

Stephen R. Covey

**Meditaciones
diarias
para la gente
altamente
efectiva**

**Vivir cada día *Los 7 hábitos
de la gente altamente efectiva***

Promoción especial Tea Cegos y Paidós

**Meditaciones
diarias
para la gente
altamente
efectiva**

Biblioteca Covey

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, S. R. Covey

El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza, S. R. Covey

La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo, S. M. R. Covey y R. R. Merrill

El líder interior. Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza, S. R. Covey

Primero lo primero. Reflexiones diarias,
S. R. Covey y otros

Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva,
S. R. Covey

El liderazgo centrado en principios, S. R. Covey

Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre,
S. R. Covey, B. Whitman y B. England

La 3ª Alternativa. Para resolver los problemas más difíciles de la vida, S. R. Covey y B. England

Primero, lo primero. Vivir, amar, aprender, dejar un legado,
S. R. Covey, A. R. Merrill y R. R. Merrill

Una porción de confianza, D. Hutchens y B. Rellaford

Stephen R. Covey

Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva

Vivir día a día
Los 7 hábitos
de la gente
altamente efectiva

 **PAIDÓS**
Barcelona • Buenos Aires • México

Promoción especial Tea Cegos y Paidós

Título original: *Daily reflections for highly effective people*
Publicado en lengua inglesa por Simon and Schuster,
Nueva York

Traducción de Jorge Piatigorsky
Traducción del prólogo de Ramón Alonso Díez

Cubierta de Idee

1.ª edición, julio 1995

1.ª edición en esta presentación, 2012

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). Dirijase 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 o por teléfono en el 91 702 19 70/ 93 272 04 47

© 1994 by Stephen R. Covey

© 1995 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

www.espacioculturalyacademico.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-2713-1

Depósito legal: M. 7482-2012

Impreso en Artes Gráficas Huertas, S.A.

Camino viejo de Getafe, 60 – 28946 Fuenlabrada (Madrid)

Impreso en España – *Printed in Spain*

Promoción especial Tea Cegos y Paidós

Prólogo

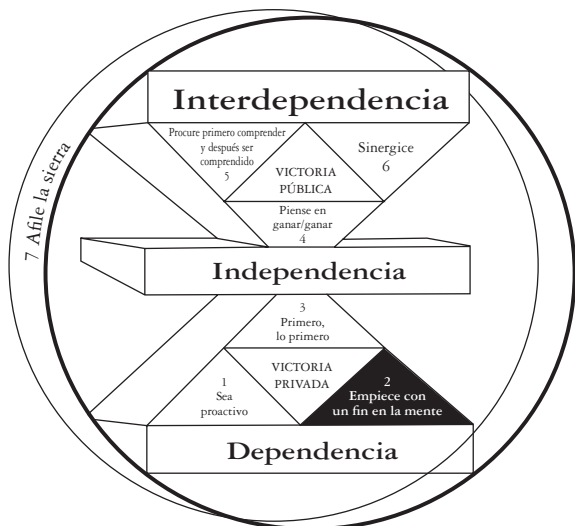
Este libro de *Meditaciones* tiene como objetivo ayudarle a ser fuerte en los momentos difíciles. Si somos fuertes en esos pocos momentos difíciles que tiene cada día, todo lo demás es «pan comido». Pero si somos débiles en esos momentos —si caemos en la tentación de tomar un atajo— entonces nos veremos cediendo a otras muchas cosas. Como decía Shakespeare:

*Hay un flujo y reflujo en los asuntos de los hombres,
que, si se toma en la subida, lleva a la fortuna,
y si se descuida, toda la travesía de la vida
queda encallada en bajíos y miserias.
En un mar así flotamos ahora,
y debemos aprovechar la corriente cuando nos ayuda,
o perder nuestra carga.¹*

La tragedia de Julio César,
Acto 4, escena 3, líneas 218-224

1. William Shakespeare, *Romeo y Julieta. Julio César*, introducción, traducción y notas de José María Valverde, Barcelona Planeta, 1981, pág. 159. [T.]

Prólogo



Continuum de madurez de los siete hábitos

Hay momentos difíciles en cada uno de los siete hábitos. Permítame compartir brevemente con usted algunos de ellos:

Muchos de los momentos difíciles del *hábito 1*: «*Sea proactivo*» suponen la subordinación de un estado de ánimo, un sentimiento transitorio o una

Prólogo

circunstancia a un principio o directriz que usted valora. Tal como conté en el libro de *Los 7 hábitos*, una de las experiencias más profundas y realmente inspiradoras de mi vida tuvo lugar en el otoño de 1969, cuando me encontraba en un permiso sabático en Hawai con la intención de escribir un libro. Estaba indagando en las estanterías de la biblioteca del campus donde tenía mi despacho, cuando hice caer un libro cuya referencia, lamentablemente, no tomé. Pero hoy puedo recordar lo que decía con tanta claridad como la primera vez que lo leí. Realmente me dejó asombrado. Lo leí una y otra vez aquel día y volví después durante varios días seguidos para reflexionar sobre él.

Básicamente, lo que decía era lo siguiente: «Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio. En este espacio se encuentra nuestra libertad para optar. De estas opciones dependen nuestro crecimiento y nuestra felicidad».

En su sentido más básico el hábito 1 es la conciencia de este espacio que existe entre estímulo y respuesta, entre lo que nos ha sucedido y nuestra respuesta. Esta autoconciencia y nuestra libertad

Prólogo

para optar, para dirigir nuestra propia vida, son nuestro don y nuestro poder más preciosos.

El momento difícil o prueba del hábito 1 es ser conscientes de nuestra propia vida y optar por vivirla. Se trata de verse a sí mismo como el programador, no como un programa que otros hacen. Independientemente de las cicatrices sociales y físicas que usted pueda llevar consigo, independientemente de cómo le traten los demás, independientemente de las decepciones, tensiones y contratiempos que puedan enturbiar sus intenciones más puras, usted puede percibir el espacio entre todo esto y su libertad y poder para responder a ello.

El *hábito 2*: «*Empiece con un fin en la mente*» es el hábito de la visión, del propósito, de la misión. Es un sentido acerca de lo que es su vida y de cómo quiere vivirla. Incluye los principios y directrices por los que quiere que se guíe su vida. No equivale exactamente a sus valores, pues los valores sin una visión son insuficientes. Sí, todos queremos ser buenos, pero buenos ¿para qué? Queremos ser buenos para algo. ¿Qué es ese algo? ¿Qué es esa visión, no

Prólogo

sólo para toda su vida, sino para hoy, para este encuentro, esta interacción, esta hora, este momento?

Para muchos la prueba o momento difícil del hábito 2 llega cuando están cansados o se sienten perezosos, es decir, se dejan llevar por la corriente. Empieza algún proyecto, o un encuentro o un día nuevos, y usted simplemente no hace por sí mismo el esfuerzo mental, emocional y espiritual necesario para tener una impresión de cómo le gustaría que fueran. Esto no significa que decida exactamente *todos* los detalles de cómo quiere que concluya el encuentro o el día, sino más bien que decida cuál le gustaría que fuera el *espíritu* de ese día o encuentro y la calidad de la relación. Se siente muy comprometido para alcanzar unos resultados finales dignos, pero todavía no ha emprendido ninguna acción.

El *hábito 3*: «*Primero, lo primero*» es el hábito de la integridad, de la disciplina, de mantener ese compromiso. Es el hábito que se basa en la voluntad independiente de realizar literalmente lo que hemos decidido en el hábito 2 —que es lo primero—. Los momentos difíciles del hábito 3 se presentan cons-

Prólogo

tantemente. ¿Mantendremos nuestra resolución? ¿La llevaremos a cabo? Cuanto más profunda sea la resolución, más fácil será la ejecución, y viceversa.

Por ejemplo, tal vez la forma más poderosa de control de una minoría tenga lugar cuando unos pocos millones de papilas del gusto chillan «¡Sí, sí!» ante algo que usted no debe comer, mientras, al mismo tiempo, billones de células en el resto del cuerpo gritan «¡No, no!». Francamente, éste es uno de los momentos más difíciles para mí. Normalmente tiene lugar al final del día, cuando estoy de viaje y me encuentro completamente solo en la habitación de un hotel. Estoy totalmente agotado y extenuado de hablar durante todo el día y de haber viajado después varios cientos de kilómetros hacia otro lugar. Me encuentro relajado en la cama manteniendo una conversación telefónica con mi mujer y mis hijos, sencillamente «contándolo absolutamente todo». Antes de telefonar a casa llamo al servicio de habitaciones. Puedo pedir lo que quiera. Éste es un momento difícil. Cuando no supero este momento difícil, tengo que soportar las consecuencias de no dormir profundamente, de ganar un peso

Prólogo

innecesario, de no tener la misma energía al día siguiente. Entonces tengo la sensación de que he traicionado mi integridad y mi disposición para servir de modelo de lo que enseño y para apoyar el crecimiento de otras personas a partir de los mismos principios. ¡Es un auténtico control de la minoría!

¿Cuáles son *sus* momentos más difíciles en cada uno de los tres primeros hábitos? Normalmente siempre son diferentes y únicos para cada persona. Tiene mucha importancia el tratar de identificarlos de modo que pueda ejercer sus dotes únicas de autoconciencia y voluntad independiente, a fin de vivir guiado por su visión y conciencia propias. También tiene mucha importancia el reconocer el tremendo precio que hemos de pagar, tanto personal como socialmente, cuando somos débiles en los momentos difíciles. Es como vender diamantes a cambio de polvo. Shakespeare expresó con belleza los efectos que tiene el «rendirse» al placer del momento en lugar de subordinarlo a la alegría real de la contribución y del crecimiento:

Prólogo

¿Qué gano si consigo lo que ambiciono?

Un sueño, un respiro, un momento de alegría efímera.

*¿Quién compra un minuto de risas y llora una semana
o busca la eternidad para obtener un juguete?*

¿Quién destruye la vid por una uva dulce?

The Rape of Lucrece,

Líneas 211-215

Quizás la prueba o momento más difícil del *hábito 4*: «*Piense en ganar-ganar*» tenga lugar cuando estamos absolutamente convencidos de que tenemos razón. Sabemos exactamente qué hay que hacer, qué decisión se ha de tomar, lo que queremos. Se va realmente a ganar-ganar cuando todo lo que usted desea es únicamente salirse con la suya —simplemente ganar—. O quizá se opta por ganar-ganar cuando otro se opone y usted se siente tan excitado que desea ir a ganar-perder. Lo percibe como una disputa de voluntades y no quiere rendirse. O tal vez el momento difícil es presente cuando se siente amenazado por la posibilidad de desagradar a alguien y necesita su aceptación y aprobación tan imperiosamente

Prólogo

que desea ir a perder-ganar. Cede y se rinde en lugar de combinar coraje con consideración.

El momento difícil del *hábito 5*: «*Procure primero comprender... y después ser comprendido*» llega cuando uno está gritando para ser comprendido. Tal vez se siente completamente incomprendido. Todos tienen voz y voto, menos usted. Todos pueden expresar sus sentimientos y opiniones, menos usted. Además, ellos carecen de razones y usted tiene una idea mucho mejor. Usted también cuenta. Tendrían que comprenderle. Usted ya les comprende, ahora le toca a usted. Por lo demás, comprenderles a ellos no tiene importancia. Usted sabe que tiene razón. No hay necesidad de comprender a quien está equivocado —así piensa usted.

El segundo momento más difícil al que me enfrento y las equivocaciones mayores que cometo proceden normalmente de la transgresión del *hábito 5*. Consiste en juzgar antes de comprender y en actuar antes de haber comprendido realmente el conjunto de la situación o a otra persona. Una vez que comienza el monólogo colectivo, comienza a

Prólogo

introducir una porción cada vez mayor de su ego en sus convicciones y en su propia necesidad de ser comprendido. Simplemente, el otro no escucha. ¡Qué momento más difícil el de profundizar más aún dentro de sí mismo, subordinar su necesidad de ser comprendido y esforzarse realmente por entrar en la forma de pensar y de sentir del otro! Se trata de escuchar empáticamente y de tener paciencia y disciplina sencillamente para contener su lengua. Es aprender de nuevo y constantemente la lección de anatomía según la cual tenemos dos orejas y una boca y tenemos que usarlas en consecuencia. (Sólo uno de los tres orificios se cierra.)

El momento difícil o prueba del *hábito 6*: «*Sinergice*» llega cuando no se entiende con alguien y se siente tentado de llegar simplemente a un compromiso. Equivale a optar por lo más fácil tratando de encontrar de un modo rápido y eficiente una posición intermedia satisfactoria para los dos, aun cuando siente en su corazón que esto no optimiza la situación. Sabe que hay otras alternativas no exploradas «ahí fuera», pero todavía no ha ejercitado suficiente-

Prólogo

mente el hábito 5 como para comprender realmente la cuestión y las necesidades e intereses subyacentes de las personas implicadas. En suma, la tentación consiste en satisfacer en lugar de optimizar.

La clave consiste en insistir con el espíritu del hábito 4 y la habilidad del hábito 5 hasta que el espíritu de sinergia comienza a entrar en la relación. Entonces se encuentran los dos mirando en la misma dirección y buscando una tercera alternativa en la que no sólo toleran y aceptan las diferencias, sino que realmente se alegran de ellas. Valoran muchísimo las percepciones, sentimientos y experiencias diferentes, pues les permiten crear algo mucho mejor. Crear una tercera alternativa, considerada por ambas partes como superior a las propuestas originalmente, se convierte en una de las experiencias más vinculantes en las relaciones y en la vida.

El *hábito 7: «Afile la sierra»* es esencialmente el hábito del que se ocupa este libro. Se trata de emplear nuestros dones y dotes únicos para renovarnos constantemente a nosotros física, mental y espiritualmente y para renovar nuestras relaciones. Al

Prólogo

hacerlo contrarrestamos la entropía —la tendencia de todas las cosas a una eventual ruptura—. Uno de los modos más efectivos para renovarse es la reflexión y meditación diarias. En el propio corazón y en la propia mente el espíritu renovado se siente conmovido. La resolución de vivir guiado por valores basados en principios es renovadora y contribuye a la profundización. Nuestras baterías se recargan. La visión se agudiza más. Vive de un modo más inteligente. Es capaz de hacer su trabajo mejor, más deprisa y con más sabiduría. Es más capaz de amar incondicionalmente, de tomar iniciativas, de ser compasivo y, al mismo tiempo, de tener coraje. Es capaz de esquivar la energía negativa en lugar de regalar su «espacio» a las personas o cosas que, al parecer, controlan su vida o hacen de usted su víctima. Cuando no es capaz de esquivar, renuncia literalmente a su libertad de optar por su propia respuesta. Se priva a sí mismo de poder y fortalece la debilidad de los otros para que puedan continuar echando a perder su vida. No vive, «es vivido».

El hábito 7 tiene muchos momentos difíciles. Para mí el más difícil es simplemente levantarme a

Prólogo

las cinco y media de la mañana, subir a la bicicleta fija y comenzar a leer cuando no quiero, cuando estoy deseando volver a meterme en la cama y la atracción del colchón es siempre más seductora. También he descubierto que la clave para ser fuerte en este momento difícil de subir a la bicicleta es ser fuerte en el momento difícil de la noche anterior e ir a la cama a la hora apropiada.

El siguiente momento difícil para mí es pagar cada día muy pronto el precio de desarrollar un modo de pensar y de sentir que esté totalmente de acuerdo con la visión y principios de mi enunciado de misión personal, a fin de «ganar» verdaderamente una victoria privada. Me he dado cuenta de que libros como *Meditaciones* pueden servir mucho para crear este modo de pensar y de sentir. Reflexionar es como «cebar una bomba». El dicho familiar suena así: «Una persona es lo que piensa en su corazón». Ponderar y meditar exige un esfuerzo consciente necesario para reducir suficientemente la precipitación y la adicción a la urgencia y para mirar las cosas con cierta perspectiva. Llevar los pensamientos de la mente al corazón es la esencia de la meditación y de la reflexión.

Prólogo

Platón decía: «Una vida sin reflexión no merece la pena ser vivida». Escribir un diario a fin de observar el compromiso con que vive y filtrar sus propios conocimientos, experiencias, sentimientos e intuiciones, es para muchos un momento difícil. Para otros lo es el dejar de ver la televisión estúpida y volver a leer un libro interesante, ilustrativo o inspirador.

Reflexionar y meditar sobre los principios de la efectividad, que tiene que ver con toda la existencia, es tan vital para nuestra mente y nuestra alma como el alimento para el cuerpo. La comida de ayer no puede saciar el hambre de hoy. Tenemos que comer todos los días. Tenemos que reflexionar todos los días. Si «afilar la sierra» se hace realmente un hábito, un modo de conducta arraigado profundamente, igual que lo son lavarse los dientes o bañarse, y si este hábito se realiza de una forma equilibrada, coherente y sabia, ejercerá su influencia en la calidad, productividad y satisfacción de todas las demás horas del día. No conozco ninguna otra actividad influyente de la vida que se pueda comparar con «afilar la sierra» en las cuatro dimensiones: física, mental, espiritual y social. Si se realiza adecuadamente, los

Prólogo

otros seis hábitos se ejercitan, desarrollan y emplean. Y cuando nos unimos a otros al «afilarse la sierra», se profundizan las relaciones y se da realmente una vinculación. Se desplaza el punto de apoyo de la palanca y se multiplican la influencia y la sinergia.

