relaciones sanas y adultas con otras personas.

Sospecho que algunos de los problemas que compartieron conmigo pueden resultarles familiares al lector.

En mi carrera me he planteado metas que siempre he alcanzado y ahora gozo de un éxito profesional extraordinario, pero al precio de mi vida personal y familiar. Ya no conozco a mi mujer ni a mis hijos. Ni siquiera estoy seguro de conocerme a mí mismo, ni de saber lo que me importa realmente. He tenido que preguntarme: «¿Vale la pena?».

He iniciado una nueva dieta (por quinta vez este año). Sé que peso demasiado y realmente quiero cambiar. Leo toda la información nueva sobre este problema, me fijo metas, me mentalizo con una actitud positiva y me digo que puedo hacerlo. Pero no puedo. Al cabo de unas semanas, me derrumbo. Simplemente parece que no puedo mantener una promesa que me haga a mí mismo.

He asistido a un curso tras otro sobre dirección de empresas. Espero mucho de mis empleados y me empeño en ser amistoso con ellos y en tratarlos con corrección. Pero no siento que me sean leales en absoluto. Creo que si un día me quedara enfermo en casa, pasarían la mayor parte del tiempo charlando en los pasillos. ¿Por qué no consigo que sean independientes y responsables? ¿Por qué no encuentro empleados con esas características?

Mi hijo adolescente es rebelde y se droga. Nunca me escucha. ¿Qué puedo hacer?

Hay mucho que hacer y nunca tengo el tiempo suficiente. Me siento presionado y acosado todo el día, todos los días, siete días por semana. He asistido a seminarios de control del tiempo y he intentado una media docena de sistemas de planificación diferentes. Me han ayudado algo, pero todavía no siento que lleve la vida feliz, productiva y tranquila que quiero vivir.

Quiero enseñarles a mis hijos el valor del trabajo. Pero para conseguir que hagan algo, tengo que supervisar cada uno de sus movimientos... y aguantar que se quejen cada vez que dan un paso. Me resulta mucho más fácil hacerlo yo mismo. ¿Por qué no pueden estos chicos hacer su trabajo animosamente y sin que nadie tenga que recordárselo?

Estoy ocupado, realmente ocupado. Pero a veces me pregunto si lo que estoy haciendo a la larga tendrá algún valor. Realmente me

gustaría creer que mi vida ha tenido sentido, que de algún modo las cosas han sido distintas porque yo he estado aquí.

Veo a mis amigos o parientes lograr algún tipo de éxito o ser objeto de algún reconocimiento, y sonrío y los felicito con entusiasmo. Pero por dentro me carcome la envidia. ¿Por qué siento esto?

Tengo una personalidad fuerte. Sé que en casi todos mis intercambios puedo controlar el resultado. Casi siempre, puedo hacerlo incluso influyendo en los otros, para que lleguen a la solución que yo quiero. Reflexiono en cualquier situación y realmente siento que las ideas a las que llego son por lo general las mejores para todos. Pero me siento incómodo. Me pregunto siempre qué es lo que las otras personas piensan realmente de mí y de mis ideas.

Mi matrimonio se ha derrumbado. No nos peleamos ni nada por el estilo; simplemente, ya no nos amamos. Hemos buscado asesoramiento psicológico, hemos intentado algunas cosas, pero no podemos volver a revivir nuestros antiguos sentimientos.

Estos son problemas profundos y penosos, problemas que un enfoque de arreglo transitorio no puede resolver.

Hace unos años, mi esposa Sandra y yo nos enfrentábamos a una preocupación de este tipo. Uno de nuestros hijos pasaba por un mal momento en la escuela. Le iba fatal con el aprendizaje, ni siquiera sabía seguir las instrucciones de los test, por no hablar ya de obtener buenas puntuaciones. Era socialmente inmaduro, y solía avergonzarnos a quienes estábamos más cerca de él. Físicamente era pequeño, delgado y carecía de coordinación (por ejemplo, en el béisbol bateaba al aire, incluso antes de que le hubieran arrojado la pelota). Los otros, incluso sus hermanos, se reían de él.

A Sandra y a mí nos obsesionaba el deseo de ayudarlo. Nos parecía que si el «éxito» era importante en algún sector de la vida, en nuestro papel como padres su importancia era suprema. De modo que vi-

gilamos cuidadosamente nuestras actitudes y nuestra conducta con respecto a él, y tratamos de examinar las suyas propias. Procuramos mentalizarlo usando técnicas de actitud positiva. «¡Vamos, hijo! ¡Tú puedes hacerlo! Nosotros sabemos que puedes. Toma el bate un poco más arriba y mantén los ojos en la pelota. No batees hasta que esté cerca de ti.» Y si se desenvolvía un poco mejor, no escatimábamos elogios para reforzar su autoestima. «Así se hace, hijo, no te rindas.»

Cuando los otros se reían, nosotros nos enfrentábamos con ellos. «Dejadlo en paz. Dejad de presionarlo. Está aprendiendo.» Y nuestro hijo lloraba e insistía en que nunca sería bueno en nada, y en que de todos modos el béisbol no le gustaba.

Nada de lo que hacíamos daba resultado, y estábamos realmente preocupados. Advertíamos los efectos que esto tenía en la autoestima del niño. Tratamos de animarlo, de ser útiles y positivos, pero después de repetidos fracasos finalmente hicimos un alto e intentamos contemplar la situación desde un nivel diferente.

En ese momento, en el ámbito profesional, yo estaba ocupado con un proyecto de desarrollo del liderazgo con diversos clientes de todo el país. En este sentido, preparaba programas bimensuales sobre el tema de la comunicación y la percepción para los participantes en el Programa de Desarrollo para Ejecutivos de IBM.

Mientras investigaba y preparaba esas exposiciones, empezó a interesarme en particular el modo en que las percepciones se forman y gobiernan nuestra manera de ver las cosas y comportarnos. Esto me llevó a estudiar las expectativas y las profecías autocumplidas o el «efecto Pigmalión», y a comprender lo profundamente enraizadas que están nuestras percepciones. Me enseñó que debemos examinar el cristal o la lente a través de los cuales vemos el mundo tanto como el mundo que vemos, y que ese cristal da forma a nuestra interpretación del mundo.

Cuando Sandra y yo hablamos sobre los conceptos que estaba enseñando en IBM y acerca de nuestra propia situación, empezamos a comprender que lo que hacíamos para ayudar a nuestro hijo no era acorde con el modo en que realmente lo *veíamos*. Al exami-

nar con toda honestidad nuestros sentimientos más profundos, nos dimos cuenta de que nuestra percepción era que el chico padecía una inadecuación básica; de algún modo, un «retraso». Por más que hubiéramos trabajado nuestra actitud y conducta, nuestros esfuerzos habrían sido ineficaces porque, a pesar de nuestras acciones y palabras, lo que en realidad le estábamos comunicando era: «No eres capaz. Alguien tiene que protegerte».

Empezamos a comprender que, si queríamos cambiar la situación, debíamos cambiar nosotros mismos. Y que para poder cambiar nosotros de manera efectiva, debíamos primero cambiar nuestras percepciones.

LA PERSONALIDAD Y LA ÉTICA DEL CARÁCTER

Al mismo tiempo, además de mi investigación sobre la percepción, me encontraba profundamente inmerso en un estudio sobre los libros acerca del éxito publicados en Estados Unidos desde 1776. Estaba leyendo u hojeando literalmente millares de libros, artículos y ensayos, de campos tales como el autoperfeccionamiento, la psicología popular y la autoayuda. Tenía en mis manos la suma y sustancia de lo que un pueblo libre y democrático consideraba las claves de una vida exitosa.

Mi estudio me llevó a rastrear doscientos años de escritos sobre el éxito, y en su contenido advertí la aparición de una pauta sorprendente. A causa de mi propio y profundo dolor, y de dolores análogos que había visto en las vidas y relaciones de muchas personas con las que había trabajado a lo largo de los años, empecé a sentir cada vez más que gran parte de la literatura sobre el éxito de los últimos cincuenta años era superficial. Estaba llena de obsesión por la imagen, las técnicas y los arreglos transitorios (parches y aspirinas sociales) para solucionar problemas agudos (que a veces incluso parecían resolver temporalmente), pero dejaban intactos los problemas crónicos subyacentes, que empeoraban y reaparecían una y otra vez.