Cuando me entrevistan en algún medio de comunicación acerca de *Los 7 hábitos*, me plantean a menudo estas cuestiones: «¿Tiene usted alguna prueba de que éstos son *los* hábitos de la efectividad? ¿Tiene alguna prueba empírica? ¿Se ha llevado a cabo algún estudio?». Antes solía responder ofreciendo alguna prueba, citando estudios o dando a conocer como prueba alguna anécdota de la vida de la gente. Ahora ya no procedo así. Lo que suelo hacer es proponer al entrevistador que me muestre una sola excepción, una persona, familia u organización verdaderamente efectiva o exitosa que viole los principios contenidos en los hábitos: significado efectivo del éxito *tanto* a corto *como* a largo plazo, equilibrio y realización en *todas* las áreas: personal, familiar, laboral, etcétera. Sencillamente, no pue-

Prólogo

den hacerlo. Me gustaría plantear sinceramente este reto a todos. A veces los entrevistadores me preguntan: «¿Qué nos dice de esta persona evidentemente exitosa?». Yo respondo: «Recuerde que definimos el éxito como equilibrio y realización a corto y a largo plazo. ¿Cómo es su relación con sus hijos jóvenes?». Con frecuencia replican: «De acuerdo, es un caos, pero su empresa marcha realmente bien». «Realmente», añado. «Analicemos profundamente esa empresa para averiguar las razones por las que marcha bien. ¿Será tal vez porque la competencia está peor o porque el éxito en el mercado es relativo? ¿Se debe a una estrategia de mercado brillante o a la posesión de una patente única? ¿Cuánto durará esto? ¿Cuán fuerte y saludable es este cultivo, la gallina que pone los huevos de oro? ¿Es el nivel suficientemente alto para hacer posible que las personas se fortalezcan de modo que puedan ofrecer al “cliente” un servicio de calidad coherente de una “forma rápida, flexible, centrada y amable”?».

Los hábitos están basados en principios evidentes por sí mismos que son casi sinónimos de las palabras «éxito» o «efectividad». La verdadera efectivi-

Prólogo

dad se da tanto a largo como a corto plazo y es equilibrada, no se trata de los pocos huevos de oro producidos «hoy» en un área de la vida.

En mi hombro izquierdo tengo una cicatriz. Me imagino que usted también tiene una en su hombro o en cualquier otra parte. Recuerdo que me pusieron la vacuna contra la viruela cuando era niño y que estuve algo enfermo aquel día. En mi sistema se inoculó la linfa vacunal, que produjo la inmunidad, de modo que nunca he padecido la viruela. Es probable que usted tampoco la haya padecido. Recuerdo que fue un momento difícil. Fue una experiencia desagradable. Tuve miedo. A pesar de las garantías que me ofrecían, recuerdo que me dolió. Hubiera preferido que no me hubieran vacunado. Realmente no comprendía lo que aquello significaba. Pero mis padres insistieron y, por supuesto, yo, como usted, estoy contento de haber obedecido. Tuvimos que ser fuertes en aquel momento difícil. Considerando la posible alternativa, los beneficios fueron incalculables.

Cuando afilamos la sierra de una forma equilibrada y coherente nos vacunamos a nosotros mis-

Prólogo

mos. Poco a poco, gradual, casi imperceptiblemente, se desarrolla dentro un sistema de inmunidad de tal manera que, cualquiera que sea el problema al que nos enfrentamos, podemos utilizar nuestros recursos y reservas más profundos. Al mismo tiempo, se cultiva la conciencia y humildad para recurrir a nuestros recursos cuando es necesario. En realidad, nunca contraemos la enfermedad que se deriva de problemas no resueltos, porque nuestro sistema de inmunidad es suficientemente fuerte para resolverlos pronto.

Ésta es la razón por la que el sida es una enfermedad tan horrible. Destruye toda la capacidad de luchar contra la enfermedad. Destruye el sistema de inmunidad. Las personas no mueren de sida; mueren a causa de otras enfermedades, porque no tienen inmunidad para luchar contra ellas. De un modo semejante, los individuos no mueren a causa de contratiempos y decepciones; mueren por falta del correspondiente sistema de inmunidad. Los matrimonios no fracasan por problemas legales o económicos; fracasan por no tener un sistema de inmunidad para enfrentarse a los desafíos y las diferencias.

Prólogo

«Luchan o huyen» en lugar de comunicarse sinérgicamente.

Sistemas de inmunidad fuertes y vivos hacen posible que nos analicemos sinceramente a nosotros mismos y nuestras relaciones con los demás. Nos permiten enmendarnos, humillarnos, pedir disculpas o hacer cualquier otro depósito emocional que sea necesario para curar, restaurar y renovar. Cada vez que hacemos estos depósitos, cada vez que reflexionamos y nos comprometemos de nuevo con un propósito firme, nos inoculamos de nuevo a nosotros mismos y se produce una nueva inmunidad que nos permitirá enfrentarnos incluso a otros contratiempos y decepciones mayores con los que podamos encontrarnos.

La clave para desarrollar un sistema de inmunidad fuerte en su familia es ser fuerte en el momento difícil de mostrar un amor incondicional al hijo que más le pone a prueba, que le presiona hasta el límite. Cuando a éste se le muestra un amor incondicional, que no es lo mismo que permisividad, todos los demás se dan cuenta de que también ellos son amados incondicionalmente. Este conocimiento está en

Prólogo

el corazón de la experiencia intrínseca del propio valor y de la mentalidad de abundancia. Pero cuando se ofrece el amor de un modo condicional los demás hijos saben que también ellos tienen que ganar su amor por medio de una buena conducta, que no hay nada en ellos que tenga verdadero valor intrínseco. Entonces ellos desarrollan este sentido de valor y seguridad a partir de una identidad externa a sí mismos basada en la comparación. Se cultiva una mentalidad de escasez, que les hace difícil sentirse auténticamente felices por el éxito de los demás, incluso el de las personas a las que quieren. Tal vez digan que se sienten felices, pero en su interior se recomen por dentro y ellos lo saben.

Finalmente, creo que estos 7 hábitos explotan un depósito enorme de nuevas capacidades y potencial que hay dentro de cada uno de nosotros. Sin embargo, el acceso a este poder no se encuentra en último término centrándose en sí mismo, mirando dentro o persiguiendo la autosuperación. El auténtico crecimiento o desarrollo puede producirse de dentro hacia fuera, pero somos llevados a él de fuera hacia

Prólogo

dentro, de la necesidad que todos tenemos de servir, de contribuir a las vidas de los demás y de la sociedad, de estar implicados en algo que tenga un significado trascendente, de dejar un legado. En otras palabras, las victorias privadas preceden a las victorias públicas. Mas, si no existe algún reto público significativo, alguna necesidad o causa a la que servir, no habrá victoria privada o, en el mejor de los casos, sólo se tratará de un servicio a sí mismo. Browning lo expresó concisamente:

*Hay una respuesta al ansia apasionada de plenitud
que siente el corazón...*

*Vive por el amor en todas las cosas que están fuera de ti
y tendrás la alegría...*

*Ésta es una lección que se aprende lentamente y a través
de la dificultad.*

Robert Browning, citado por
David O. McKay en *Cherished Memories*

Estos hábitos son fundamentales; son también genéricos. Los principios son universales. Trans-

Prólogo

cienden cultura, religión, raza, nacionalidad. Su importancia se percibe en diversas situaciones en la práctica. Como la sangre que va del corazón a las diversas partes del cuerpo, en las que se emplea de formas específicas, así también los principios tienen que pasar a ser práctica, acciones específicas. Cada persona y su (de él o de ella) situación son únicas. Por consiguiente, los principios abstractos universales se han de convertir en acciones prácticas únicas aplicables a cada situación. Los *momentos difíciles* se dan en esas realidades difíciles de la vida de cada día. Estoy absolutamente convencido de que cuando somos realmente fuertes en los momentos difíciles, todo lo demás es esencialmente «pan comido».

Las mayores batallas de la vida se libran cada día en las cámaras silenciosas de nuestro propio corazón.

1 de Enero

EMPEZAMOS A COMPRENDER que, si queríamos cambiar la situación, debíamos cambiar nosotros mismos. Y que para poder cambiar nosotros efectivamente, debíamos primero cambiar nuestras percepciones.

*pág. 26**

* Todas las referencias pertenecen a *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

2 de Enero

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.

pág. 26

3 de Enero

LA ÉTICA DEL carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

pág. 27

LA ÉTICA DE la personalidad me dice que fuera de allí tiene que haber algo (algún nuevo seminario o planificador) que me ayude a controlar todas esas presiones de una manera más efectiva.

¿Pero no existe la posibilidad de que la *efectividad* no sea la respuesta? ¿El hecho de hacer más cosas en menos tiempo determinará una diferencia, o sólo aumentará la rapidez con la que reacciono ante las personas y circunstancias que parecen controlar la vida?

¿No puede ser que deba ver ciertas cosas de una manera más profunda y fundamental, algún paradigma interior que afecta el modo en que veo mi tiempo, mi vida y mi propia naturaleza?

págs. 52-53

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.

pág. 30

6 de Enero

CENTRAR LA ATENCIÓN en la técnica es como estudiar en el último momento, sólo 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.

págs. 30-31

7 de Enero

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.

pág. 33

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.

pág. 33

9 de Enero

MUCHAS PERSONAS EXPERIMENTAN un cambio de pensamiento análogo y fundamental cuando afrontan una crisis que amenaza su vida y de pronto ven sus prioridades bajo una luz diferente, o cuando asumen un nuevo rol, como el de esposo o esposa, padre o abuelo, directivo o líder.

pág. 41

LA «REALIDAD OBJETIVA», o el territorio en sí, está compuesto por principios-«faro» que gobiernan el desarrollo y la felicidad humanos: leyes naturales entretejidas en la trama de todas las sociedades civilizadas a lo largo de la historia, y que incluyen las raíces de toda familia e institución que haya perdurado y prosperado. El grado de certeza con que nuestros mapas mentales describen el territorio no altera su existencia.

pág. 44

LOS PARADIGMAS SON PODEROSOS porque crean los cristales o las lentes a través de los cuales vemos el mundo. El poder de un cambio de paradigma es el poder esencial de un cambio considerable, ya se trate de un proceso instantáneo o lento y pausado.

pág. 42

PERO, ¿QUÉ SUCEDE cuando intentamos saltarnos un proceso natural en nuestro crecimiento y desarrollo? Si uno es sólo un jugador de tenis mediocre pero decide mejorar su juego para causar una mejor impresión, ¿cuál será el resultado? El pensamiento positivo por sí solo, ¿nos permitirá competir efectivamente con un profesional?

pág. 47

PARA RELACIONARNOS EFECTIVAMENTE con un cónyuge, con nuestros hijos, amigos o compañeros de trabajo, debemos aprender a escuchar. Y esto requiere fuerza emocional. El escuchar requiere tener cualidades del carácter altamente desarrolladas tales como paciencia, estar abiertos y desear comprender. Es mucho más fácil actuar desde un nivel emocional bajo y dar consejos de alto nivel.

pág. 48

PERO EXTRAER FUERZA genera debilidad. Debilita a quien toma esa fuerza porque refuerza la dependencia respecto de factores externos para conseguir que las cosas se hagan. Genera debilidad en la persona obligada a prestar su asentimiento, impidiendo el desarrollo del razonamiento independiente, el crecimiento y la disciplina interna. Y, finalmente, genera debilidad en la relación. El miedo reemplaza a la cooperación, y las dos personas participantes en el intercambio se vuelven más arbitrarias y defensivas.

pág. 50

CUANDO MIRAMOS A nuestro alrededor y en nuestro propio interior, y reconocemos los problemas creados mientras vivimos e interactuamos con la ética de la personalidad, empezamos a comprender que son problemas profundos, fundamentales, que no pueden resolverse en el nivel superficial en el que fueron creados.

Necesitamos un nuevo nivel, un nivel de pensamiento más profundo —un paradigma basado en los principios que describan con exactitud la efectividad del ser humano y sus interacciones— para superar esas preocupaciones profundas.

pág. 54

«DE ADENTRO HACIA AFUERA» significa empezar por la persona: más fundamentalmente, empezar por la parte más *interior* de la persona: los paradigmas, el carácter y los motivos.

El enfoque de adentro hacia afuera dice que las victorias privadas preceden a las victorias públicas, que debemos hacernos promesas a nosotros mismos, y mantenerlas ante nosotros, y sólo después hacer y mantener promesas ante los otros. Dice también que es fútil poner la personalidad por delante del carácter, tratar de mejorar las relaciones con los otros antes de mejorarnos a nosotros mismos.

De adentro hacia afuera es un proceso, un continuo proceso de renovación basado en las leyes naturales que gobiernan el crecimiento y el progreso humanos. Es una espiral ascendente de crecimiento que conduce a formas progresivamente superiores de independencia responsable e interdependencia efectiva.

págs. 54-55

BÁSICAMENTE, NUESTRO CARÁCTER está compuesto por nuestros hábitos.

Los hábitos son factores poderosos en nuestras vidas. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y generan nuestra efectividad... o ineffectividad.

pág. 58

LOS SIETE 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 *continuum* de madurez, desde la dependencia hacia la independencia y hasta la interdependencia.

pág. 61

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.

pág. 61

EL LOGRO DE la *unidad* con nosotros mismos, con nuestros queridos, con nuestros amigos y compañeros de trabajo, es el fruto superior y más delicioso de los siete hábitos. La mayoría de nosotros hemos probado ese fruto de la verdadera unidad de vez en cuando en el pasado, como también hemos degustado el fruto amargo y desolado de la desunión, y sabemos lo preciosa y frágil que es la unidad.

pág. 355

21 de Enero

LAS VICTORIAS PRIVADAS preceden a las públicas. No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra.

pág. 64

22 de Enero

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.

pág. 67

CUANDO UNA PAREJA de casados está más preocupada 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.

pág. 68

24 de Enero

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

pág. 71

COMO HA OBSERVADO Marilyn Ferguson, «Nadie puede convencer a otro de que cambie. Cada uno de nosotros custodia una puerta del cambio que sólo puede abrirse desde adentro. No podemos abrir la puerta de otro, ni con argumentos ni con apelaciones emocionales».

Si usted decide abrir su «puerta del cambio» para comprender y vivir realmente los principios encarnados en los siete hábitos, primero, su desarrollo será *evolutivo*, pero el efecto neto será *revolucionario*.

pág. 74

EL CAMBIO —EL CAMBIO REAL— procede de adentro hacia afuera. No se consigue cortando las hojas de las actitudes y la conducta con las técnicas rápidas de la ética de la personalidad. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean las lentes a través de las cuales vemos el mundo.

pág. 355

NO SOMOS NUESTROS sentimientos. No somos nuestros estados de ánimo. Ni siquiera somos nuestros pensamientos. El hecho mismo de que podamos pensar sobre estas cosas nos separa de las cosas y del mundo animal. La autoconciencia nos permite distanciarnos y examinar incluso el modo en que nos «vemos»: ver el paradigma de nosotros mismos, que es el más fundamental para la efectividad. Afecta no sólo a nuestras actitudes y conductas, sino también al modo en que vemos a las otras personas. Se convierte en nuestro mapa de la naturaleza básica de la humanidad.

págs. 80-81

EN SU INTERIOR él podía decidir de qué modo podía afectarle todo aquello. Entre lo que le sucedía, o los estímulos y su respuesta, estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta.

pág. 83

SI BIEN LA palabra *proactividad* es ahora muy común en los textos de dirección de empresas, se trata de un término que no se encuentra en la mayoría de los diccionarios. No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

pág. 85

RIGE LA LEY de la cosecha: siempre recogemos lo que sembramos, ni más ni menos. La ley de la justicia es inmutable, y cuando más coherentes seamos con los principios correctos, mejor será nuestro juicio sobre cómo funciona el mundo, y más precisos nuestros paradigmas, nuestros mapas del territorio.

pág. 344

31 de Enero

NO ADUZCA SUS propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente.

pág. 108

1 de Febrero

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.

pág. 108

2 de Febrero

RESULTA INCREÍBLEMENTE FÁCIL caer en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida, trabajar cada vez más para trepar por la escalera del éxito, y descubrir finalmente que está apoyada en la pared equivocada.

pág. 113

CADA UNO DE nosotros tiene cierto número de roles diferentes en su vida, diferentes áreas o capacidades en las que puede ejercer cierta responsabilidad. Por ejemplo, los roles de individuo, esposo, padre, maestro, miembro de una Iglesia y hombre de negocios. Todos esos roles son importantes.

Redactar el enunciado de la misión en los términos de los roles importantes de la vida proporciona equilibrio y armonía. De ese modo uno tiene claramente presentes todos sus roles. Es posible revisarlos con frecuencia para tener la seguridad de no quedar totalmente absorbido por un rol a expensas de los otros que pueden ser igual o incluso más importantes en la vida.

págs. 154 y 156

4 de Febrero

EN NUESTRAS VIDAS personales, si no desarrollamos autoconciencia y no nos hacemos responsables de las primeras creaciones, estamos permitiendo por omisión que otras personas y las circunstancias que están fuera del círculo de influencia den forma a gran parte de nuestra vida.

pág. 115

5 de Febrero

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.

pág. 107

6 de Febrero

COMO PERSONA CENTRADA en principios, usted trata de tomar distancia respecto de la emoción de la situación y de los otros factores que influirían en usted, y evalúa las opciones. Atendiendo al todo equilibrado (las necesidades laborales, familiares, las otras necesidades que puedan estar involucradas y las posibles implicaciones de las diversas decisiones alternativas) tratará de llegar a la mejor solución, teniendo en cuenta todos los factores.

pág. 145

7 de Febrero

SOMOS LIMITADOS, pero podemos hacer retroceder los límites. La comprensión del principio de nuestro propio desarrollo nos permite escoger principios correctos con la confianza de que, cuanto más aprendamos, con mayor claridad podremos enfocar la óptica a través de la cual vemos el mundo. Los principios no cambian; la comprensión que tenemos de ellos, sí.

págs. 140 y 142

8 de Febrero

A VECES SE dan razones aparentemente nobles para justificar la avidez de ganar dinero, como por ejemplo el deseo de cuidar de la propia familia. Y esas razones son importantes. Pero cuando uno se centra únicamente en acumular dinero, anula sus propios esfuerzos.

pág. 130

9 de Febrero

LAS PERSONAS NO pueden vivir en el cambio si en su interior no persiste un núcleo invariable. La clave de la capacidad para cambiar es una idea constante de lo que uno es, de lo que persigue y de lo que valora.

pág. 124

POR MEDIO DE la imaginación podemos visualizar los mundos potenciales que hay en nuestro interior. Por medio de la conciencia moral podemos entrar en contacto con leyes o principios universales, con nuestros talentos y formas de contribución particulares, y con las directrices personales con los cuales podremos desarrollarlos más efectivamente. Junto con la autoconciencia, estas dos características humanas nos permiten escribir nuestro propio guión.

pág. 119

11 de Febrero

A MENUDO LOS padres también están atrapados en el paradigma de la administración, y piensan más en el control, la eficiencia y las reglas que en el avance, el propósito y los sentimientos de la familia.

pág. 118

12 de Febrero

EL MERCADO EMPRESARIAL está cambiando con tanta rapidez que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta.

pág. 117

RECUÉRDESE QUE LA administración es claramente distinta del liderazgo. El liderazgo es primordialmente una actividad que absorbe su energía del cerebro derecho. Tiene mucho de arte y se basa en una filosofía. Cuando se afrontan problemas de liderazgo, tiene que plantearse los interrogantes últimos de la vida.

pág. 167

14 de Febrero

SI UNO ES proactivo, no tiene que esperar que las circunstancias u otras personas creen experiencias que amplíen la perspectiva. Uno puede crear conscientemente su propia perspectiva.

pág. 149

15 de Febrero

CUANDO LAS PERSONAS intentan seriamente identificarse con lo que en realidad más les importa en sus vidas, lo que realmente quieren ser y hacer, se vuelven muy reverentes. Su pensamiento empieza a ir más allá del día de hoy y el día de mañana.

págs. 150-151

SIEMPRE HAY PRIMERO una creación mental, y luego una creación física.