Por contra, casi todos los libros de más o menos los primeros ciento cincuenta años se centraban en lo que podría denominarse la *Ética del Carácter* como cimiento del éxito: en cosas tales como la integridad, la humildad, la fidelidad, la medida, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia y la «regla de oro». La autobiografía de Benjamin Franklin es representativa de esa literatura. Se trata, básicamente, de la descripción de los esfuerzos de un hombre tendentes a integrar profundamente en su naturaleza ciertos principios y hábitos.

La *Ética del Carácter* enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas solo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

Pero poco después de la Primera Guerra Mundial, la concepción básica del éxito pasó de la *Ética del Carácter* a lo que podría llamarse la *Ética de la Personalidad*. El éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y las conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de la interacción humana. La *Ética de la Personalidad*, en lo esencial, tomó dos sendas: una, la de las técnicas de las relaciones públicas y humanas, y otra, la actitud mental positiva (AMP). Algo de esta filosofía se expresaba en máximas inspiradoras y a veces válidas, como por ejemplo «tu actitud determina tu altitud», «la sonrisa hace más amigos que un entrecejo fruncido» y «la mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree».

Otras partes del enfoque basado en la personalidad eran claramente manipuladoras, incluso falaces; animaban a usar ciertas técnicas para conseguir gustar a las demás personas, o a fingir interés por los intereses de los otros para obtener de ellos lo que uno quiere, o a usar el «aspecto poderoso», o a intimidar a la gente para desviarla de su camino en la vida.

Parte de esa literatura reconocía que el carácter es un elemento del éxito, pero tendía a compartimentarlo, y no a atribuirle condiciones fundacionales y catalizadoras. La referencia a la *Ética del*

Carácter se hacía en lo esencial de una manera superficial; la verdad residía en técnicas transitorias de influencia, estrategias de poder, habilidad para la comunicación y actitudes positivas.

Empecé a comprender que esta Ética de la Personalidad era la fuente subconsciente de las soluciones que Sandra y yo estábamos tratando de utilizar con nuestro hijo. Al pensar más profundamente en la diferencia entre las éticas de la personalidad y del carácter, me di cuenta de que Sandra y yo habíamos estado obteniendo beneficios sociales de la buena conducta de nuestros hijos, y, según esto, uno de ellos simplemente no estaba a la altura de nuestras expectativas. Nuestra *imagen* de nosotros mismos y nuestro rol como padres buenos y cariñosos eran incluso más profundos que nuestra *imagen* del niño, y tal vez influían en ella. El *modo en que veíamos* y manejábamos el problema implicaba mucho más que nuestra preocupación por el bienestar de nuestro hijo.

Cuando Sandra y yo hablamos, tomamos dolorosamente conciencia de la poderosa influencia que ejercían nuestro carácter, nuestros motivos y nuestra percepción del niño. Sabíamos que la comparación social como motivación no estaba de acuerdo con nuestros valores más profundos y podía conducir a un amor condicionado y finalmente reducir el sentido de los propios méritos de nuestro hijo. De modo que decidimos centrar nuestros esfuerzos en *nosotros* mismos, no en nuestras técnicas, sino en nuestras motivaciones más profundas y en nuestra percepción del niño. En lugar de tratar de cambiarlo a él, procuramos apartarnos —tomar distancia respecto de él— y esforzarnos por percibir su identidad, su individualidad, su condición independiente y su valor personal.

Gracias a esta profundización en nuestros pensamientos y al ejercicio de la fe y la plegaria, empezamos a ver a nuestro hijo en los términos de su propia singularidad. *Vimos* dentro de él capas y más capas de potencial que iban a dar sus frutos a su propio ritmo y velocidad. Decidimos relajarnos y apartarnos de su camino, permitir que emergiera su propia personalidad. *Vimos* que nuestro rol natural consistía en afirmarlo, disfrutarlo y valorarlo. También

elaboramos conscientemente nuestros motivos y cultivamos las fuentes interiores de seguridad con el fin de que nuestros sentimientos acerca del propio mérito no dependieran de la conducta «aceptable» de nuestros hijos.

Cuando nos deshicimos de nuestra antigua percepción del niño y desarrollamos motivos basados en valores, empezaron a surgir nuevos sentimientos. Nos encontramos disfrutando de él, en lugar de compararlo o juzgarlo. Dejamos de tratar de hacer de él un duplicado de nuestra propia imagen, o de medirlo en comparación con ciertas expectativas sociales. Dejamos de manipularlo amable y positivamente para que se adecuara a un molde social aceptable. Como lo considerábamos fundamentalmente apto y capaz de afrontar con éxito la vida, dejamos de protegerlo cuando sus hermanos y otros pretendían ridiculizarlo.

Había sido educado a la sombra de esa protección, de modo que atravesó algunas etapas dolorosas, que él expresó a su manera y que nosotros aceptamos, pero a las que no siempre respondimos. «No necesitamos protegerte —era el mensaje tácito—. Básicamente, puedes valerte por ti mismo.»

A medida que pasaban las semanas y los meses, fue desarrollándose en él una tranquila confianza; se estaba afirmando a sí mismo. Maduraba a su propio ritmo y velocidad. Empezó a sobresalir rápida y bruscamente en criterios sociales —académicos, relacionales y atléticos—, yendo mucho más allá del llamado proceso natural de desarrollo. Con el paso de los años, lo eligieron varias veces líder de asociaciones estudiantiles, se convirtió en un verdadero atleta y traía a casa las notas más altas. Desarrolló una personalidad atractiva y franca que ahora le permite relacionarse tranquilamente con todo tipo de personas.

Sandra y yo creíamos que los logros «socialmente impresionantes» de nuestro hijo eran una expresión accesoria de los sentimientos que experimentaba respecto de sí mismo, más que una mera respuesta a las recompensas sociales. Esta fue una experiencia sorprendente para Sandra y para mí, muy instructiva en el trato con

nuestros otros hijos y también en otros ámbitos. Nos hizo tomar conciencia, en un nivel muy personal, de la diferencia vital que existe entre la Ética de la Personalidad y la Ética del Carácter. Los Salmos expresan a la perfección nuestra convicción: «Busca tu propio corazón con diligencia, pues de él fluyen las fuentes de la vida».

GRANDEZA PRIMARIA Y SECUNDARIA

Mi experiencia con mi hijo, mi estudio sobre la percepción y la lectura de los libros acerca del éxito se fusionaron para dar lugar a una de esas experiencias tipo «¡Eureka!», en las que de pronto se sitúan correctamente todas las piezas del rompecabezas. Súbitamente, advertí el poderoso efecto de la Ética de la Personalidad, y comprendí con claridad esas discrepancias sutiles, a menudo no identificadas conscientemente, entre lo que yo sabía que era cierto (algunas cosas que me habían enseñado muchos años antes, de niño, y otras profundamente arraigadas en mi propio sentido interior de los valores) y las filosofías de arreglo transitorio que encontraba a mi alrededor día tras día. En un nivel más profundo entendí por qué, mientras trabajaba durante años con personas de todas las condiciones, había descubierto que las cosas que enseñaba y sabía que eran efectivas a menudo diferían de esas voces populares.

No pretendo decir que los elementos de la Ética de la Personalidad (desarrollo de la personalidad, habilidades para la comunicación, estrategias de influencia y pensamiento positivo) no sean beneficiosos y algunas veces, de hecho, esenciales para el éxito. Sé que lo son. Pero se trata de rasgos secundarios, no primarios. Tal vez, al utilizar nuestra capacidad humana para construir sobre los cimientos que nos han legado las generaciones que nos precedieron, inadvertidamente nos centremos tanto en nuestra propia construcción que olvidemos los fundamentos que la sustentan, o bien, al cosechar un campo donde hace tanto tiempo que no sembramos, tal vez perdamos de vista la necesidad de sembrar.

Cuando trato de usar estrategias de influencia y tácticas para conseguir que los otros hagan lo que yo quiero, que trabajen mejor, que se sientan más motivados, que yo les agrade y se gusten entre ellos, nunca podré tener éxito a largo plazo si mi carácter es fundamentalmente imperfecto, y está marcado por la duplicidad y la falta de sinceridad. Mi duplicidad alimentará la desconfianza, y todo lo que yo haga (incluso aplicando buenas técnicas de «relaciones humanas») se percibirá como manipulador. No importa que la retórica o las intenciones sean buenas; si no hay confianza o hay muy poca, faltarán bases para el éxito permanente. Solamente una bondad básica puede dar vida a la técnica.