Hay que estar seguro de que el plano, la primera creación, sea realmente lo que uno quiere, que se ha pensado en todo. Después se levanta la casa con ladrillos y cemento. Cotidianamente uno va a la obra y despliega el plano para decidir el trabajo del día. Se empieza con un fin en mente.

pág. 114

17 de Febrero

NO PRETENDO QUE nunca haya que iniciar procesos judiciales. Algunas situaciones los requieren. Pero los veo como un recurso de última y no de primera instancia. Si se abren prematuramente, incluso con finalidad preventiva, a veces el temor y el paradigma legal crean ulteriores procesos de pensamiento y acción que no son sinérgicos.

págs. 317-318

18 de Febrero

UNO NO PUEDE pasar a centrarse en principios sin tomar primero conciencia de su propia naturaleza proactiva, y desarrollarla. No se puede pasar a los principios sin tomar primero conciencia de los propios paradigmas y sin comprender cómo hay que cambiarlos y alinearlos con los principios. No se puede pasar a los principios sin una visión de la contribución singular que a uno le corresponde realizar, y sin ponerla en el centro de todo.

pág. 167

19 de Febrero

ES PRECISO DECIDIR cuáles son las prioridades más altas, y tener el valor de decir «No» a otras cosas, con buena educación, sonriendo, y sin dar excusas. Y para hacerlo hay que tener un «Sí» más grande ardiendo adentro. A menudo «lo bueno» es enemigo de «lo mejor».

pág. 177

20 de Febrero

ESTOY PERSONALMENTE CONVENCIDO de que la esencia del mejor pensamiento del área de la administración del tiempo puede captarse en una única frase: *Organizar y ejecutar según prioridades.*

pág. 169

21 de Febrero

LAS PERSONAS EFECTIVAS no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas.

pág. 175

MUCHAS PERSONAS PARECEN pensar que el éxito en un área puede compensar el fracaso en otras. Pero, ¿es esto así? Puede que sí, pero por un tiempo limitado y tratándose sólo de ciertas áreas. Ahora bien, ¿puede el éxito en la profesión compensar el fracaso de un matrimonio roto, la salud perdida o la debilidad de carácter? La verdadera efectividad requiere equilibrio.

pág. 182

23 de Febrero

NO SE PUEDE tener éxito con otras personas si no se ha pagado el precio del éxito con uno mismo.

pág. 209

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 pasa a ser más importante que nuestros estados de ánimo.

pág. 107

SI AUMENTO MIS depósitos en una cuenta bancaria emocional de la que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces, en el caso de que la necesite. Incluso puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la diferencia. Puede que mi comunicación no sea clara, pero usted me entenderá de todos modos. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

pág. 212

26 de Febrero

LA CLARIFICACIÓN DE las expectativas requiere a veces mucho coraje. Actuar como si no existieran diferencias y confiar en que las cosas marcharán parece más fácil que afrontar esas diferencias y trabajar juntos para llegar a un conjunto de expectativas mutuamente acordadas.

pág. 220

SE NECESITA MUCHA fuerza de carácter para disculparse con rapidez, de todo corazón y no de mala gana. Para disculparse auténticamente es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios y valores fundamentales.

pág. 223

SEA UNO EL presidente de una compañía o el portero, en el momento en que pasa de la independencia a la interdependencia, avanza hacia un rol de liderazgo. Se encuentra en la posición de influir sobre otras personas. Y el hábito del liderazgo interpersonal efectivo es «pensar en ganar/ganar».

pág. 232

29 de Febrero

LA MADUREZ ES *el equilibrio entre el coraje y el respeto.*

pág. 245

RASGO CARACTEROLÓGICO ESENCIAL para la filosofía ganar/ganar es la mentalidad de abundancia, el paradigma de que en el mundo hay mucho para todos.

La mayor parte de las personas tienen profundamente grabado en su interior el guión de lo que yo denomino «mentalidad de escasez». Ven la vida como si hubiera pocas cosas, sólo una tarta. Y si alguien consigue un trozo grande, necesariamente otro se quedará con menos. La mentalidad de escasez es el paradigma de suma cero de la vida.

pág. 247

2 de Marzo

MUY A MENUDO el problema reside en el sistema, no en la gente. Si se sitúa a buenas personas en malos sistemas, los resultados serán malos. Uno tiene que regar las flores que pretende que crezcan.

pág. 262

3 de Marzo

SI YO TUVIERA que resumir en una sola frase el principio más importante que he aprendido en el campo de las relaciones interpersonales, diría lo siguiente: *procure primero comprender, y después ser comprendido*. Este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva.

pág. 268

4 de Marzo

EN LA ESCUCHA empática, uno escucha con los oídos, pero también (y esto es más importante) con los ojos y con el corazón. Se escuchan los sentimientos, los significados. Se escucha la conducta. Se utiliza tanto el cerebro derecho como el izquierdo. Usted percibe, intuye, siente.

La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos.

pág. 272

5 de Marzo

PERO LOS ACUERDOS ganar/ganar se centran en los resultados, liberando un enorme potencial humano individual y creando mayor sinergia, generando CP en el proceso, en lugar de centrarse exclusivamente en la P.

pág. 256

6 de Marzo

PASE TIEMPO CON sus hijos, uno por uno. Escúchelos, compréndalos. Véalo todo a través de sus ojos: el hogar, la vida escolar, los desafíos y problemas con que se enfrentan. Genere una cuenta bancaria emocional. Bríndeles aire.

pág. 291

¿QUÉ ES LA SINERGIA? Simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no sólo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

El proceso creador es también la parte más terrible porque uno no sabe exactamente lo que va a suceder ni hacia dónde conduce. No se sabe qué nuevos peligros y desafíos va a haber que enfrentar. Empezar con un espíritu de aventura, de descubrimiento, de creatividad, requiere una enorme seguridad interior. Sin duda, hay que abandonar la comodidad del campamento y adentrarse en una zona salvaje enteramente nueva y desconocida.

págs. 295-296

8 de Marzo

LAS PERSONAS INEFECTIVAS viven día tras día con un potencial sin usar. En sus vidas experimentan la sinergia sólo en pequeña medida y de modo periférico.

Estas cosas pueden producirse regularmente, sistemáticamente, casi cotidianamente. Pero para ello se necesita una seguridad, una apertura y un espíritu de aventura enormes.

pág. 297

9 de Marzo

CUANTO MÁS AUTÉNTICO se vuelve uno, cuanto más auténtico es en su expresión, particularmente acerca de las experiencias personales e incluso de las dudas sobre sí mismo, tanto más las personas pueden relacionarse con esa expresión, y a su vez se sienten más seguras para expresarse. Esa expresión se vierte sobre el espíritu de la otra persona, y se produce una auténtica empatía creadora, que origina nuevas comprensiones y aprendizajes, y una sensación de entusiasmo y aventura que mantiene el proceso en marcha.

pág. 300

10 de Marzo

CUANDO UNA PERSONA tiene acceso al hemisferio derecho, intuitivo, creativo y visual, y también al hemisferio izquierdo, analítico, lógico, opera con la totalidad de su cerebro. En otras palabras, hay sinergia psíquica en nuestra propia cabeza. Y esta herramienta se adecua mejor a la realidad de la vida, porque la vida no es sólo lógica, es también emocional.

pág. 309

11 de Marzo

LLEVAR UN DIARIO con nuestros pensamientos, experiencias, comprensiones y aprendizajes promueve la claridad, la exactitud y el contexto mentales. Escribir buenas cartas (comunicándose en el nivel más profundo de los pensamientos, sentimientos e ideas, y no en el nivel trivial y superficial de los acontecimientos) también incide en nuestra capacidad para pensar con claridad, para razonar con precisión y para ser comprendidos con efectividad.

pág. 333

12 de Marzo

RESULTA EXTREMADAMENTE VALIOSO adiestrar la mente para que tome distancia respecto de su propio programa, y lo examine. Ésa es para mí la definición de la educación humanística: la capacidad para examinar los programas de la vida, en el marco de otros paradigmas, y de los interrogantes y propósitos de mayor alcance. El adiestramiento, sin una educación de ese tipo, estrecha y cierra la mente, pues los supuestos subyacentes de ese mismo adiestramiento nunca son objeto de examen. Por ello, es tan valioso leer con amplitud y exponerse a los grandes pensadores.

págs. 332-333

13 de Marzo

LA PALABRA «ECOLOGÍA» se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza: todo está relacionado con todo. En la relación se maximiza la fuerza creadora, así como el poder real de estos siete hábitos reside en su vinculación recíproca, y no en cada uno de ellos considerado aisladamente.

pág. 318

14 de Marzo

TODOS SABEMOS QUE «el mapa no es el territorio». Un mapa es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio.

Si bien los individuos pueden considerar sus propias vidas e interacciones como paradigmas o mapas emergentes de sus experiencias y condicionamientos, esos mapas no son el territorio. Son una «realidad subjetiva», sólo un intento de describir el territorio.

págs. 32 y 44

15 de Marzo

EL PROBLEMA ESTÁ en el modo en que vemos el problema.

pág. 51

16 de Marzo

RESULTA OBVIO QUE si lo que pretendemos es realizar en nuestra vida cambios relativamente menores, puede que baste con que nos concentremos en nuestras actitudes y conductas. Pero si aspiramos a un cambio significativo, equilibrado, tenemos que trabajar sobre nuestros paradigmas básicos.

pág. 41

17 de Marzo

LA ÉTICA DEL CARÁCTER se basa en la idea fundamental de que hay *principios* que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y que indiscutiblemente están tan «allí» como las leyes de la gravitación universal en la dimensión física.

pág. 43

EL FALSO ENCANTO de la ética de la personalidad, su atractivo general, consiste en pretender alcanzar la calidad de vida de una forma rápida y sencilla —efectividad personal y relaciones ricas y profundas con otras personas— sin pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible.

Es un símbolo sin sustancia. Es el esquema de «Conviértase en millonario en una semana», que promete «riqueza sin trabajo». Y podría incluso tener éxito, pero seguiría siendo un esquema.

Y tratar de alcanzar resultados de calidad con sus técnicas y arreglos transitorios es más o menos tan efectivo como tratar de llegar a algún lugar de Chicago usando un plano de Detroit.

pág. 46

19 de Marzo

EN UNA ESCALA de diez puntos, si yo estoy en el nivel dos en algún campo y deseo pasar al nivel cinco, primero tengo que alcanzar el nivel tres. «Un viaje de mil kilómetros empieza con el primer paso», y sólo puede darse un paso cada vez.

pág. 47

20 de Marzo

LOS PRINCIPIOS SON como faros. Son leyes naturales que no se pueden quebrantar. Como observó Cecil B. de Mille acerca de los principios contenidos en su monumental película *Los diez mandamientos*: «Nosotros no podemos quebrantar la ley. Sólo podemos quebrantarnos a nosotros mismos y en contra de la ley».

pág. 44

21 de Marzo

LA INTERDEPENDENCIA EFECTIVA sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia.

pág. 209

22 de Marzo

EN REALIDAD, EL crecimiento de nuestros niños puede implicar que se les brinde la suficiente paciencia como para que les sea posible experimentar una sensación de posesión, y también que sea mos lo bastante sabios como para enseñarles el valor de dar y además proporcionarles el ejemplo.

pág. 51

23 de Marzo

AMAR ES ALGO que se hace: los sacrificios que se hacen, la entrega de uno mismo, como una madre que pone un recién nacido en el mundo. Para estudiar el amor, hay que estudiar a quienes se sacrifican por los otros, incluso por personas que los hieren. El amor es un valor creado por medio de acciones amatorias.

págs. 95-96

24 de Marzo

ALBERT EINSTEIN OBSERVÓ que «los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos».

pág. 54

«DE ADENTRO HACIA AFUERA» también significa que si uno quiere *tener* un matrimonio feliz, tiene que *ser* el tipo de persona que genera energía positiva y elude la energía negativa en lugar de fortalecerla. Si uno quiere *tener* un hijo adolescente más agradable y cooperativo, debe *ser* un padre más comprensivo, empático, coherente, cariñoso. Si uno quiere *tener* más libertad, más margen en el trabajo, debe *ser* un empleado más responsable, más útil, más colaborador. Si uno quiere despertar confianza, debe *ser* digno de confianza. Si uno aspira a la grandeza secundaria del talento reconocido, debe centrarse primero en la grandeza primaria del carácter.

pág. 54

26 de Marzo

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 nuestras vidas.

pág. 59

27 de Marzo

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.

pág. 60

28 de Marzo

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*.

pág. 60

29 de Marzo

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.

pág. 62

30 de Marzo

LOS SIETE 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 a integrar continuamente otros principios en una espiral de desarrollo ascendente.

pág. 65

31 de Marzo

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.

pág. 71

MIENTRAS COMPARTE ABIERTA y honestamente lo que está aprendiendo, tal vez le sorprenda descubrir que tienden a desaparecer las percepciones o impresiones negativas que los otros puedan tener de usted. Aquellos a quienes usted enseñe lo verán como una persona que cambia y evoluciona, y estarán más dispuestos a brindarle ayuda y apoyo mientras trabajan, tal vez conjuntamente, para integrar los siete hábitos en sus vidas.

pág. 74

2 de Abril

MIENTRAS NO TENGAMOS en cuenta cómo nos vemos a nosotros mismos (y cómo vemos a los otros) no seremos capaces de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismos y de su mundo. Sin conciencia, proyectaremos nuestras propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo nos consideraremos objetivos.

pág. 81

3 de Abril

SEA PACIENTE CON usted mismo. El propio desarrollo es grato; es algo sagrado. No hay mejor inversión posible.

pág. 75

ENTRE EL ESTÍMULO y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.

La libertad de elegir incluye los privilegios que nos singularizan como seres humanos. Además de la *autoconciencia*, tenemos *imaginación* (capacidad para ejercer la creación en nuestra mente, yendo más allá de la realidad presente). Tenemos *conciencia moral* (una profunda percepción interior de lo que es correcto o incorrecto, de los principios que gobiernan nuestra conducta, y de la medida en que nuestros pensamientos y acciones están en armonía con dichos principios). Y tenemos *voluntad independiente* (capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia).

pág. 84

5 de Abril

LAS PERSONAS MUY proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

pág. 85

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. 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.

pág. 97

7 de Abril

EL PODER DE comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad.

pág. 107

8 de Abril

VEA LAS DEBILIDADES de los otros con compasión, no acusadoramente. 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 fuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema.

pág. 108

LOS PROBLEMAS QUE afrontamos caen en una de las 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).

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.

págs. 100-101

10 de Abril

CUÁN DISTINTA ES nuestra vida cuando sabemos qué es lo verdaderamente importante para nosotros, y, manteniendo ese cuadro en mente, actuamos cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa.

pág. 113

AL DESARROLLAR NUESTRA autoconciencia, muchos de nosotros descubrimos guiones inefectivos, hábitos profundamente enraizados y totalmente indignos de nosotros, por completo incongruentes con las cosas que verdaderamente valoramos en la vida. El segundo hábito dice que no es obligatorio vivir siguiendo esos guiones. Tenemos la responsabilidad de utilizar nuestra imaginación y creatividad para escribir otros nuevos, más efectivos, más congruentes con nuestros valores más profundos y con los principios correctos que dan sentido a nuestros valores.

pág. 120

¿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.

pág. 31

SI MI SENTIDO de la seguridad reside en mi reputación o en las cosas que poseo, correré constantemente el riesgo y sufriré la amenaza de perder esos bienes, de que me los roben o se devalúen. Ante alguien de mayor patrimonio, fama o *status* menores, me sentiré superior. El sentido de mi propia valía fluctúa constantemente. Carezco de todo sentido de la constancia, de la autoconfianza o de la personalidad. Constantemente trato de proteger y asegurar mis bienes, propiedades, seguridades, mi posición o mi reputación.

pág. 131

14 de Abril

PERO CUANDO UNO parte de un paradigma centrado en principios existen varias diferencias importantes.