Centrar la atención en la técnica es como estudiar en el último momento, solo para el examen. Uno, a veces, acaba arreglándose las, o incluso puede obtener buenas notas, pero si queremos lograr realmente el dominio de las materias o desarrollar una mente culta, lo que hay que hacer es esforzarse honestamente día tras día.

¿Alguna vez ha considerado el lector lo ridículo que sería tratar de improvisar en una explotación agrícola? Por ejemplo, olvidarse de sembrar en primavera, haraganear todo el verano y darse prisa en otoño para recoger la cosecha. El campo es un sistema natural. Uno hace el esfuerzo y el proceso sigue. Siempre se cosecha lo que se siembra; no hay ningún atajo.

En última instancia, el principio es igualmente válido para la conducta y las relaciones humanas. También se trata de sistemas naturales basados en la ley de la cosecha. A corto plazo, en un sistema social artificial como es la escuela, uno puede arreglárselas si aprende a manipular reglas creadas por el hombre, a «jugar el juego». En la mayoría de las interacciones humanas breves, se puede utilizar la Ética de la Personalidad para salir del paso y producir impresiones favorables mediante el encanto y la habilidad, fingiendo interesarse por los *hobbies* de las otras personas. Hay técnicas rápidas y fáciles que pueden dar resultado en situaciones a corto plazo. Pero los rasgos secundarios en sí mismos no tienen ningún valor permanente en relaciones a largo plazo. Finalmente, si no hay

una integridad profunda y una fuerza fundamental del carácter, los desafíos de la vida sacan a la superficie los verdaderos motivos, y el fracaso de las relaciones humanas reemplaza al éxito a corto plazo.

Muchas personas con «grandeza» secundaria —es decir, que gozan del reconocimiento social de sus talentos— carecen de «grandeza» primaria o de bondad en su carácter. Un poco antes o un poco después, esto se advertirá en todas sus relaciones prolongadas, sea con un socio en los negocios, con su cónyuge, con un amigo o con un hijo adolescente que pasa por una crisis de identidad. Es el carácter lo que se comunica con la mayor elocuencia. Como dijo Emerson: «Me gritas tan fuerte en los oídos que no puedo oír lo que me dices».

Desde luego, hay situaciones en las que las personas tienen fuerza de carácter, pero les falta habilidad para la comunicación, y ello sin duda afecta también la calidad de las relaciones. Pero los efectos siguen siendo secundarios.

En último término, lo que somos puede transmitirse con una elocuencia mucho mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos. Todos lo sabemos. Hay personas en las que tenemos una confianza absoluta porque conocemos su carácter. Sean elocuentes o no, apliquen o no técnicas de relaciones humanas, confiamos en ellas, y trabajamos productivamente con ellas.

Según William George Jordan: «En las manos de todo individuo está depositado un maravilloso poder para el bien o el mal: la silenciosa, inconsciente, invisible influencia de su vida. Esta es simplemente la emanación constante de lo que el hombre es en realidad, no de lo que finge ser».

EL PODER DE UN PARADIGMA

Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva materializan muchos de los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la interiorización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duraderos.

Pero antes de que podamos comprenderlos realmente, tenemos que entender nuestros propios «paradigmas» y saber cómo realizar un «Cambio de Paradigma».

Tanto la Ética del Carácter como la Ética de la Personalidad son ejemplos de paradigmas sociales. La palabra *paradigma* proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que «vemos» el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación.

Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a nuestros fines, consiste en considerarlos mapas. Todos sabemos que «el mapa no es el territorio». Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

Supongamos que uno quiere llegar a un lugar específico del centro de Chicago. Un plano de la ciudad puede ser de gran ayuda. Pero supongamos también que se nos ha entregado un mapa equivocado. En virtud de un error de imprenta, el plano que lleva la inscripción de «Chicago» es en realidad un plano de Detroit. ¿Puede imaginar el lector la frustración y la ineffectividad con las que tropezaré al tratar de llegar a su destino?

Se puede entonces trabajar sobre la propia *conducta*: poner más empeño, ser más diligente, duplicar la velocidad. Pero nuestros esfuerzos solo lograrán conducirnos más rápido al lugar erróneo.

Uno puede asimismo trabajar sobre su *actitud*: pensar más positivamente acerca de lo que intenta. De este modo tampoco se llegaría al lugar correcto, pero es posible que a uno no le importe. La actitud puede ser tan positiva que uno se sienta feliz en cualquier parte.

Pero la cuestión es que nos hemos perdido. El problema fundamental no tiene nada que ver con la actitud o la conducta. Está to-

talmente relacionado con el hecho de que el nuestro es un plano equivocado.

Si tenemos el plano correcto de Chicago, *entonces* el empeño y el esfuerzo que empleemos es importante, y cuando se encuentran obstáculos frustrantes en el camino, *entonces* la actitud puede determinar una diferencia real. Pero el primer y más importante requerimiento es la precisión del plano.

Todos tenemos muchos mapas en la cabeza, que pueden clasificarse en dos categorías principales: mapas del modo en que son las cosas, o *realidades*, y mapas del modo en que deberían ser, o *valores*. Con esos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general, ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente *damos por sentado* que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Antes de seguir adelante, invito al lector a una experiencia intelectual y emocional. Observemos durante algunos segundos el dibujo de la página siguiente.

Ahora, mire la figura de la página 46 y describa cuidadosamente lo que ve.

¿Ve a una mujer? ¿Cuántos años tiene? ¿Cómo es? ¿Qué lleva puesto? ¿En qué tipo de roles la imagina?

Es probable que describa a la mujer del segundo dibujo como una joven de unos veinticinco años, muy atractiva, vestida a la moda, con nariz pequeña y aspecto formal. Si usted es soltero, le gustaría invitarla a salir. Si su negocio es la ropa femenina, tal vez la emplearía como modelo.

Pero ¿y si yo le dijera que está equivocado? ¿Qué pensaría si yo insistiera en que se trata de una mujer de sesenta o setenta años, triste, con una gran nariz, y que no es en absoluto una modelo? Es el tipo de persona a la que usted probablemente ayudaría a cruzar la calle.

¿Quién tiene razón? Vuelva a mirar el dibujo. ¿Logra ver a la anciana? En caso contrario, persista. ¿No identifica su gran nariz ganchuda? ¿Su chal?

Si usted y yo estuviéramos hablando frente a frente, podríamos discutir el dibujo. Usted me describiría lo que ve, y yo podría hablarle de lo que veo por mi parte. Podríamos seguir comunicándonos hasta que usted me mostrara claramente lo que ve y yo le mostrara lo que veo.

Como ese no es el caso, pase a la página 70 y examine esa otra figura. Vuelva a la anterior. ¿Puede ver ahora a la anciana? Es importante que lo haga antes de continuar leyendo.

Descubrí este ejercicio hace muchos años en la Harvard Business School. El docente lo usaba para demostrar con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir y, sin embargo, estar ambas en lo cierto. No se trata de lógica, sino de psicología.

El docente trajo un montón de láminas, en la mitad de las cuales estaba la imagen de la joven de la página 45 y en la otra mitad, la de la anciana de la página 70.

Entregó láminas de la joven a la mitad de la clase, y láminas de la anciana a la otra mitad. Nos pidió que las observáramos, que nos concentráramos en ellas durante unos diez segundos y que, a continuación, las devolviéramos. Entonces proyectó en una pantalla el dibujo de la página 46, que combina las dos imágenes, y nos pidió que describiéramos lo que veíamos. Casi todos los que habían observado antes la figura de la joven, también vieron a la joven en la pantalla. Y casi todos los que habían tenido en sus manos la lámina de la anciana, también veían a la anciana en la pantalla.

El profesor pidió entonces a uno de nosotros que explicara lo que veía a un estudiante de la otra mitad. En su diálogo, se irritaron al tropezar con problemas de comunicación.

—¿Qué quieres decir con que es una anciana? ¡No puede tener más de veinte o veintidós años!





—¡Vamos! Debes de estar bromeando. ¡Tiene setenta años, podría tener cerca de ochenta!

—¿Qué te pasa? ¿Estás ciego? Es una mujer joven, y muy guapa, me gustaría salir con ella. Es encantadora.

—¿Encantadora? Es una vieja bruja.

Los argumentos iban y venían, con los dos interlocutores seguros y firmes en sus posiciones. Todo esto ocurría a pesar de una muy importante ventaja con la que contaban los estudiantes: la mayoría de ellos conocía de antemano la posibilidad de que existiera otro punto de vista, algo que muchos de nosotros nunca admitiríamos. Sin embargo, al principio, solo unos pocos tratamos realmente de ver la figura con otro marco de referencia.