Primero, no actúan sobre usted otras personas o las circunstancias. Uno elige proactivamente lo que determina como mejor alternativa. Toma su decisión con conciencia e inteligencia.

pág. 145

15 de Abril

BUSCARLE A NUESTRA vida algún significado abstracto en nuestro círculo de preocupación equivale a abdicar de nuestra responsabilidad proactiva, poner nuestra primera creación propia en manos de las circunstancias o de otras personas.

pág. 146

EL LIDERAZGO PERSONAL no consiste en una sola experiencia. No empieza y termina con la redacción de un enunciado de la misión personal. Se trata más bien de un proceso que consiste en mantener en mente la propia visión y los propios valores, y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. Y en ese esfuerzo, la poderosa capacidad del cerebro derecho puede ser de mucha ayuda para el trabajo cotidiano tendente a integrar en la vida el enunciado de la misión personal. Se trata de otra aplicación del «empezar con un fin en mente».

pág. 151

17 de Abril

EL MODO MÁS efectivo que conozco de empezar con el fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personales. Se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros), y en los valores o principios que dan fundamento al ser y al hacer.

pág. 122

18 de Abril

TENGAMOS PRESENTE QUE uno siempre le está diciendo «No» a algo. Si no lo dice a lo aparente y urgente, probablemente se lo esté diciendo a cosas más fundamentales y altamente importantes. Incluso cuando lo urgente es bueno, lo bueno, si lo permitimos, puede estar apartándonos de lo que para nosotros es lo mejor, de nuestra contribución singular.

pág. 177

19 de Abril

«ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO» es en realidad una denominación poco feliz; el desafío no consiste en administrar el tiempo, sino en administrarnos a nosotros mismos.

pág. 170

20 de Abril

SI UNO ES un administrador efectivo de sí mismo, la disciplina proviene del interior; es una función de la voluntad independiente. Uno es discípulo, un seguidor de los propios valores profundos y sus fuentes. Y tiene la voluntad, la integridad, de subordinar a esos valores todos los sentimientos, impulsos y estados de ánimo.

pág. 168

DIGAMOS UNA VEZ más que, sencillamente, no se puede pensar en términos de *eficiencia* cuando se trata de personas. Se piensa en términos de *efectividad* con la gente y de *eficiencia* con las cosas. He tratado de ser «eficiente» con personas desagradables o impertinentes, y no da resultado. He hecho la prueba de destinar diez minutos de «tiempo de buena calidad» a un niño o a un empleado para resolver un problema, y he descubierto que esa «eficiencia» crea nuevos problemas y pocas veces resuelve las preocupaciones más profundas.

pág. 192

22 de Abril

LA INTERDEPENDENCIA SÓLO está al alcance de gente independiente. A menos que estemos dispuestos a conseguir una independencia real, es inútil que tratemos de desarrollar habilidades para las relaciones humanas. Podemos intentarlo, e incluso alcanzar algunos éxitos cuando las cosas van bien. Pero en los tiempos difíciles (que sin duda llegarán) nos faltarán bases para evitar la disgregación.

págs. 210-211

23 de Abril

«NO PUEDE HUIR de problemas en los que se ha metido usted mismo.»

pág. 210

NUESTRAS RELACIONES MÁS constantes, por ejemplo el matrimonio, requieren los depósitos más constantes. Con expectativas que no menguan, los antiguos depósitos se evaporan. Cuando uno se encuentra con un antiguo compañero de la escuela media que no ha visto durante años, puede retomar la relación exactamente donde la había dejado, porque allí están todavía los antiguos depósitos. Pero las cuentas con las personas con las que interactuamos más frecuentemente requieren de depósitos más constantes.

pág. 213

INTEGRIDAD SIGNIFICA TAMBIÉN evitar toda comunicación engañosa, desleal o que no respete la dignidad de las personas. Según la definición de la palabra, «mentira es toda comunicación que intenta engañar». Ya nos comuniquemos con palabras o conductas, si somos íntegros, nunca podremos intentar el engaño.

pág. 222

EL DE GANAR/GANAR es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.

pág. 233

SI USTED QUIERE interactuar efectivamente conmigo, influir en mí —supongamos que, soy su cónyuge, su hijo o su hija, su vecino, su jefe, su colaborador, su amigo—, lo primero que necesita es comprenderme. Y para hacerlo no basta la técnica. Si yo siento que usted está empleando alguna técnica, percibo duplicidad, manipulación. Me pregunto por qué lo hace, cuáles son sus motivos. Y no me siento lo bastante seguro como para abrirme.

pág. 269

LA ESCUCHA EMPÁTICA (palabra derivada de *empatía*) entra en el marco de referencia de la otra persona. Ve las cosas a través de ese marco, ve el mundo como lo ve esa persona, comprende su paradigma, comprende lo que siente.

Empatía no es simpatía. La simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio. Y a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero a menudo la gente se nutre, se alimenta con la simpatía, lo cual la hace dependiente. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

págs. 271-272

CUANDO REAL Y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En lugar de ello, se convierten en las piedras firmes de un terreno embarrado, que nos conducen a la sinergia.

pág. 292

LA PRÓXIMA VEZ que se sorprenda utilizando inadecuadamente una de las respuestas autobiográficas (sondeo, evaluación, consejo o interpretación), trate de convertir esa situación en un depósito, mediante el reconocimiento y la disculpa («*Lo siento, realmente no estaba tratando de comprender. ¿Podemos empezar de nuevo?*»).

págs. 292-293

LA MAYOR PARTE de los esfuerzos creadores son un tanto impredecibles. A menudo parecen ambiguos, imprecisos, de ensayo y error. Y a menos que se tenga una alta tolerancia a la ambigüedad y se obtenga seguridad de la integridad de los principios y valores interiores, uno puede encontrar desalentadora y desagradable la participación en empresas altamente creativas. Las personas tienen una excesiva necesidad de estructura, certidumbre y predictibilidad.

pág. 297

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

pág. 308

3 de Mayo

LA ESENCIA DE la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

pág. 296

4 de Mayo

CUANTO MÁS AUTÉNTICO sea el compromiso, más sincera y sostenida será la participación en el análisis y resolución de los problemas, mayor la liberación de la creatividad de todos y el compromiso con lo que se cree. Estoy convencido de que ésta es la esencia del poder del enfoque japonés de la empresa, que ha transformado el mercado mundial.

pág. 318

5 de Mayo

SIN PARTICIPACIÓN NO hay compromiso. Destaque esta frase, subráyela, haga una señal al margen, póngale un asterisco. *Sin participación no hay compromiso.*

pág. 163

6 de Mayo

CUANDO DEDICAMOS TIEMPO a sumergirnos en el centro del liderazgo de nuestra vida, en lo que la vida es en última instancia, ese centro se despliega como un paraguas y cubre todo lo demás. Nos renueva, nos refresca, sobre todo si volvemos a comprometernos con él.

pág. 331

7 de Mayo

EN ALGÚN MOMENTO de su vida, en el que había dejado de creer en sí mismo, probablemente haya habido alguien que sí creyó en usted. Esa persona consolidó en usted un guión positivo. ¿Representó una diferencia?

¿Por qué no ser un programador positivo, un afirmador de otras personas?

págs. 337-338

8 de Mayo

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.

pág. 38

9 de Mayo

CUANTO MÁS ESTRECHAMENTE nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas.

pág. 46

LA IDEA DE que tenemos una capacidad embrionaria y de que podemos crecer y desarrollarnos, liberando cada vez más potencial, desarrollando cada vez más talentos. Muy relacionado con el *potencial* está el principio del *crecimiento* —el proceso de liberar potencial y desarrollar talentos, con la necesidad correlativa de principios tales como la *paciencia*, la *educación* y el *estímulo*.

pág. 45

PARA QUE UNO pueda aprender o crecer tiene que permitir que el maestro —haciendo preguntas, sacando a la luz nuestra ignorancia— se haga una idea del nivel en que estamos. No se puede fingir durante mucho tiempo; finalmente nos descubrirán. La admisión de la ignorancia es a menudo el primer paso en nuestra educación. Thoreau se preguntaba: «¿Cómo podremos recordar nuestra ignorancia —según exige nuestro crecimiento—, si continuamente usamos nuestros conocimientos?».

pág. 47

¿ES POSIBLE QUE mi esposa no sea el verdadero problema? ¿Puedo estar otorgando poder a las debilidades de mi esposa, y haciendo que mi vida dependa de la manera en que me tratan?

¿Tengo algunos paradigmas básicos acerca de mi esposa, acerca del matrimonio, de lo que es realmente el amor, que están alimentando el problema?

pág. 53

13 de Mayo

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.

pág. 59

SUGERIRÍA QUE EL lector cambiase el paradigma de su propio compromiso con este material, pasando del rol de discípulo al de maestro. Que asumiese un enfoque de adentro hacia afuera, 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.

No sólo recordará mejor lo que lea, sino que su perspectiva se habrá ampliado, su comprensión se habrá profundizado, y se habrá desarrollado su motivación para aplicar el material.

págs. 73 y 74

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 defectos de otras personas arruinen nuestras vidas emocionales, o como la de sentirse víctima de personas y hechos que están fuera de nuestro control.

págs. 62-63

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.

págs. 65 y 67

17 de Mayo

SIEMPRE HAY QUE tratar a los empleados exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes.

pág. 71

¿QUÉ ES LO que reflejamos a los otros sobre ellos mismos? ¿Y en qué medida ese reflejo influye en sus vidas? Tenemos mucho para invertir en las cuentas bancarias emocionales de las otras personas. Cuanto más podemos verlas en términos de su potencial inadvertido, más podremos emplear nuestra imaginación en lugar de nuestra memoria (con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores o empleados).

pág. 339

MIENTRAS VIVA SUS valores, disfrutará del regocijo y la paz que habrán infundido en usted su sentido de la identidad, su integridad, su autocontrol y su capacidad autodirectiva. También se definirá desde adentro, y no a través de las opiniones de la gente o de la comparación con los otros.

Paradójicamente, descubrirá que cuanto menos se preocupe por lo que otros piensan de usted, más le preocupará lo que los otros piensen de sí mismos y de sus mundos, e incluso de sus relaciones con usted. Dejará de basar su vida emocional en las debilidades de otras personas. Además, le resultará más fácil y deseable cambiar, porque hay algo (un núcleo profundo) que es esencialmente constante.

págs. 74 y 75

20 de Mayo

NUESTRAS DOTES SINGULARMENTE humanas nos elevan por encima del mundo animal. La medida en que ejercitamos y desarrollamos esas dotes nos da poder para desplegar nuestro potencial humano.

pág. 85

21 de Mayo

ENTRE EL ESTÍMULO y la respuesta está nuestra
mayor fuerza: la libertad interior de elegir.

pág. 85

22 de Mayo

DADO QUE POR naturaleza somos proactivos, si nuestras vidas están en función del condicionamiento y las condiciones, ello se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos.

pág. 85

NUESTRO LENGUAJE, POR ejemplo, es un indicador muy fiel del grado en que nos vemos como personas proactivas.

El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad.

«Ése soy yo. Yo soy así, eso es todo.» *Estoy determinado, no puedo hacer nada al respecto.*

«No puedo hacerlo. No tengo tiempo.» *Me controla algo que está fuera de mí: el tiempo limitado.*

«Si mi esposa fuera más paciente...» *La conducta de algún otro está limitando mi efectividad.*

«Tengo que hacerlo.» *Las circunstancias u otras personas me fuerzan a hacer lo que hago. No tengo la libertad de elegir mis propias acciones.*

Ese lenguaje deriva de un paradigma básico determinista. Y en su espíritu está transferir la responsabilidad. *No soy responsable, no puedo elegir mi respuesta.*

pág. 93

UN SERIO PROBLEMA del lenguaje reactivo es que se convierte en una profecía de autocumplimiento. Refuerza el paradigma de que estamos determinados y genera pruebas en apoyo de esa creencia. La gente se siente cada vez más impotente y privada de su autocontrol, alejada de su vida y de su destino. Culpa a fuerzas externas —a otras personas, a las circunstancias, incluso a los astros— de su propia situación.

págs. 94-95

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.

pág. 108

LOS PROBLEMAS DE *control directo* se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos.

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.

pág. 100

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, y sabiduría para establecer la diferencia».

págs. 100-101

28 de Mayo

SI LA ESCALERA no está apoyada en la pared correcta, cada paso que demos no hará más que acercarnos antes al lugar erróneo.

pág. 113

PROBABLEMENTE EL DEPÓSITO más importante entre los posibles consista simplemente en escuchar, sin juzgar, predicar o leer su propia autobiografía en lo que él le dice. Solamente escuche y trate de entender. Hágale sentir su preocupación por él, el hecho de que lo acepta como persona.

Puede que al principio el joven no reaccione. Pero en la medida en que esos depósitos auténticos no se interrumpen, empezarán a sumarse. Disminuirán nuestros números rojos.

pág. 214

«SI VAS A hacer una reverencia, que tu inclinación sea pronunciada», dice la sabiduría oriental. «Paga hasta la última moneda», dice la ética cristiana. Para constituirse como depósito, la disculpa tiene que ser sincera. Y tiene que percibirse como sincera.

Leo Roskin enseñó que «El débil es el cruel. La amabilidad sólo puede esperarse del fuerte».

pág. 223

MUCHOS EJECUTIVOS, GERENTES y padres oscilan como un péndulo entre la falta de consideración gano/pierdes y la indulgencia pierdo/ganas. Cuando ya no pueden soportar la confusión y la falta de estructura, dirección, expectativas y disciplina, vuelven a gano/pierdes, hasta que la sensación de culpa socava su resolución y los empuja de nuevo a pierdo/ganas, para retornar a gano/pierdes empujados por la cólera y la frustración.

pág. 236

1 de Junio

ES POSIBLE ESTAR atareado —muy atareado— sin ser muy efectivo.

pág. 113

2 de Junio

SEAMOS O NO conscientes de ella, la controlemos o no, hay una primera creación en todas las partes de nuestra vida. Somos la segunda creación de nuestro propio designio proactivo, o la segunda creación de las agendas de otras personas, de las circunstancias y de los hábitos del pasado.

págs. 115-116

3 de Junio

Y PUEDO CAMBIAR. Puedo vivir a partir de mi imaginación y no de mi memoria. Puedo relacionarme con mi potencial ilimitado en lugar de hacerlo con mi pasado limitador. Puedo convertirme en mi propio creador.

pág. 122

4 de Junio

CUANDO SE HA adquirido ese sentido de misión, se posee la esencia de la propia proactividad. Estamos en posesión de los valores que dirigen nuestra vida, de la dirección básica en virtud de la cual establecemos nuestras metas a corto y largo plazo. Contamos con el poder de una constitución escrita basada en principios correctos, que permite evaluar efectivamente todas las decisiones concernientes al uso más efectivo del tiempo, del propio talento y energía.

pág. 125

5 de Junio

LOS PRINCIPIOS SIEMPRE tienen consecuencias naturales. Hay consecuencias positivas cuando vivimos en armonía con ellos. Las consecuencias son negativas cuando los ignoramos. Pero como esos principios se aplican a todo el mundo (se tenga o no conciencia de ello) esta limitación es universal. Y cuanto más sabemos de los principios correctos, mayor es nuestra libertad personal para actuar con sabiduría.

págs. 142-143

6 de Junio

AMPLÍE SU MENTE. Visualícelo todo con riqueza de detalles. Abarque tantos sentimientos y emociones como le resulte posible. Implique en ello todos los sentidos que pueda.

pág. 150

7 de Junio

UNA META EFECTIVA se centra primordialmente en los resultados más que en la actividad. Identifica el lugar en el que uno quiere estar, y mientras tanto ayuda a determinar dónde se encuentra uno. Proporciona información importante sobre cómo llegar, y nos dice que hemos llegado, cuando llega el momento. Unifica los esfuerzos y la energía. Otorga significado y propósito a todo lo que se hace.

pág. 156

8 de Junio

MI PROPIA MÁXIMA de la efectividad personal es la siguiente: *Administra desde la izquierda; lidera desde la derecha.*

pág. 167

9 de Junio

SÓLO CUANDO NUESTRA autoconciencia nos permite examinar nuestro programa —y tenemos imaginación y conciencia moral para crear un programa nuevo y singular centrado en principios al que se le puede decir «Sí»—, sólo entonces tendremos una fuerza de voluntad independiente que nos permita decirle «No», con una sonrisa auténtica, a lo que carece de importancia.

pág. 179

10 de Junio

EN LUGAR DE centrarse en las *cosas* y el *tiempo*, las expectativas de la cuarta generación se centran en preservar y realzar las *relaciones* y en alcanzar *resultados*.

pág. 171

11 de Junio

LOGRAMOS TODO LO que hacemos por medio de la delegación: en el tiempo o en otras personas. Si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de *eficiencia*. Si delegamos en otras personas, pensamos en términos de *efectividad*.

pág. 194

12 de Junio

EL VERDADERO AUTORRESPECTO proviene del dominio de sí, de la verdadera independencia.

pág. 210

13 de Junio

NO SE PUEDEN recoger frutos cuando faltan las raíces. Éste es el principio de la secuenciación: la victoria privada precede a la victoria pública. El autodomínio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros.

pág. 210

14 de Junio

SI EL LECTOR cultiva el hábito de mantener siempre las promesas que hace, tenderá puentes de confianza que pasen sobre las brechas de incomprensión que pueden existir entre él y su hijo.

pág. 218

15 de Junio

LA INTEGRIDAD INCLUYE la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en *adecuar nuestras palabras a la realidad*. La integridad consiste en *adecuar la realidad a nuestras palabras*; en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado, una unidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida.

págs. 220-221

16 de Junio

DAG HAMMARSKJOLD, EX secretario general de las Naciones Unidas, formuló cierta vez una observación profunda y de amplio alcance: «Es más noble entregarse por completo a un individuo que trabajar con diligencia por la salvación de las masas».

pág. 226

SIN DUDA, HAY un lugar para el pensamiento de gano/pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza. Pero la mayor parte de la vida no es una competencia. No tenemos por qué vivir compitiendo con nuestro cónyuge, nuestros hijos, nuestros colaboradores, nuestros vecinos, nuestros amigos. Sería ridículo preguntar: «¿Quién está ganando en su matrimonio?». Si no están ganando los dos miembros de la pareja, no está ganando ninguno.

pág. 235

18 de Junio

LA MENTALIDAD DE abundancia surge de una profunda sensación interior de valía y seguridad personales. Se trata del paradigma de que en el mundo hay lo bastante como para que nadie se quede sin lo suyo. El resultado es que se comparten el prestigio, el reconocimiento, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan posibilidades, opciones, alternativas y creatividad.

pág. 248

19 de Junio

SI NO ME abro a usted, si usted no me comprende, si no comprende mi situación y mis propios sentimientos, tampoco sabrá cómo aconsejarme. Lo que usted dice es perfecto, pero no tiene nada que ver conmigo.

pág. 269

20 de Junio

NO SE PUEDE penetrar verdaderamente en otra persona, ver el mundo como ella lo ve, mientras no se desarrollen el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, así como las habilidades necesarias para la escucha empática.

pág. 280

21 de Junio

MIENTRAS QUE LAS prácticas son específicas de las situaciones, los principios son verdades profundas, fundamentales, de aplicación universal. Se aplican a los individuos, las familias, los matrimonios, a las organizaciones privadas y públicas de todo tipo. Cuando esas verdades se internalizan como hábitos, otorgan el poder de crear una amplia variedad de prácticas para abordar diferentes situaciones.