Después de un rato de discusión fútil, un alumno se acercó a la pantalla y señaló una línea del dibujo. «Este es el collar de la joven», dijo. Otro respondió: «No, esa es la boca de la anciana». Poco a poco empezaron a examinar con calma puntos específicos de sus diferencias, y finalmente un alumno, y después otro, hicieron la experiencia de un reconocimiento súbito al centrarse en las imágenes respectivas. Mediante una continuada comunicación, tranquila, respetuosa y específica, todos los que nos encontrábamos allí finalmente llegamos a comprender el otro punto de vista. Pero cuando dejábamos de mirar y a continuación volvíamos a hacerlo, la mayoría de nosotros veíamos de inmediato la imagen que nos habían «obligado» a ver con la observación previa de diez segundos.

Con frecuencia he utilizado este experimento perceptivo en mi trabajo con personas y organizaciones, porque procura muchas intuiciones profundas sobre la efectividad personal e interpersonal. En primer lugar, demuestra cuán poderoso es el efecto del condicionamiento sobre nuestras percepciones, nuestros paradigmas. Si diez segundos pueden tener semejante efecto en el modo en que vemos las cosas, ¿qué cabe decir del condicionamiento de toda una vida? Las influencias que obran en nuestra vida (la familia, la escuela, la Iglesia, el ambiente de trabajo, los amigos, los compañeros de trabajo y los paradigmas sociales corrientes, como por

ejemplo la Ética de la Personalidad) tienen un efecto silencioso e inconsciente en nosotros, y contribuyen a dar forma a nuestro marco de referencia, a nuestros paradigmas, a nuestros mapas.

El experimento demuestra también que tales paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. Al margen de ellos no podemos actuar con integridad. Sencillamente, no podemos mantenernos íntegros si hablamos y caminamos de cierto modo mientras vemos de otro. Si el lector se encuentra entre el 90% que ve a la joven en el dibujo cuando se lo condiciona para que así lo haga, sin duda le resultará difícil pensar en ayudarla a cruzar la calle. Tanto su *actitud* como su *conducta* con respecto a la figura tienen que ser congruentes con el modo en que la ve.

Esto plantea uno de los defectos básicos de la Ética de la Personalidad. Tratar de cambiar nuestras actitudes y conductas es prácticamente inútil a largo plazo si no examinamos los paradigmas básicos de los que surgen esas actitudes y conductas.

Este experimento perceptivo también demuestra cuán poderoso es el efecto de nuestros paradigmas sobre la manera en que interactuamos con otras personas. Cuando pensamos que vemos las cosas de manera clara y objetiva, empezamos a comprender que otros las ven de diferente manera desde sus propios puntos de vista, en apariencia igualmente claros y objetivos. «Uno se pone de pie en el mismo lugar en el que estaba sentado.»

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos *objetivos*. Pero no es así. Vemos el mundo no *como es*, sino *como somos nosotros* o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas. Cuando otras personas disienten de nosotros, de inmediato pensamos que algo extraño les ocurre. Pero, como demuestra nuestro experimento, personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, pues cada una mira a través del cristal de su experiencia.

Esto no significa que no existan hechos. En nuestro experimen-

to, dos individuos inicialmente influidos por distintas imágenes condicionadoras miraban juntos la tercera figura. Miraban los mismos hechos (líneas negras y espacios blancos) y los reconocían como hechos. Pero la interpretación que cada uno de ellos daba a esos hechos representaba experiencias anteriores, y los hechos carecen de significado al margen de su interpretación.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, mapas o supuestos básicos, y de la medida en que nos ha influido nuestra experiencia, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de tales paradigmas, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual lograremos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

EL PODER DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

Quizá la conclusión más importante que puede obtenerse del experimento perceptivo pertenece al área del Cambio de Paradigma, que podría denominarse *experiencia* «¡Eureka!», y se produce cuando alguien finalmente «ve» de otro modo la imagen compuesta. Cuanto más apegada esté una persona a su percepción inicial, más poderosa será la experiencia «¡Eureka!». Es como si en nuestro interior de pronto se encendiera una luz.

La expresión *Cambio de Paradigma* fue introducida por Thomas Kuhn en un libro muy influyente, una piedra angular, titulado *La estructura de las revoluciones científicas*. Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas.