pág. 45

22 de Junio

SALGA REGULARMENTE A pasear con su cónyuge. Cenen o hagan juntos algo de lo que disfruten los dos. Escúchense recíprocamente: procuren comprender. Trate cada uno de ver la vida a través de los ojos del otro.

pág. 291

23 de Junio

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

pág. 296

24 de Junio

COMO EN LA filosofía del Lejano Oriente, «no buscamos imitar a los maestros, sino que buscamos lo que buscan ellos»; no procuramos imitar experiencias creadoras sinérgicas del pasado, sino que aspiramos a experiencias nuevas de ese tipo, en torno a propósitos nuevos, diferentes y a veces superiores.

pág. 302

25 de Junio

PODEMOS SER SINÉRGICOS dentro de nosotros mismos incluso en un ambiente muy adverso. No es obligatorio sentirse afectado por los agravios. La energía negativa puede esquivarse dando un paso a un lado; podemos buscar lo bueno de los otros y utilizarlo, por diferentes que sean de nosotros, para mejorar nuestro punto de vista y ampliar nuestra perspectiva.

pág. 318

LA MAYORÍA PENSAMOS que no tenemos tiempo para hacer ejercicio. ¡Qué paradigma más distorsionado! No tenemos tiempo para no hacerlo. Hablamos más o menos de tres a seis horas por semana, o un mínimo de treinta minutos al día, día tras día. No parece una cantidad excesiva de tiempo para dedicarla al ejercicio físico, en vista de los enormes beneficios que éste aporta a las otras 162 o 165 horas de la semana.

pág. 325

27 de Junio

LA EDUCACIÓN (LA EDUCACIÓN CONTINUADA, que sin cesar pule y amplía la mente) es una renovación mental vital. A veces supone la disciplina externa del aula o programas de estudio sistematizados; mas a menudo no lo hace. Las personas proactivas pueden imaginar muchos modos de educarse.

pág. 332

28 de Junio

PARA MOVERSE A lo largo de la espiral ascendente es necesario *aprender, comprometerse y actuar* en planos cada vez más altos. Nos engañamos al pensar que uno solo de esos factores es suficiente. Para no dejar de progresar, debemos aprender, comprometernos y actuar... aprender, comprometernos y actuar... y aprender, comprometernos y de nuevo actuar.

pág. 345

29 de Junio

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.

págs. 38-39

EN EL MUNDO de las empresas he tenido frecuentes oportunidades de ver las consecuencias de intentar abreviar este proceso natural de crecimiento, cuando los ejecutivos pretenden «comprar» una nueva cultura productiva, calidad moral y servicios al cliente, con discursos enérgicos, continuas sonrisas e intervenciones externas, o por medio de fusiones, adquisiciones o tomas de posesión, pero ignoran el clima de baja confianza producido por tales manipulaciones. Cuando estos métodos no les dan resultado, buscan otras técnicas de la ética de la personalidad, ignorando y violando constantemente los principios y procesos naturales en los que se basa una cultura de alta confianza.

pág. 48

1 de Julio

SI UNO REALMENTE procura comprender, sin hipocresía ni engaño, a veces queda literalmente aturdido ante el conocimiento y la comprensión auténticos que se recogen de los otros seres humanos. Para empatizar ni siquiera es necesario que se hable. De hecho, a veces las palabras son obstáculos. Ésa es una de las razones por las cuales la técnica sola no da resultado. Este tipo de comprensión trasciende la técnica.

pág. 284

2 de Julio

HAY MOMENTOS PARA enseñar y momentos que no son para enseñar. Cuando las relaciones son tensas y el aire está cargado emocionalmente, el intento de enseñar se percibe a menudo como una forma de juicio y rechazo. Se incluye mucho más tomando al niño a solas, con tranquilidad, cuando la relación es buena, y discutiendo con él la enseñanza o el valor.

págs. 50-51

3 de Julio

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.

pág. 63

4 de Julio

¿HA TOMADO EL lector 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.

pág. 67

5 de Julio

SEA CUAL FUERE su situación actual, le aseguro que usted no es sus hábitos. Puede reemplazar las pautas antiguas de una conducta derrotista por pautas nuevas, nuevos hábitos de efectividad, de felicidad y de relaciones basadas en la confianza.

Le exhorto sinceramente a que abra la puerta del cambio y el desarrollo mientras estudia estos hábitos.

pág. 75

6 de Julio

LA CAPACIDAD PARA subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

pág. 86

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.

págs. 103-104

8 de Julio

HASTA QUE UNA persona no pueda decir, profunda y honestamente, «Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer», tampoco podrá decir «Elijo otra cosa».

pág. 87

EL AMOR —EL SENTIMIENTO— es el fruto de amar, el verbo.

Las personas reactivas hablan del sentimiento. Ellas se mueven por sentimientos. Hollywood, por lo general, nos convence de que no somos responsables, de que somos un producto de nuestros sentimientos. Pero los guiones de Hollywood no describen la realidad. Si nuestros sentimientos controlan nuestras acciones, ello se debe a que hemos renunciado a nuestra responsabilidad y que permitimos que nuestros sentimientos nos gobiernen.

pág. 95

PERO EL PROBLEMA es que las personas pierdo/ganas entierran muchos sentimientos. Un sentimiento que no se expresa nunca muere: está enterrado vivo y surge más adelante de la peor manera. Las enfermedades psicosomáticas, en particular de los sistemas respiratorio, nervioso y circulatorio, son a menudo la encarnación del resentimiento acumulado, de la decepción profunda y de la desilusión reprimida por la mentalidad pierdo/ganas. La cólera o ira desproporcionadas, la reacción exagerada ante una pequeña provocación y el cinismo son otras formas de corporizar las emociones reprimidas.

Las personas que se reprimen constantemente, y no trascienden los sentimientos para darles un significado superior, acaban descubriendo que ello afecta la calidad de su autoestima y finalmente la calidad de sus relaciones con los otros.

pág. 236

UNO DE LOS depósitos más importantes que pueden hacerse consiste en procurar realmente comprender a la otra persona; ésta es la clave de todos los otros depósitos. Simplemente no sabemos en qué consiste «depositar» en otra persona hasta que se comprende al individuo.

Cuando hacemos un depósito, lo que es importante para la otra persona debe ser tan importante para nosotros como lo es esa persona.

pág. 215

12 de Julio

LA *IMPORTANCIA*, POR otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

pág. 172

EMPEZAR CON UN fin en mente consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Cada parte de su vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene) puede examinarse en el contexto del todo, de lo que realmente a usted le importa más. Teniendo claramente presente ese fin, usted puede asegurarse de que lo que haga cualquier día particular no viole los criterios que ha definido como de importancia suprema, y que cada día contribuya de un modo significativo a la visión que usted tiene de su vida como un todo.

págs. 112-113

LA ADMINISTRACIÓN SE centra en el límite inferior: ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas? El liderazgo aborda el límite superior: ¿cuáles son las cosas que quiero realizar? En palabras de Peter Drucker y Warren Bennis, «administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas». La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

pág. 116

15 de Julio

ENFRENTADOS A DOS alternativas —la nuestra y la «errónea»— podemos buscar una tercera alternativa sinérgica. Casi siempre existe esa tercera alternativa; si la buscamos con una filosofía de ganar/ganar y realmente procuramos comprender, por lo general hallamos una solución mejor para todos los interesados.

pág. 319

UN ENUNCIADO DE la misión organizacional —que verdaderamente refleje el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización— crea una gran unidad y un enorme compromiso. Crea un marco de referencia en el corazón y la mente de las personas, un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía habrán de gobernarse. No necesitan que nadie los dirija, controle, critique o registre infracciones. Comparten el núcleo invariable de lo que la organización persigue.

pág. 163

17 de Julio

LO QUE HAYA en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

pág. 126

18 de Julio

PUESTO QUE ES una persona centrada en principios, ve las cosas de otro modo. Y como ve las cosas de otro modo, también piensa y actúa de otra manera. Tiene un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder, que fluyen de un núcleo sólido y constante; por lo tanto, ha cimentado una vida altamente proactiva y efectiva.

pág. 146

CASI TODOS LOS atletas internacionales y otros sujetos de rendimiento alto son visualizadores. Lo ven, lo sienten, lo experimentan antes de hacerlo realmente. Empiezan con un fin en mente.

El lector puede hacer esto en todas las áreas de su vida. Antes de cualquier tarea, de una presentación de ventas, un encuentro difícil o del desafío cotidiano de alcanzar una meta, véala con claridad y vividez, de modo inexorable, una y otra vez. Cree una «zona cómoda» interior. Después, cuando entre en la situación, no le resultará extraña. No le provocará temor.

pág. 153

20 de Julio

EL NÚCLEO DE toda familia es lo que no cambia, lo que siempre estará allí: un punto de vista y valores compartidos. Al redactar un enunciado de la misión de la familia, damos expresión a sus verdaderos cimientos.

pág. 157

ADEMÁS DE LA autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral, es el cuarto privilegio humano —*la voluntad independiente*— el que realmente hace posible la autoadministración efectiva. Se trata de la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia. Significa actuar en lugar de «ser actuado», llevar proactivamente a cabo el programa que hemos desarrollado a través de los otros tres dones.

El poder se adquiere aprendiendo a usar ese gran don en las decisiones que tomamos día tras día.

pág. 168

22 de Julio

Una máxima de los arquitectos dice que «la forma sigue a la función». De modo análogo, la administración sigue al liderazgo. El modo en que uno pasa el tiempo es la consecuencia del modo en que uno ve su propio tiempo y sus propias prioridades.

pág. 179

23 de Julio

SI BIEN PUEDE pensar en términos de *eficiencia* para tratar el tiempo, una persona centrada en principios piensa en términos de *efectividad* en el trato con personas. A veces la vida centrada en principios del cuadrante II requiere la subordinación de la agenda a las personas.

pág. 183

LA MAYOR PARTE de las personas dicen que lo que principalmente les falta es disciplina. Pensándolo con más profundidad, creo que ése no es el caso. El problema básico consiste en que las prioridades no han arraigado en sus corazones y sus mentes. E intentan dar prioridad a esas actividades e integrarlas en sus vidas recurriendo sólo a la autodisciplina. Pero sin un centro de principios y un enunciado de la misión personal, carecen de los cimientos necesarios para sostener sus esfuerzos. Están trabajando sobre las hojas, sobre las actitudes y las conductas de la disciplina, sin siquiera pensar en examinar las raíces, los paradigmas básicos de los que fluyen sus actitudes y conductas naturales.

págs. 178 y 179

25 de Julio

ES IMPOSIBLE LOGRAR la victoria pública con técnicas populares de «negociación ganar/ganar», de «escucha refleja» o de «resolución de problemas» que se centren en la personalidad y mutilen la base vital del carácter.

pág. 229

EL INGREDIENTE MÁS importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos. Y si nuestras palabras y acciones derivan de técnicas superficiales de relaciones humanas (la ética de la personalidad) y no de nuestro núcleo interior (la ética del carácter), los otros sentirán esa duplicidad. Sencillamente, no podremos crear y sustentar la base necesaria para la interdependencia efectiva.

pág. 211

27 de Julio

SIEMPRE QUE SE INGRESA EN UNA SITUACIÓN NUEVA es muy importante poner todas las expectativas sobre la mesa. Las personas las utilizarán para empezar a juzgarse recíprocamente, y si sienten que se han violado sus expectativas básicas, la reserva de confianza disminuirá. Creamos muchas situaciones negativas al dar por sentado que nuestras expectativas son evidentes por sí mismas, y que los otros las comprenden y comparten claramente.

pág. 220

LA INTEGRIDAD EN una realidad interdependiente consiste simplemente en que uno trata a todo el mundo siguiendo el mismo conjunto de principios. Cuando lo hagamos, las personas llegarán a confiar en nosotros. Puede que al principio no aprecien las francas experiencias de confrontación que esa integridad es capaz de generar. La confrontación exige un considerable coraje, y muchas personas preferirían seguir la vía de la menor resistencia, desmereciendo y criticando, traicionando confidencias, o participando en el chismorreó sobre otros a espaldas de ellos. Pero, a largo plazo, la gente confiará en nosotros y nos respetará si somos veraces, abiertos y amables con ella. Importamos lo bastante como para que valga la pena la confrontación. Y se dice que poseer la confianza de alguien es más que poseer su amor. A largo plazo, estoy convencido de que quien tiene la confianza también tendrá el amor.

págs. 221-222

29 de Julio

MUCHOS DE LOS problemas de las organizaciones provienen de dificultades de relación en la cumbre: entre los dos socios de un estudio profesional, entre el propietario y el presidente de una compañía, entre el presidente y el vicepresidente ejecutivo. Verdaderamente se necesita más nobleza de carácter para afrontar y resolver esas cuestiones que para continuar trabajando con diligencia a favor de los muchos proyectos y personas que están «allí fuera».

pág. 227

CUANDO LOS PADRES consideran los problemas de los hijos como oportunidades para construir la relación, y no como causa de una irritación negativa y molesta, cambia totalmente el carácter de la interacción padre-hijo. Los progenitores pasan a estar más dispuestos, incluso entusiasmados, a comprender en profundidad y ayudar a los hijos. Cuando un hijo se acerca a ellos con un problema, en lugar de pensar «¡Oh no! ¡Otro problema!», su paradigma es «Aquí tengo una gran oportunidad para ayudar realmente a mi hijo y para realizar un depósito en nuestra relación». Muchas interacciones dejan de ser de transacción para ser de transformación; cuando los hijos sienten el valor que los padres asignan a sus problemas y a ellos como individuos, se crean fuertes lazos de amor y confianza.

págs. 228-229

31 de Julio

GANAR/GANAR SE BASA en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor*, de un camino superior.

pág. 233

1 de Agosto

«VICTORIA PÚBLICA» NO significa victoria sobre otras personas. Significa el éxito en la interacción efectiva que genera resultados beneficiosos para todos los implicados. Victoria pública significa trabajo conjunto, comunicación conjunta, lograr juntos que sucedan las cosas imposibles de obtener mediante esfuerzos independientes y aislados. Y la victoria pública tiene sus raíces en el paradigma de la mentalidad de abundancia.

pág. 248

2 de Agosto

PARA EL ESPÍRITU humano es mucho más ennobecedor permitir que la gente se juzgue a sí misma, y no juzgarla. Y en una cultura basada en la confianza alta, también es más exacto. En varios casos, las personas saben en sus corazones, mejor que en los informes, cómo están yendo las cosas. El discernimiento interior suele ser mucho más preciso que la observación o la medición.

pág. 253

3 de Agosto

A MENOS QUE usted se vea influido por mi singularidad, yo no voy a verme influido por su consejo. De modo que si quiere ser realmente efectivo en el hábito de la comunicación interpersonal, la técnica no habrá de bastarle. Tiene que desarrollar esa capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Y tiene también que crear la cuenta bancaria emocional que genera un comercio entre los corazones.

pág. 270

4 de Agosto

TODOS LOS CONSEJOS bienintencionados del mundo no representan nada si no empiezan por afrontar el problema real. Y nunca abordaremos el problema si estamos tan encerrados en nuestra autobiografía, en nuestros paradigmas, que no nos quitamos las gafas el tiempo suficiente como para ver el mundo desde otro punto de vista.

pág. 282

5 de Agosto

CUANDO LAS PERSONAS tienen la oportunidad de abrirse, a menudo desenmarañan sus problemas y en el proceso perciben con claridad las soluciones.

pág. 283

6 de Agosto

¿PODRÍA LA SINERGIA crear un nuevo guión para la próxima generación, más adecuado para el servicio y la contribución, menos protector, menos competitivo, menos egoísta; un guión más abierto, más generoso y confiado, y menos defensivo y político; un guión más afectuoso, solícito, y menos posesivo y crítico?

pág. 296

7 de Agosto

LA PERSONA VERDADERAMENTE efectiva tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con los corazones y las mentes de otros seres humanos.

pág. 311

LA REGLA DE oro dice: «Trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti». Si bien superficialmente esto podría entenderse como hacer por los otros lo que queremos que ellos hagan por nosotros, creo que en un aspecto más esencial quiere decir que hay que comprenderlos profundamente en tanto individuos, como nosotros mismos querríamos ser comprendidos, y después tratarlos en los términos de esa comprensión.

pág. 216

EL GRADO EN que hemos desarrollado nuestra voluntad independiente en la vida cotidiana se mide por nuestra integridad personal. Fundamentalmente, la integridad es el valor que nos asignamos a nosotros mismos. Es nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos con nosotros mismos, de «hacer lo que decimos». Es respetarse a uno mismo, una parte fundamental de la ética del carácter, la esencia del desarrollo proactivo.

pág. 168

«LA PERSONA DE éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer», observó. «No necesariamente le gusta hacerlas. Pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos.»

Esa subordinación requiere un propósito, una misión, un claro sentido de dirección y valor establecido por el segundo hábito, un ardiente «¡Sí!» interior que hace posible decir «No» a otras cosas. También requiere voluntad independiente, el poder de hacer algo cuando uno no quiere hacerlo, y depender de los valores y no del impulso o deseo del momento. Es el poder de actuar con integridad respecto de la primera creación proactiva.

pág. 169

11 de Agosto

LA CLAVE NO es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades. Y esto puede hacerse mejor en el contexto de la semana.

pág. 183

12 de Agosto

COHERENCIA. LA COHERENCIA sugiere que haya armonía, unidad e integridad entre visión y misión, roles y metas, prioridades y planes, deseos y disciplina. En el planificador deberá haber un lugar destinado al enunciado de la misión personal, de modo que uno pueda remitirse constantemente a él. También tiene que haber lugar para los roles y para las metas a corto y largo plazo.

pág. 182

13 de Agosto

LA SEGURIDAD ECONÓMICA no reside en el empleo que tenemos; reside en nuestra capacidad para producir: pensar, aprender, crear, adaptarnos. Ésa es la verdadera independencia económica.

pág. 342

14 de Agosto

HAY UNA SEGURIDAD intrínseca que surge del servicio, del hecho de ayudar a otros de modo significativo. Una fuente importante es el trabajo cuando uno se ve a sí mismo realizando contribuciones y creando, incidiendo realmente en los resultados. Otra fuente es el servicio anónimo, que nadie conoce y que nadie conocerá nunca. Y eso no importa. Lo que importa es hacer felices las vidas de otras personas. El motivo es la influencia, y no el reconocimiento.

pág. 336

15 de Agosto

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 conservarnos íntegros si hablamos y andamos de cierto modo mientras vemos de otro.

págs. 37-38

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 en 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.

pág. 31

17 de Agosto

LOS PRINCIPIOS NO son *valores*. Una pandilla de ladrones puede tener valores, pero violan los principios fundamentales de los que estamos hablando. Los principios son el territorio. Los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son.

pág. 45

A VECES OBTENEMOS beneficios sociales de la buena conducta de nuestros hijos mientras que, a nuestros ojos, alguno de ellos simplemente no está a la altura de nuestras expectativas. Nuestra *imagen* de nosotros mismos y nuestro rol como padres buenos y cariñosos pueden ser incluso más profundos que nuestra *imagen* del niño, y tal vez pueden influirla. *El modo de ver* y manejar el problema implica mucho más que nuestra preocupación por el bienestar de nuestro hijo.

De ahí que, 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.

pág. 28

19 de Agosto

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.

pág. 61

20 de Agosto

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.

pág. 70

21 de Agosto

SI LA ÚNICA visión que tenemos de nosotros mismos proviene del espejo social (del actual paradigma social y de las opiniones, percepciones y paradigmas de las personas que nos rodean), la concepción que tengamos de nosotros será como la imagen reflejada en los espejos deformantes de los parques de atracciones.

pág. 81

22 de Agosto

MUCHAS PERSONAS ESPERAN que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellas. Pero las personas que llegan a ocupar los buenos puestos son las proactivas, aquellas que son soluciones para los problemas, y no problemas ellas mismas, que toman la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario, congruente con principios correctos, y finalmente realizan la tarea.

pág. 90

23 de Agosto

¿TENGO EL PODER de elegir mi respuesta?

«Cuando por fin comprendí que en realidad tengo ese poder, cuando me tragué esa amarga píldora y comprendí que yo había elegido ser desgraciada, también comprendí que podía elegir no serlo.»

págs. 87-88

24 de Agosto

CUANDO SE REÚNEN dos personas del tipo gano/pierdes, es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, el resultado será pierdo/pierdes. Ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite o «hacérselas pagar» al otro, ciegos al hecho de que el asesinato es suicidio, de que la venganza es un arma de doble filo.

pág. 237

25 de Agosto

LA CLAVE REAL de su influencia en mí es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o del tipo de persona que usted verdaderamente es, y no de lo que los otros dicen que usted es o de lo que usted quiere que yo piense que es. Se pone de manifiesto en el modo en que yo realmente lo experimento a usted.

Su carácter está constantemente irradiando, comunicando. A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted, o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo.

pág. 269

26 de Agosto

MANTENER UN COMPROMISO o una promesa es un depósito de suma importancia; romperlos representa un importante reintegro.

pág. 218

27 de Agosto

LA VALORACIÓN DE las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

pág. 311

28 de Agosto

AL CENTRAR NUESTRAS vidas en principios in-
temporales constantes, creamos un paradigma
fundamental de la vida efectiva. Es el centro que
sitúa en perspectiva a todos los otros centros.

pág. 143

29 de Agosto

EL GRADO CON que uno empiece con un fin en mente determina a menudo si se puede o no crear una empresa de éxito. La mayor parte de los fracasos empresariales comienzan en la primera creación, con problemas tales como la subcapitalización, una mala comprensión del mercado o la falta de un plan.

págs. 114-115

30 de Agosto

TENEMOS MAYOR NECESIDAD de una visión, una meta y una brújula (un conjunto de principios o instrucciones), y menos necesidad de un mapa de ruta. Frecuentemente no sabemos cómo será el terreno que tenemos que atravesar, o qué necesitaremos para atravesarlo; mucho dependerá del juicio que formulemos en ese momento. Pero una brújula interna siempre nos indicará la dirección.

pág. 117

LA SEGURIDAD Y la guía clara otorgan verdadera sabiduría, y la sabiduría se convierte en la chispa o el catalizador que libera y dirige el poder. Cuando esos cuatro factores están presentes juntos, armonizándose y vivificándose entre sí, dan origen a la gran fuerza de una personalidad noble, un carácter equilibrado, un individuo hermosamente integrado.

págs. 126-127

1 de Septiembre

EN EL LIDERAZGO personal efectivo, las técnicas de visualización y afirmación surgen naturalmente de un fundamento mental bien conocido, a través de propósitos y principios que pasan a ser el centro de la vida individual. Son extremadamente poderosas para reescribir los guiones y la reprogramación, para sellar un compromiso profundo con ciertos propósitos y principios, en la mente y el corazón.

pág. 153

2 de Septiembre

ADEMÁS DE PERMITIRNOS poner primero lo primero, la organización semanal del cuadrante II otorga libertad y flexibilidad para controlar acontecimientos imprevistos, cambiar la programación temporal si es necesario, gozar de relaciones e interacciones con otros, disfrutar profundamente de experiencias espontáneas, sabiendo que uno ha ordenado proactivamente la semana para alcanzar metas clave en todas las áreas de la vida.

pág. 187

3 de Septiembre

SI TODAS LAS mañanas dedicamos unos minutos a revisar la agenda podemos ponernos en contacto con las decisiones basadas en valores tomadas al organizar la semana, y también con los factores no previstos que aparezcan. Al echar una mirada al día, se puede ver que los roles y metas permiten una priorización natural que surge de nuestro sentido innato del equilibrio. Se trata de un establecimiento de prioridades más flexible, más del hemisferio derecho del cerebro, que en última instancia proviene de la idea de la misión personal.

pág. 187

4 de Septiembre

LA CAUSA DE casi todas las dificultades que aparecen en las relaciones arraiga en expectativas conflictivas o ambiguas en torno a los roles y metas. Ya se trate de la cuestión de quién hace qué en el trabajo, de cómo se comunica uno con su hija cuando le dice que arregle su cuarto, o de quién pondrá la comida al pez y sacará la basura, podemos estar seguros de que las expectativas poco claras provocarán incomprendiones, decepciones y retiros de confianza.

pág. 219

5 de Septiembre

SON MUCHOS LOS que se niegan a delegar en otras personas porque les parece que ello consume demasiado tiempo y esfuerzo, y que ellos mismos pueden realizar mejor la tarea. Pero delegar en otros con efectividad es tal vez la actividad que por sí sola potencia más nuestra fuerza.

pág. 194

6 de Septiembre

HE DESCUBIERTO QUE la clave de los noventa y nueve es el restante uno, en particular ese uno que pone a prueba la paciencia y el buen humor de los muchos. Es el amor y la disciplina del «uno» (estudiante o hijo) lo que transmite amor a los otros. El modo en que tratamos al «uno» revela el modo en que consideramos a los noventa y nueve restantes, porque en última instancia cada uno de ellos es «un uno».

pág. 222

7 de Septiembre

PARA CREAR LA unidad necesaria en la conducción efectiva de la empresa, de una familia o un matrimonio, se requiere gran fuerza y coraje personales. En el desarrollo de relaciones, no se puede compensar la falta de nobleza del carácter personal con numerosas habilidades técnicas para la administración del trabajo. Es en un nivel muy esencial, de persona a persona, donde vivimos las leyes primordiales del amor y la vida.

pág. 228

8 de Septiembre

EN UNA REALIDAD interdependiente, cualquier cosa inferior a ganar/ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo. El costo de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo ganar/ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del «no hay trato».

pág. 242

NO HAY TRATO significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa ni se ha establecido ningún contrato. Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular, porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cuando se tiene presente la opción del «no hay trato», se puede decir con honestidad: «Solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y quiero que usted gane. No pretendo hacer mi voluntad si a usted le molesta, porque finalmente ello saldrá a la superficie más adelante y provocará una retirada.»

págs. 240-241

10 de Septiembre

EL LIDERAZGO INTERPERSONAL efectivo requiere la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía, la sabiduría y el poder que proviene de un liderazgo personal centrado en principios.

pág. 244

«PROCURE PRIMERO COMPRENDER» supone un cambio de paradigma muy profundo. Lo típico es que primero procuremos ser comprendidos. La mayor parte de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar. Están hablando o preparándose para hablar. Lo filtran todo a través de sus propios paradigmas, leen su autobiografía en las vidas de las otras personas.

Si tienen un problema con alguien —un hijo, una hija, el cónyuge, un empleado— su actitud es: «Esa persona no comprende».

pág. 270

LA ESCUCHA EMPÁTICA, en y por sí misma, es un depósito enorme en la cuenta bancaria emocional. Es profundamente terapéutica y curativa porque proporciona «aire psicológico».

Si de pronto succionaran todo el aire de la habitación en la que el lector se encuentra ahora, ¿qué sucedería con su interés por este libro? Dejaría de interesarle el libro; sólo le interesaría respirar. La supervivencia se convertiría en su única motivación.

Pero como en este momento tiene aire, respirar no lo motiva. Ésta es una de las mayores comprensiones en el campo de la motivación humana: *las necesidades satisfechas no motivan*. Sólo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado.

págs. 272-273

CUANDO UNO PUEDE exponer sus ideas con claridad, concretamente, gráficamente y, lo que es más importante, en su contexto (en el contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros), consigue aumentar significativamente la credibilidad de las propuestas que presenta.

pág. 289

SI DOS PERSONAS tienen la misma opinión, una de ellas es innecesaria. Para mí no representaría ninguna ventaja comunicarme con alguien que sólo ve a la anciana. No necesito hablar, comunicarme, con alguien que esté de acuerdo conmigo; quiero comunicarme con usted porque ve las cosas de modo diferente. Valoro esa diferencia.

De modo que cuando tomo conciencia de la diferencia de nuestras percepciones, digo: «¡Bien! Usted lo ve de otro modo. Ayúdeme a ver lo mismo que usted».

pág. 312

CUANDO UNO SE comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Se diría que de ese modo se deja a un lado el primer hábito (empezar con un fin en mente), pero en realidad ocurre lo opuesto: se pone en práctica. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Y ése es el objetivo en el que pensamos.

págs. 296-297

MUCHAS PERSONAS PIENSAN en términos dicotómicos de «esto o lo otro». Creen que si uno es amable, no puede ser rudo. Pero ganar/ganar es amable... y también rudo. Duplica en rudeza a gano/pierdes. Para recurrir a ganar/ganar uno no sólo ha de ser amable; tiene que ser valiente. No sólo debe experimentar empatía, sino también confianza en sí mismo. No ha de ser sólo considerado y sensible, sino también valiente. Lograr ese equilibrio entre coraje y consideración es la esencia de la madurez real y fundamental para el ganar/ganar.

pág. 246

17 de Septiembre

CUANDO YA TENEMOS autoconciencia, debemos elegir los propósitos y principios que pondremos en práctica en la vida; de otro modo alguna otra cosa llenará el vacío, y perderemos nuestra autoconciencia para ser como animales rastreros, cuya finalidad primordial es la supervivencia y la reproducción.

pág. 344

18 de Septiembre

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.

pág. 38

LOS PRINCIPIOS SON directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales. Son esencialmente indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos. Para captar rápidamente su naturaleza evidente basta con considerar el absurdo de tratar de vivir una vida efectiva basada en sus opuestos. Dudo de que alguien pueda seriamente considerar que la mala fe, el engaño, la bajeza, la inutilidad, la mediocridad o la degeneración sean una base sólida para la felicidad o el éxito duraderos.

págs. 45-46

20 de Septiembre

EN ÚLTIMO TÉRMINO, lo que somos puede transmitirse con una elocuencia mucho mayor que cualquier cosa que digamos o hagamos.

pág. 31

21 de Septiembre

CUANTO MÁS RECURRE la gente a remiendos rápidos, y más se centra en los problemas y el dolor agudos, en mayor medida ese mismo enfoque profundiza la condición crónica subyacente.

pág. 51

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.

pág. 63

CENTRARSE EXCESIVAMENTE EN P da por 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 nuestras vidas, 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.

pág. 72

LO QUE NOS hiere o daña no es lo que nos sucede, sino nuestra respuesta a lo que nos sucede. Desde luego, las cosas pueden dañarnos físicamente o perjudicarnos económicamente, y producirnos dolor por ello. Pero nuestro carácter, nuestra identidad básica, en modo alguno tiene que quedar herida. De hecho, nuestras experiencias más difíciles se convierten en los crisoles donde se moldea nuestro carácter y se desarrollan las fuerzas internas, la libertad para abordar circunstancias difíciles en el futuro y para inspirar a otros la misma conducta.

pág. 88

25 de Septiembre

LAS PERSONAS PROACTIVAS llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no.

pág. 86

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.

pág. 102

LAS CAPACIDADES EXCLUSIVAMENTE humanas de la autoconciencia, la imaginación y la conciencia moral nos permiten examinar las primeras creaciones y hacernos cargo de nuestra primera creación, escribir nuestro propio guión. Dicho de otro modo, el primer hábito dice «Tú eres el creador». El segundo hábito es la primera creación.

pág. 116

PODEMOS INCORPORAR ESTE hecho en nuestro enunciado de la misión personal, y grabarlo en nuestras mentes y corazones. Podemos visualizarlo viviendo en armonía con ese enunciado de la misión en la victoria privada cotidiana. Se pueden dar pasos para amar y perdonar a los padres, y, si todavía viven, establecer con ellos una relación positiva, tratando de comprender.

Cualquier tendencia que en su familia se haya transmitido de generación en generación puede detenerse en usted. Usted es una persona de transición: un vínculo entre el pasado y el futuro. Y su propio cambio puede afectar a muchas vidas más adelante.

pág. 354

EL LÍDER ES el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación, y grita: «¡Selva equivocada!».

Pero, ¿cómo suelen responder los ajetreados productores y administradores? «¡Cállate! ¡Estamos avanzando!»

págs. 116-117

CUANDO UNO PROCURA auténticamente comprender, al parafrasear el contenido y reflejar el sentimiento proporciona aire psicológico. También ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos. A medida que crece su confianza en el deseo sincero que usted tiene de escucharlo y comprenderlo, va desapareciendo la barrera entre lo que realmente sucede dentro de él y lo que comunica. Nos abre el alma. No piensa y siente una cosa mientras comunica otra. Empieza a confiarnos sus más íntimos sentimientos y pensamientos.

pág. 281

1 de Octubre

LA EFECTIVIDAD —Y A MENUDO incluso la supervivencia— no depende sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en la selva correcta.

pág. 117

2 de Octubre

CUANDO PENETRAMOS PROFUNDAMENTE en nosotros mismos y reorganizamos nuestros paradigmas básicos para ponerlos en armonía con principios correctos, creamos al mismo tiempo un centro efectivo que nos da poder y una óptica clara a través de la cual podemos ver el mundo. Podemos entonces centrar esa óptica en el modo en que nosotros, como individuos únicos, nos relacionamos con ese mundo.

pág. 146

3 de Octubre

LA IMAGINACIÓN PUEDE utilizarse para lograr el éxito efímero que se obtiene cuando una persona se centra en las ganancias materiales o en «el partido que puedo sacar de esto». Pero creo que el empleo superior de la imaginación está en armonía con el uso de la conciencia moral para trascenderse a uno mismo y crear una vida de servicio basada en un propósito único y en los principios que gobiernan la realidad interdependiente.

pág. 154

4 de Octubre

HE EXPERIMENTADO EN mi propia vida el poder de la organización centrada en principios, del cuadrante II, y la he visto transformar las vidas de centenares de otras personas; y estoy convencido de que determina una diferencia, una importante diferencia positiva. Y cuanto más completamente vinculemos las metas semanales a un marco de principios correctos y a un enunciado de la misión personal, mayor será el aumento de efectividad.

págs. 190-191

5 de Octubre

LA DELEGACIÓN EN encargados se centra en los resultados y no en los métodos. Permite a las personas elegir sus métodos y las hace responsables de los resultados. Al principio lleva más tiempo, pero se trata de tiempo bien invertido. Uno puede trasladar el punto de apoyo y aumentar su potencia, mediante la delegación en encargados.

La delegación en encargados supone la comprensión clara y el compromiso mutuo, desde el principio, acerca de las expectativas en cinco áreas.

págs. 196-197

6 de Octubre

POR DENTRO, LAS personas son muy tiernas y sensibles. No creo que la edad o la experiencia determinen una diferencia importante. Por dentro, incluso detrás del exterior más rudo y duro, están los sentimientos y afectos tiernos del corazón.

pág. 218

7 de Octubre

UNO DE LOS modos más importantes de poner de manifiesto la integridad consiste en ser leales con quienes no están presentes. De esta manera construimos la confianza de los que sí lo están.

pág. 221

8 de Octubre

NO HAY MODO de recurrir a un «gano» en nuestras vidas si ni siquiera sabemos, en sentido profundo, en qué consiste (qué es lo que de hecho está en armonía con nuestros valores más íntimos). Y si no podemos comprometernos y mantener los compromisos con nosotros mismos y con otros, nuestros compromisos carecerán de sentido. Nosotros lo sabemos; los otros lo saben. Advierten la duplicidad y se ponen en guardia. Falta una base de confianza, y ganar/ganar se convierte en una técnica superficial e inefectiva. La integridad es la piedra angular de la base.

pág. 245

9 de Octubre

UNA COSA ES cometer un error, y otra muy distinta no admitirlo. La gente perdona los errores, porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio. Pero no se perdonan fácilmente los errores del corazón, la mala intención, los malos motivos, la justificación que por orgullo pretende encubrir el error.

pág. 224

USTED PUEDE ESTAR programado con la mentalidad de abundancia: mi gui3n podr3a ser el de una mentalidad de escasez. Tal vez usted enfoque los problemas con un paradigma altamente visual, intuitivo, hol3stico, de hemisferio derecho; mi encuadre podr3a ser de hemisferio izquierdo, muy secuencial, anal3tico y verbal.

Es posible que nuestras percepciones sean sumamente distintas. Y sin embargo los dos hemos vivido durante a3os con nuestros respectivos paradigmas, pensando que son «hechos» y cuestionando el car3cter de la competencia mental de cualquiera que no pueda «ver los hechos».