Para Ptolomeo, el gran astrónomo egipcio, la Tierra era el centro del universo. Pero Copérnico creó un Cambio de Paradigma, suscitando muchas resistencias y persecuciones al situar al Sol en el centro. Súbitamente, todo fue objeto de una interpretación distinta.

El modelo newtoniano de la física es un paradigma de movimientos regulares y todavía constituye la base de la ingeniería moderna. Pero es parcial, incompleto. El mundo científico moderno se vio revolucionado por el paradigma einsteiniano de la relatividad, cuyo valor predictivo y explicativo es mucho mayor.

Hasta que se elaboró la teoría de los gérmenes, un alto porcentaje de mujeres y niños morían durante el parto, y nadie entendía por qué. En las escaramuzas de la guerra, eran más los hombres que morían de pequeñas heridas y de enfermedades que de traumas importantes sufridos en el frente. Pero en cuanto se desarrolló la teoría de los gérmenes, un paradigma totalmente nuevo, un modo mejor y perfeccionado de comprender lo que sucedía, fue posible un perfeccionamiento médico extraordinario y significativo.

Los Estados Unidos de hoy en día son el fruto de un Cambio de Paradigma. El concepto tradicional del gobierno había sido durante siglos el de la monarquía, el del derecho divino de los reyes. Entonces se desarrolló un nuevo paradigma: el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. Nació una democracia constitucional, capaz de liberar en gran medida la energía y el ingenio humanos, que originó un nivel de vida, de libertad, de influencia y de esperanza inigualado en la historia del mundo.

No todos los cambios de paradigma siguen una dirección positiva. Como ya hemos señalado, el paso de la Ética del Carácter a la Ética de la Personalidad nos ha alejado de las raíces mismas que nutren el verdadero éxito y la verdadera felicidad.

Pero ya nos empuje el Cambio de Paradigma en direcciones positivas o negativas, o se produzca de modo instantáneo o gradual, determina que pasemos de una manera de ver el mundo a otra. Ese cambio genera poderosas transformaciones. Nuestros paradigmas, correctos o incorrectos, son la fuente de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia, de nuestras relaciones con los demás.

Recuerdo un «minicambio» de paradigma que experimenté un domingo por la mañana en el metro de Nueva York. La gente estaba

tranquilamente sentada, leyendo el periódico, perdida en sus pensamientos o descansando con los ojos cerrados. La escena era tranquila y pacífica.

Entonces, de pronto, entraron en el vagón un hombre y sus hijos. Los niños eran tan alborotadores e ingobernables que de inmediato se modificó todo el clima.

El hombre se sentó junto a mí y cerró los ojos, en apariencia ignorando y abstrayéndose de la situación. Los niños vociferaban de aquí para allá, arrojando objetos, incluso arrebatando los periódicos a la gente. Eran muy molestos. Pero el hombre sentado junto a mí no hacía nada.

Resultaba difícil no sentirse irritado. Yo no podía creer que fuera tan insensible como para permitir que los chicos corrieran salvajemente, sin impedirlo ni asumir ninguna responsabilidad. Se veía que las otras personas que estaban allí se sentían igualmente irritadas. De modo que, finalmente, con lo que me parecía una paciencia y contención inusuales, me volví hacia él y le dije: «Señor, sus hijos están molestando a muchas personas. ¿No puede controlarlos un poco más?».

El hombre alzó los ojos como si solo entonces hubiera tomado conciencia de la situación, y dijo con suavidad: «Oh, tiene razón. Supongo que tendría que hacer algo. Volvemos del hospital donde su madre ha muerto hace más o menos una hora. No sé qué pensar, y supongo que tampoco ellos saben cómo reaccionar».

¿Puede el lector imaginar lo que sentí en ese momento? Mi paradigma cambió. De pronto vi las cosas de otro modo, y como las veía de otro modo, *pensé* de otra manera, *sentí* de otra manera, me *comporté* de otra manera. Mi irritación se desvaneció. Era innecesario que me preocupara por controlar mi actitud o mi conducta; mi corazón se había visto invadido por el dolor de aquel hombre. Los sentimientos de simpatía y compasión fluían libremente. «¿Su esposa acaba de morir? Lo siento mucho... ¿Cómo ha sido? ¿Puedo hacer algo?» Todo cambió en un instante.