Ahora bien, con todas nuestras diferencias, estamos tratando de funcionar juntos —en un matrimonio, en el trabajo, en un proyecto de servicio comunitario. ¿C3mo trascender los l3mites de nuestras percepciones individuales para poder emerger con soluciones ganar/ganar? La respuesta es: primero intentar comprender, despu3s ser comprendido.

p3g. 286

11 de Octubre

¿ES LÓGICO QUE dos personas disientan y que ambas tengan razón? No es lógico, es *psicológico*. Y es muy real.

pág. 311

12 de Octubre

LA SINERGIA SIGNIFICA que $1 + 1$ puede ser igual a $8'16$ o incluso 1.600 . La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, y todas las partes lo saben. Además disfrutan auténticamente de la empresa creativa. Se constituye una minicultura satisfactoria en y por sí misma. Aunque sea breve, existe allí un equilibrio P/CP.

pág. 304

13 de Octubre

TODOS TENEMOS RAÍCES y capacidad para rastrearlas, para identificar a nuestros antepasados.

La motivación más alta y poderosa para hacerlo no es sólo por nosotros mismos, sino por nuestra posteridad, la posteridad de toda la humanidad. Y como alguien ha dicho: «Sólo hay dos legados duraderos que podemos dejar a nuestros hijos: uno son las raíces; el otro, alas».

Pág. 353

14 de Octubre

SEGÚN DECÍA THOREAU, «Mil cortes en las hojas del árbol del mal equivalen a uno solo en las raíces». Sólo podemos lograr una mejora considerable en nuestras vidas cuando dejamos de cortar las hojas de la actitud y la conducta y trabajamos sobre la raíz, sobre los paradigmas de los que fluyen la actitud y la conducta.

pág. 41

15 de Octubre

LAS CIRCUNSTANCIAS DIFÍCILES suelen dar origen a cambios de paradigma, a marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma, y ve a los otros y a lo que la vida le pide. Su perspectiva más amplia refleja los valores actitudinales que nos elevan e inspiran a todos nosotros.

págs. 89-90

16 de Octubre

LA INTERDEPENDENCIA ES una elección que sólo 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.

pág. 63

17 de Octubre

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.

pág. 72

HAY TRES VALORES fundamentales en la vida: el de la experiencia, o de lo que nos sucede: el creador, o de lo que aportamos a la existencia, y el actitudinal, o de nuestra respuesta en circunstancias difíciles, como por ejemplo en enfermedades terminales.

Mi propia experiencia confirma lo que sostiene Frankl, en el sentido de que el más alto de los tres valores es el actitudinal. En otras palabras, lo que más importa es el modo en que respondemos a lo que experimentamos en la vida.

pág. 89

19 de Octubre

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.

pág. 104

20 de Octubre

EN TODOS LOS casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted.

pág. 91

21 de Octubre

LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es «lo primero», la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica.

pág. 168

22 de Octubre

EMPEZAR CON UN fin en mente significa enfocar mi rol como padre, y mis otros roles en la vida, teniendo claros mis valores y mi orientación. Entonces, cuando aparezcan los problemas, los desafíos, podré tomar mis decisiones basándome en esos valores. Puedo actuar con integridad. No me veo obligado a reaccionar ante las circunstancias, guiado por emociones momentáneas. Puedo ser verdaderamente proactivo, verme impulsado por valores, porque mis valores ya están definidos.

pág. 122

23 de Octubre

A MEDIDA QUE se avanza en la semana, habrá sin duda momentos en que nuestra integridad tendrá que situarse en primer lugar. La tendencia a reaccionar satisfaciendo prioridades urgentes pero no importantes de otras personas en la zona del cuadrante III, o el placer de escapar al cuadrante IV, amenazarán con ponerse por delante de las actividades importantes del cuadrante II que uno ha planificado. Nuestra concentración en principios, nuestra autoconciencia y la conciencia moral pueden proporcionar un alto grado de seguridad intrínseca, guía y sabiduría para usar la voluntad independiente y mantener la integridad respecto de lo verdaderamente importante.

pág. 191

24 de Octubre

MANTENER A LAS personas en el curso de la responsabilidad no es humillante; es afirmativo. La proactividad forma parte de la naturaleza humana, y, aunque los músculos proactivos puedan encontrarse adormecidos, sin duda están en su lugar. Al respetar la naturaleza proactiva de las otras personas, por lo menos les proporcionamos un reflejo claro, y no distorsionado, de su figura en el espejo social.

pág. 91

25 de Octubre

UN PADRE INTELIGENTE ha dicho sobre la educación de los hijos: «Hay que tratarlos a todos igual, es decir, a cada uno de modo diferente».

pág. 216

26 de Octubre

Y CUANTO MÁS fuerte es uno —cuanto más genuino es su carácter, más alto nivel de proactividad y más comprometido está realmente con el paradigma ganar/ganar— mayor será la influencia sobre la otra persona. Ésta es la puesta a prueba real del liderazgo interpersonal. Va más allá del liderazgo transaccional, hasta del liderazgo transformacional, que transforma tanto a los individuos implicados como su relación.

pág. 250

27 de Octubre

CUANDO UNO ESCUCHA CON EMPATÍA a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas. Esa necesidad de aire psicológico afecta a la comunicación en todas las áreas de la vida.

pág. 273

28 de Octubre

LA SINERGIA ES la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de cada persona.

pág. 295

29 de Octubre

EN UNA FAMILIA intergeneracional fuerte hay un poder trascendente. Una familia efectivamente interdependiente de hijos, padres, abuelos, tías y primos puede representar una fuerza poderosa para ayudar a las personas a saber quiénes son, de dónde vienen y qué representan.

pág. 352

30 de Octubre

NO ESTOY DE acuerdo con la literatura popular sobre el éxito en cuanto a que la autoestima es primordialmente una cuestión de disposición mental, de actitud, como si uno pudiera lograr la paz mental mediante una preparación psicológica.

Tenemos paz mental cuando nuestra vida está en armonía con los principios y valores verdaderos, y de ningún otro modo.

pág. 336

PERO YA SEA que el cambio de paradigma nos empuje en direcciones positivas o negativas, o que 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 las fuentes de nuestras actitudes y conductas, y en última instancia de nuestras relaciones con los demás.

pág. 40

1 de Noviembre

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.

págs. 106-107

LAS EMPRESAS, LOS GRUPOS COMUNITARIOS, las organizaciones de todo tipo (incluso las familias) pueden ser proactivos. Pueden combinar la creatividad y los recursos de los individuos proactivos para crear una cultura proactiva dentro de la organización. La organización no tiene por qué estar a merced del ambiente; puede tomar la iniciativa para llevar a la práctica los valores compartidos, y alcanzar los propósitos compartidos de todos los individuos implicados.

pág. 93

EN EL TRATO con una persona que viene de un paradigma gana/pierdes, la relación sigue siendo la clave. El objetivo está en nuestro círculo de influencia. Uno efectúa depósitos en la cuenta bancaria emocional por medio de la cortesía, el respeto y el aprecio auténticos de la otra persona y del otro punto de vista. Se confía más en el proceso de comunicación. Se escucha más y con mayor profundidad. Uno se expresa a sí mismo con más coraje. No se es reactivo. Ahondamos en nosotros mismos en busca de la fuerza de carácter necesaria para ser proactivos. Persistimos, forjando la relación hasta que la otra persona empieza a comprender que uno quiere auténticamente que la solución represente una verdadera ganancia para ambas partes. El proceso mismo constituye un enorme depósito en la cuenta bancaria emocional.

pág. 250

EN EL NIVEL del individuo, un enunciado de la misión personal basado en principios correctos representa el mismo tipo de norma. Se convierte en una constitución personal, en una base para tomar las decisiones importantes acerca de la orientación de la vida, y también las decisiones cotidianas en medio de las circunstancias y emociones que nos afectan. Otorga a los individuos la misma fuerza intemporal en medio del cambio.

pág. 124

LA ELABORACIÓN DE esos acuerdos de desempeño ganar/ganar es la actividad central de la gerencia. Con un acuerdo establecido, los empleados pueden desenvolverse dentro de su marco. El gerente puede actuar como el coche que precede a los competidores hasta que empieza la carrera. Pone las cosas en marcha y se aparta del camino. En adelante su tarea es limpiar las manchas de aceite del asfalto.

pág. 257

6 de Noviembre

UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del *Titanic*».

pág. 117

PERO COMO UNO no es omnisciente, no siempre puede saber de antemano qué será lo verdaderamente importante. Por más cuidado que ponga en organizar la semana, habrá momentos en los que, como persona centrada en principios, tendrá que subordinar sus horarios programados a un valor superior. Si uno se centra en principios, puede hacerlo con una sensación interior de paz.

pág. 191

CUANDO EFECTUAMOS DEPÓSITOS de amor incondicional, cuando vivimos las leyes primordiales del amor, también estamos animando a otros para que lo hagan. En otras palabras, cuando verdaderamente amamos a los demás sin poner condiciones, sin ataduras, los ayudamos a sentirse seguros, a salvo, validados y afirmados en su mérito esencial, en su identidad e integridad.

Se anima su proceso natural de desarrollo. Les facilitamos la vivencia de las leyes de la vida —cooperación, contribución, autodisciplina, integridad— y a descubrir y ser fieles a lo mejor y más importante de su propio interior.

pág. 224

9 de Noviembre

UN CARÁCTER RICO en integridad, madurez y mentalidad de abundancia posee una autenticidad que va más allá de la técnica o de la falta de técnica en las interacciones humanas.

pág. 248

10 de Noviembre

DE LAS RELACIONES derivan los acuerdos que dan definición y dirección al ganar/ganar. A veces se denominan *acuerdos de ejecución* o *acuerdos de asociación*; el paradigma de la interacción productiva pasa de vertical a horizontal, de una supervisión externa a la autosupervisión, de la diferenciación de posiciones a la asociación en el éxito.

págs. 251-252

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*.

pág. 105

ES PROBABLE QUE el mayor beneficio que se experimente como consecuencia del ejercicio sea el desarrollo de los músculos de la proactividad del primer hábito. Cuando uno actúa sobre la base del valor del bienestar físico, en lugar de reaccionar a todas las fuerzas que le impiden hacer ejercicio, el paradigma de uno mismo, la autoestima, la autoconfianza y la propia integridad se ven profundamente afectados.

pág. 328

13 de Noviembre

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.

pág. 101

14 de Noviembre

TOMAR LA INICIATIVA no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

pág. 90

15 de Noviembre

INCLUSO ENTRE PERSONAS o circunstancias que parecen ignorar los principios, podemos sentirnos seguros sabiendo que son más grandes que las personas y las circunstancias, y que han triunfado durante miles de años, una y otra vez. Lo que es más importante, podemos sentirnos seguros sabiendo que estamos en condiciones de aplicarlos a nuestra vida, con nuestra propia experiencia.

pág. 140

AL CENTRAR NUESTRA vida en principios correctos, creamos una base sólida para el desarrollo de los cuatro factores sustentadores de la vida.

Nuestra *seguridad* proviene entonces de saber que, a diferencia de otros centros basados en personas o cosas sujetas a cambios frecuentes e inmediatos, los principios correctos no cambian. Podemos depender de ellos.

La *sabiduría* y la *guía* que acompañan a la vida centrada en principios provienen de mapas correctos, del modo en que las cosas son realmente, han sido y serán.

El poder personal que surge de la vida central en principios es el poder de un individuo autoconsciente, inteligente, proactivo, no limitado por las actitudes, conductas y acciones de los demás ni por muchas de las circunstancias e influencias ambientales que coartan a otras personas.

pág. 140 y 142

CUANDO SE TRABAJA en el desarrollo de un paradigma de cuadrante II, se acrecienta la capacidad para organizar y ejecutar todas las semanas de la vida en torno de las propias prioridades más profundas, para poder hacer lo que se dice. No se dependerá de ninguna otra cosa o persona para la administración efectiva de la propia vida.

pág. 203

18 de Noviembre

CUANDO SE APRENDE a escuchar profundamente a otras personas, se descubren diferencias enormes en la percepción. También se empieza a apreciar el efecto que esas diferencias pueden determinar cuando las personas tratan de trabajar conjuntamente en situaciones de interdependencia.

pág. 285

NO PRESIONE NI EMPUJE; sea paciente, sea respetuoso. La gente no tiene por qué abrirse verbalmente antes que uno pueda empatizar. Uno puede empatizar constantemente con su conducta. Se puede ser sagaz, sensible y consciente, y vivir fuera de la propia autobiografía cuando ello es necesario.

pág. 290

HE LLEGADO A creer que la clave de la sinergia interpersonal es la sinergia intrapersonal, es decir, la sinergia interior de cada persona. El corazón de la sinergia intrapersonal está contenido en los principios de los primeros tres hábitos, que proporcionan una seguridad interior suficiente como para asumir los riesgos de ser abierto y vulnerable. Mediante la internalización de esos principios, desarrollamos la mentalidad de abundancia de ganar/ganar y la autenticidad del quinto hábito.

pág. 308

SIEMPRE QUE PENSEMOS *que el problema está «allí afuera»*, este pensamiento es el problema. Otorgamos a lo que está ahí afuera 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.

pág. 104

22 de Noviembre

PERO AL EXAMINAR nuestros guiones con cuidado, muchos empezamos a descubrir algunos hermosos y positivos que nos han sido transmitidos y que nosotros ciegamente damos por sentados. Una autoconciencia real nos ayuda a apreciar esos guiones y a quienes nos han precedido y educado en una vida basada en principios, reflejando para nosotros no sólo lo que somos, sino también aquello en lo que podemos convertirnos.

pág. 352

23 de Noviembre

COMPRENDEMOS QUE PROPORCIONAR un reflejo positivo a los otros en modo alguno nos empequeñece. Nos hace crecer, porque aumenta nuestras oportunidades de mantener interacción efectiva con otras personas proactivas.

pág. 337

24 de Noviembre

A VECES LO MÁS proactivo a nuestro alcance es *ser* feliz, sonreír auténticamente. La felicidad, como la desdicha, es una elección proactiva.

pág. 105

25 de Noviembre

LOS PARADIGMAS SON inseparables del carácter. *Ser es ver* en la dimensión humana. Y lo que *vemos* está altamente interrelacionado con lo que *somos*. No podemos llegar muy lejos en la modificación de nuestro modo de ver sin cambiar simultáneamente nuestro ser, y viceversa.

pág. 42

26 de Noviembre

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.

pág. 107

DESDE LUEGO, UNO puede ordenar una habitación mejor que un niño, pero la clave está en que queremos capacitar al niño para que lo haga. Esto lleva tiempo. Uno mismo tiene que implicarse en el adiestramiento y el desarrollo. Lleva tiempo, pero ¡qué valioso resulta ese tiempo más adelante! A largo plazo, ese tiempo se recupera.

pág. 202

28 de Noviembre

LA REBELIÓN ES un nudo del corazón, no de la mente. La clave es efectuar depósitos, depósitos continuos de amor incondicional.

pág. 225

LOS JUEGOS TRADICIONALES de evaluación son torpes y emocionalmente agotadores. En ganar/ganar, cada uno se evalúa a sí mismo, utilizando los criterios que ha ayudado a establecer desde el principio. Y si uno los estipula correctamente, la gente puede hacer eso. Con un acuerdo de delegación ganar/ganar, incluso un niño de siete años puede decidir por sí mismo si está conservando el jardín bien «verde y limpio».

pág. 256

30 de Noviembre

GOETHE ENSEÑÓ: «TRATA a un hombre tal como es, y seguirá siendo lo que es. Trata a un hombre como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser».

pág. 339

PODEMOS VALORAR LAS diferencias en otras personas. Cuando alguien disienta de nosotros, diremos: «¡Bien! Usted lo ve de otro modo». No es obligatorio que estemos de acuerdo con él; simplemente podemos afirmarlo. Y podemos procurar comprender.

pág. 319

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.

pág. 105

NUESTRA NATURALEZA BÁSICA consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros. Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además nos da poder para crear las circunstancias.

pág. 90

CUANTO MÁS PROACTIVOS SOMOS (primer hábito), más efectivamente podemos ejercer el liderazgo personal (segundo hábito) y la administración personal (tercer hábito) en la vida. Cuanto más efectivamente administramos nuestra vida (tercer hábito), en mayor medida podemos realizar actividades renovadoras del cuadrante II (séptimo hábito). Cuanto más procuramos primero comprender (quinto hábito), con más efectividad podemos buscar soluciones sinérgicas del tipo ganar/ganar (cuarto y sexto hábitos). Cuanto más progresamos en cualquiera de los hábitos que conducen a la independencia (hábitos primero, segundo y tercero), más efectivos seremos en las situaciones interdependientes (hábitos tercero, quinto y sexto). Y la renovación (séptimo hábito) es el proceso de revivificar todos los hábitos.

pág. 341-342

EL SÉPTIMO HABITO es CP personal. Significa preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

pág. 323

6 de Diciembre

LA RENOVACIÓN ES el principio —y el proceso—
que nos permite ascender en una espiral de creci-
miento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

pág. 343

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.»

pág. 106

SI PROCURAMOS SINCERAMENTE comprender e integrar estos principios en nuestras vidas, estoy convencido de que descubriremos y redescubriremos la verdad de esta observación de T. S. Eliot:

No debemos dejar de explorar, porque al final de nuestra exploración llegaremos a nuestro punto de partida y conoceremos el lugar por primera vez.

pág. 56

LA FILOSOFÍA GANAR/GANAR no es una técnica de personalidad. Es un paradigma de la interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia. Surge de relaciones en las que existe una alta confianza. Se materializa en acuerdos que clarifican y administran efectivamente tanto las expectativas como el éxito. Prospera en sistemas que le brindan sustento. Y se realiza mediante procesos que ahora estamos preparados para examinar más detalladamente al hablar de los hábitos quinto y sexto.

pág. 264

10 de Diciembre

LA ESCUCHA EMPÁTICA lleva tiempo, pero no tanto como protegerse de las incongruencias y corregirlas cuando uno ya ha hecho kilómetros de camino, o vivir con problemas irresueltos o no expresados, o afrontar los resultados de no brindar aire psicológico a nadie.

pág. 285

11 de Diciembre

CUANTO MÁS PROFUNDAMENTE comprendemos a las otras personas, más las apreciamos, más respeto tenemos por ellas. Tocar el alma de otro ser humano es caminar por tierra sagrada.

pág. 290

12 de Diciembre

LA DIMENSIÓN ESPIRITUAL es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores, un área muy privada de la vida, de importancia suprema. Bebe en las fuentes que nos inspiran y elevan, y que nos ligan a las verdades intemporales de la humanidad. Y tiene en cada persona un carácter muy distinto y diferente.

págs. 328-329

13 de Diciembre

LA CONFIANZA ES la forma más elevada de la motivación humana. Saca a la luz lo mejor de la gente. Pero requiere tiempo y paciencia, y no excluye la necesidad de adiestrar y desarrollar a las personas para que su competencia pueda elevarse al nivel de esa confianza.

pág. 201-202

14 de Diciembre

ÉSA ES LA inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida: la inversión en nosotros mismos, en el único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación. Nosotros somos los instrumentos de nuestra propia ejecución, y para ser efectivos debemos reconocer la importancia de dedicar tiempo regularmente a afilar la sierra en las cuatro dimensiones.

pág. 325

15 de Diciembre

RECUERDE QUE su paradigma es la fuente de la que fluyen sus actitudes y conductas. Un paradigma es como un par de lentes; afecta el modo en que lo vemos todo en la vida. Si miramos las cosas a través del paradigma de los principios correctos, lo que vemos será espectacularmente distinto de lo que se percibiría a través de cualquier otro paradigma centrado.

pág. 143

16 de Diciembre

SOMOS RESPONSABLES DE nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias.

págs. 108-109

17 de Diciembre

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.

pág. 103

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 su 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.

pág. 108

SI NUESTRA cuenta bancaria emocional es rica, la credibilidad ya no representa un problema. Se han efectuado depósitos suficientes, de modo que usted sabe y yo sé que nos respetamos profundamente. Nos centramos en las cuestiones, y no en las personalidades o posiciones.

Como confiamos el uno en el otro, estamos abiertos a todo. Ponemos nuestras cartas sobre la mesa. Ambos nos comprometemos a tratar de comprender el punto de vista del otro en profundidad, y a trabajar juntos en favor de la tercera alternativa, de la solución sinérgica, que será una respuesta mejor para los dos.

pág. 249

20 de Diciembre

LA BÚSQUEDA DE la tercera alternativa es un cambio de paradigma importante, que desplaza a la mentalidad dicotómica de «O esto o aquello». La diferencia en los resultados es muy grande.

pág. 308

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

pág. 308

CUANDO REALIZAMOS REINTEGROS de una cuenta bancaria emocional, debemos disculparnos y hacerlo sinceramente. Las siguientes palabras sinceras representan depósitos considerables:

«Me equivoqué.»

«No fue amable por mi parte.»

«Fui irrespetuoso.»

«No respeté su dignidad, lo lamento profundamente.»

págs. 222-223

PRIMERO PROCURE COMPRENDER... y *después ser comprendido*. Saber ser comprendido es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar/ganar.

Ya hemos definido la madurez como el equilibrio entre el coraje y la consideración. Procurar comprender requiere consideración; procurar ser comprendido exige coraje. Para el ganar/ganar se necesita un alto grado de una y otro. De modo que en situaciones interdependientes es importante ser comprendidos.

pág. 287

RENOVAR NUESTRA DIMENSIÓN social/emocional no lleva tiempo en el mismo sentido que renovar las otras dimensiones. Podemos hacerlo en nuestras interacciones cotidianas normales con las otras personas. Pero sin ninguna duda requiere ejercicio. Tal vez tengamos que esforzarnos, porque muchos no hemos alcanzado el nivel de victoria privada y las habilidades de la victoria pública necesarias para que los hábitos cuarto, quinto y sexto se desplieguen naturalmente en todas nuestras interacciones.

pág. 334

25 de Diciembre

LA RENOVACIÓN EQUILIBRADA es sinérgica en grado óptimo. Lo que uno hace para afilar la sierra en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras, porque todas están altamente interrelacionadas. La salud física afecta la salud mental: la fuerza espiritual afecta la fuerza social/emocional. Al progresar en una dimensión, acrecentamos nuestras aptitudes en las otras.

pág. 341

PARA REALIZAR UN progreso significativo y sistemático a lo largo de esa espiral, tenemos que considerar otro aspecto de la renovación cuando éste se aplica al privilegio humano específico que dirige este movimiento ascendente: nuestra *conciencia moral*.

Así como la educación de los nervios y músculos es vital para el atleta, y la educación de la mente es vital para el estudioso, la educación de la conciencia moral lo es para la persona verdaderamente proactiva y altamente efectiva. Pero el adiestramiento y la educación de la conciencia moral exigen una concentración aún mayor, una disciplina más equilibrada, una vida más coherentemente recta. Requiere disfrutar con regularidad de literatura inspiradora, albergar pensamientos nobles y, sobre todo, vivir en armonía con su débil voz.

pág. 343

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 IBM, «está en el lado opuesto del fracaso».

pág. 106

¿DE DÓNDE NOS puede llegar la seguridad intrínseca? No proviene de lo que las otras personas piensan de nosotros, ni de la manera en que nos tratan. No proviene de la programación de la que hemos sido objeto. No proviene de las circunstancias ni de nuestra posición.

Viene de adentro. Viene de los paradigmas precisos y los principios correctos profundamente arraigados en nuestra mente y nuestro corazón. Viene de una coherencia de adentro hacia afuera, de vivir una vida de integridad en la que nuestros hábitos diarios reflejan nuestros valores más profundos.

págs. 335-336

UNA VEZ LE preguntaron a un maestro zen del Lejano Oriente, que conservaba la paz y la serenidad fueran cuales fueren las presiones que afrontara: «¿Cómo conserva usted esa serenidad y esa paz?». Él respondió: «Nunca abandono mi lugar de meditación». Meditaba por la mañana temprano, y durante el resto del día llevaba consigo la paz de esos momentos, en la mente y el corazón.

pág. 331

SE DICE QUE las guerras se ganan en la tienda del general. Se afila la sierra en las tres primeras dimensiones (la física, la espiritual y la mental) con la práctica que yo denomino «victoria privada cotidiana». Y le recomiendo al lector que le dedique una hora al día, durante el resto de su vida.

No hay ningún modo de pasar una hora que pueda compararse con la victoria privada cotidiana, en términos de valor y resultados. Influye en todas las decisiones y relaciones. Mejora extraordinariamente la calidad, la efectividad de todas las otras horas del día, e incluso la profundidad y el descanso del sueño. Otorga la fuerza a largo plazo física, espiritual y mental que nos permite afrontar con éxito los desafíos difíciles de la vida.

págs. 333-334

CREO QUE COMO seres humanos no podemos perfeccionarnos. En la medida en que seamos coherentes con los principios correctos, dentro de nuestra naturaleza se desencadenarán dones divinos que nos perfeccionarán. En palabras de Teilhard de Chardin, «No somos seres humanos que tienen una experiencia espiritual. Somos seres espirituales que tienen una experiencia humana».

pág. 356

*Aprenda los 7 hábitos de la gente
altamente efectiva*

Hábito 1. Sea proactivo. El hábito de ser proactivo o hábito de visión personal significa hacerse responsable de nuestras actitudes y acciones. Tomar la iniciativa y la responsabilidad para hacer que las cosas sucedan.

Hábito 2. Empiece con un fin en la mente. Éste es el hábito del liderazgo personal. Comience con un destino claro a fin de comprender dónde se encuentra ahora, hacia dónde va y qué valora más.

Hábito 3. Establezca primero lo primero. Éste es el hábito de la administración personal, que implica organizar y administrar el tiempo y los acontecimientos. Sea un autoadministrador. Organice y ejecute de acuerdo con prioridades.

Hábito 4. Piense en ganar/ganar. Ganar-ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Ganar-ganar es la actitud de buscar el beneficio mutuo. Este modo de pensamiento comienza con el com-

promiso de analizar todas las opciones hasta que se alcanza una solución satisfactoria para ambas partes o de no hacer ningún convenio en absoluto.

Hábito 5. Procure primero comprender... y después ser comprendido. Éste es el hábito de la comunicación empática. El entendimiento construye las habilidades de la escucha empática que inspira apertura y confianza.

Hábito 6. Sinergice. Éste es el hábito de la cooperación creativa o trabajo en grupo. La sinergia es el resultado de valorar las diferencias aportando juntos perspectivas diferentes en el espíritu del respeto mutuo.

Hábito 7. Afile la sierra. Éste es el hábito de la autorrenovación. Conserve y aumente su mayor posesión, a sí mismo, renovando las dimensiones físicas, espirituales, mentales y socioemocionales de su naturaleza.

Sobre el autor

STEPHEN R. COVEY es presidente del Centro de Liderazgo Covey y del Instituto de Liderazgo centrado en Principios, que no tiene ánimo de lucro. Su empresa enseña el desarrollo del liderazgo personal y organizativo por todo el mundo. Se graduó en Harvard, doctorándose por la Brigham Young University, donde es profesor adjunto de la Marriott School of Management. Internacionalmente reconocido como conferenciante, es autor de varios libros sobre el liderazgo, la efectividad personal y el cambio, la familia y las relaciones interpersonales. Está casado con Sandra Merrill Covey; tienen nueve hijos.

«Después de Dale Carnegie, Covey es el mejor especialista en autosuperación cuando se trata de dar en el blanco de las empresas en EEUU.»

USA Today

«Stephen R. Covey es el autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, uno de los libros más influyentes de toda la historia de la literatura de empresa.»

*Fast Track
Executive Book Summaries*

«Cuando Stephen Covey habla, los ejecutivos escuchan.»

Dun's Business Month

«Un Norman Vincent Peale de nuestros días, Covey es un experto cada día mejor.»

Business Week

Sobre el Centro de Liderazgo Covey

Esta firma, integrada por 500 miembros, está empeñada en la tarea de facultar a las personas y organizaciones a mejorar su actuación mediante la aplicación a fines valiosos del liderazgo centrado en principios.

Su cartera de clientes incluye 200 de las 500 empresas de Fortune, así como varios miles de pequeñas y medianas empresas, instituciones educativas y organizaciones gubernamentales y privadas de todo el mundo. Sus clientes consideran que su trabajo en liderazgo centrado en principios constituye la base de la efectividad de la calidad, el liderazgo, el servicio, la formación de equipos, la orientación organizacional y muchas otras iniciativas empresariales estratégicas.

Su singular enfoque contextual de la formación de culturas basadas en la confianza mediante la acción dirigida a los cuatro niveles —personal, interpersonal, administrativo y organizacional— goza de merecida fama.

La firma faculta a las personas y organizaciones

a enseñarse a sí mismas e independizarse del Centro. Al adagio que dice: «Dale un pescado a un hombre y lo alimentarás por un día; enséñale a pescar y lo alimentarás toda la vida», se le añade: «Forma maestros de pescadores y beneficiarás a toda la sociedad».

El proceso de capacitación se lleva a cabo a través de programas desarrollados en el Centro de Liderazgo Covey de las Montañas Rocosas, Utah; de programas y asesoramiento *in situ* para empresas clientes, y de seminarios públicos de Administración según los Siete Hábitos y Primero, lo Primero, ofrecidos en más de 77 ciudades de América del Norte y más de 40 países de todo el mundo.

*Relación de los centros
de Liderazgo Covey en el mundo*

FranklinCovey Argentina

LFCA S.A.
Cerrito 774, Piso 11
Ciudad de Buenos Aires, CP
Argentina C1010AAP
Tel: 5411-4372-5820
Fax :5411-4372-5648
info@franklincovey.com.ar
www.franklincovey.com.ar

FranklinCovey Pty Ltd Australia

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

FranklinCovey Austria

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

FranklinCovey Netherlands

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

**FranklinCovey Belgium &
Luxemburg**

Waterstraat 1, 3900 Overpelt.

Belgium

Tel:+32 11 80 12 58
Fax: +32 11 80 12 54
info@franklincovey.be
www.franklincovey.be

FranklinCovey Bermuda

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

FranklinCovey Brasil

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

FranklinCovey Canada

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

**FranklinCovey Central Eastern
Europe**

FC PL Sp z o o
Ul. Włodarzewska 33
02-384 Warszawa
Poland

Tel: +48 22 824 11 28
Fax: +48 22 824 11 29
office@franklincovey.pl
www.franklincovey.pl

FranklinCovey Chile
Avenida Bernardo O'Higgins
No. 292
Oficina 61
Santiago de Chile, Chile
Tel: 56-2-4489658 / 4489509

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

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

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

FranklinCovey Ecuador
Avenida Primera Casa 118
Calle 3 Colina de los Ceibos

Guayaquil, Ecuador
Tel: 59-34-2850485

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

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

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

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

FranklinCovey Gulf Middle East
Qiyada Consultants
PO Box 53703
Dubai, UAE

Tel: +971 4 33 222 44
Fax: +971 4 33 222 82
info@franklincoveyme.com
www.franklincoveyme.com

FranklinCovey Hellas

DMS Hellas Group
26 Perikou Street
115 24 Athens
Greece

Tel: +30 210 698 5946
Fax: +30 210 698 54947

19 Karolou Dil Str.
546 23, Thessaloniki
Greece

Tel: +30 2310 273 979
Fax: +30 2310 271 945
info@franklincovey.gr
www.franklincovey.gr

FranklinCovey Honduras

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

FranklinCovey Hong Kong

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

FranklinCovey Hungary

FCCoL Hungary Management
Consulting and Training Ltd.
1134 Budapest, Lehel u. 11.
Hungary

Tel: +36-1-412 1884
Fax: +36-1-412 1885
office@franklincoveyhu
www.franklincovey.hu

FranklinCovey Indonesia

P.T. Dunamis Intermaster
Jl. Bendungan Jatiluhur 56
Pusat, Jakarta 12440
Indonesia

Tel: 62 21 572 0761
Fax: 62 21 572-0762
info@dunamis.co.id
www.dunamis.co.id

FranklinCovey Ireland

Alexander House
The Sweepstakes
Ballsbridge
Dublin 4
Tel: +353 1664 1706
Fax: + 353 1631 9001
ireland@franklincoveyurope.com
www.franklincoveyurope.com

FranklinCovey Israel

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

FranklinCovey Italy

Cegos Italia SpA
Piazza Velasca, 5
20122 Milano, Italy
Tel. +39.2.80672417
Fax +39.2.72001647

roberto.monti@cegos.it
www.franklincovey.cegos.it

FranklinCovey Japan

Marumasu Koujimachi Bldg 7F
3-3 Kojimachi, Chiyoda-ku,
Tokyo Japan 102-0083
Tel: 81-3-3264-7417
Fax: 81-3-3264-7407
www.franklincovey.co.jp

FranklinCovey Corea

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

FranklinCovey Lebanon

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

FranklinCovey Malaysia

Leadership Resources (Malaysia)
Sdn. Bhd.
Suite 5.02, Level 5, P J Tower
Amcorp Trade Center
No. 18 Jalan Persiaran Barat
46050 Petaling Jaya
Selangor Darul Ehsan
MALAYSIA
Tel: +603 79551148
Fax: +603 79552589
covey@po.jaring.my
www.franklincoveymalaysia.com

FranklinCovey México

Arenal No. 24, Edificio B,
Planta Baja, Col, Ex- Hacienda
Guadalupe Chimalistac
Del. Alvaro Obregón
MÉXICO DF 01050
Tel: 52-555 322-3800
Fax: 52-555 322-3896
fcmex@franklincoveymex.com
www.franklincovey.com.mx

FranklinCovey Nicaragua

AMI de Nicaragua, SA
Bosques de Altamira # 268
Antiguo Banco de Café
2C al Lago 2C Arriba y 15 m al
Lago
Managua, Nicaragua
Tel: (505)270-7864
Fax: (505)270-5071
franklincoveyni@fcla.com

FranklinCovey Nigeria

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

FranklinCovey Nordic Approach

Tuborg Boulevard 12,
2900 Hellerup,
Denmark
Tel: +45 70226612
Fax: +45 70226712
info@franklincovey.dk
www.franklincovey.dk

FranklinCovey Panamá

Leadership Technologies, Inc.

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

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

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

FranklinCovey Portugal
Cegoc-Tea, LDA.
Av. Antonio Augusto Aguiar
21 - 2o
1050-012 Lisboa
Portugal
Tel: +351 21 319 19 60
Fax: +351 21 319 19 99
info@franklincovey.pt
www.franklincovey.pt

FranklinCovey Puerto Rico
Advantage Management Intl.
1607 Ponce de León Ave., Suite 410,
Cobian's Plaza, Bldg.
Santurce, PR 00909
Tel: 787 977-9094

Fax: 787-977-4067
franldincoveypr@fcla.com
www.fcla.com

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

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

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

FranklinCovey Singapore & China
Centre for Effective Leadership
(Asia) Pte Ltd
19 Tanglin Road
#05-18 Tanglin Shopping Centre
Singapore 247909
Tel: 65 6838 0777
Fax: 65 6838 9211
training@cel-asia.com
www.highlyeffectiveteachers.com

FranklinCovey South Africa
FCSA Organisation Services (Pty)
Ltd

P O Box 5783
Rivonia 2128
South Africa
Tel: 27-11-807-2929
www.franklincovey.co.za

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

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

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

FranklinCovey Taiwan
Strategic Paradigm Consulting Co.,
Ltd.
2F, 25, Alley 15, Lane 120, Sec. 1,
Nei-hu Road,
Taipei, Taiwan 114
Tel: 886-2-265741860

Fax: 886-2-2657-7370
smart@smartlearning.com.tw
www.smartlearning.com.tw

FranklinCovey Thailand
PacRim Leadership Center Co. Ltd
59/387-389 Moo 4
Ramkhamhaeng Road
Sapansoong, Bangkok 10240
Thailand
Tel: 662-728-0200
Fax: 662-728-0210
plc@pacrimgroup.com
www.pacrimgroup.com

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

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

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

FranklinCovey Venezuela
Avenida Rómulo Gallegos
Edificio Johnson & Johnson
Piso 3 Oficina 3A - Los Dos
Caminos

Caracas, Venezuela
Tel: 58-212-2350468
jmrconsultores@cantv.net

FranklinCovey West Indies
Leadership Consulting Group Ltd.
#23 Westwood St.

San Fernando
Trinidad, West Indies
Tel: 868 652-6805
Fax: 868 657-4432
lcg@rave-tt.net
www.fcla.com

