

EFFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Presentación.

Con el propósito de contribuir con la difusión de la propuesta de efectividad personal y organizacional de Stephen R. Covey, que a todas luces es de capital importancia para impulsar el desarrollo de las personas y organizaciones en un escenario mundial de intensos cambios, crecientes desafíos y exigencias de mayor competitividad, desarrollo en este trabajo algunos de sus conceptos más importantes. Asimismo, presento algunas ideas acerca del nuevo concepto de inteligencia emocional y la importancia que tiene para el desarrollo del individuo y las organizaciones, de acuerdo a los estudios de Daniel Goleman. Entre Covey, con su visión administrativa, y Goleman, con su visión psicológica, introduzco algunas ideas generales sobre Viktor E. Frankl, con su visión filosófica, sobre los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

A pesar de que Stephen R. Covey y Daniel Goleman son autores muy conocidos en los Estados Unidos, su país de origen, así como en muchas partes del mundo, en nuestro medio realmente no lo son. Pienso, entonces, que la oportunidad es propicia para conocer sus ideas, primero, así como valorar la posibilidad de aplicarlas, después.

¿Quién es Stephen R. Covey?

Una década atrás Stephen R. Covey, el denominado Sócrates americano, escribió: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1989), convirtiéndose su libro en un extraordinario éxito de ventas en su país, primero, y en el resto del mundo, después.

A la fecha este excepcional libro se ha traducido a más de veinticinco idiomas, se ha editado en un número mayor a los doce millones de ejemplares y su estudio se multiplica cada día más. En idioma castellano este libro fue editado en 1990 por la Editorial Paidós Ibérica S.A. con el nombre de: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.*

Después de este gran éxito editorial, Covey ha continuado su carrera de escritor, escribiendo las obras: *El liderazgo centrado en principios* (1990); *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva* (1994); *Primero lo primero* (1994), escrito con la colaboración de A. Roger Merrill y Rebecca R. Merrill; *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas* (1998); *The Nature of Leadership* (1999), escrito con la participación de A. Roger Merrill y Dewitt Jones; y *Living the 7 habits: Story of Courage and Inspirations* (1999), éstos dos últimos libros todavía sin traducir a nuestro idioma.

Stephen R. Covey, BA por la Universidad de Utah, MBA por la Universidad de Harvard y Ph.D por la Brigham Young University, ha sido considerado por la prestigiosa revista *Time* como uno de los veinticinco estadounidenses más influyentes de su país. El doctor Covey también se ha hecho merecedor a numerosos premios por la excelencia de su contribución al desarrollo de las personas y organizaciones.

Actualmente el doctor Covey lidera la Franklin Covey Company, importante firma que realiza, entre otras actividades, estudios y aplicaciones sobre Liderazgo Centrado en Principios en las organizaciones e instituciones más importantes del mundo. Su portafolio de clientes incluye 82 de las 100 *Fortune* y más de dos tercios de las 500 *Fortune*, miles de medianas y pequeñas empresas y entidades gubernamentales y muchos miles más de familias y personas en todo el mundo.

Los productos y servicios Covey se encuentran disponibles en más de veintiocho idiomas, y sus productos de planeación son utilizados por mas de 15 millones de personas. La organización Franklin Covey tiene una red mundial de oficinas y tiendas; cuenta con una Sede Central ubicada en Salt Lake, Utah (USA), y más de cien representaciones dispersas en los Estados Unidos de Norteamérica, Europa, Asia, América Latina, Oceanía y Africa.

Stephen R. Covey propone en su consagrada obra: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, una renovada filosofía de vida sustentada en la comprensión y aplicación de los siete hábitos de efectividad personal y organizacional. Tales hábitos -síntesis de su estudio magistral sobre la cultura del éxito en doscientos años en los Estados Unidos- son los siguientes: 1. Sea proactivo; 2. Empiece con un fin en mente; 3. Establezca primero lo primero; 4. Piense en ganar / ganar; 5. Procure primero comprender y después ser comprendido; 6. Sinergice; y 7. Afile la sierra.

La pregunta que seguramente muchos podemos hacernos, es la siguiente: ¿Por qué el primer libro de Stephen R. Covey -*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*- ha causado sensación en todo el mundo?

Me arriesgaré a señalar tres razones para intentar explicar este singular éxito editorial, el mismo que, a su vez, ha originado un extraordinario éxito empresarial reflejado en Franklin Covey Company.

Primero, porque el libro en mención se encuentra muy sólidamente fundamentado en los estudios que realizara Stephen R. Covey sobre las ideas escritas sobre el éxito en los últimos doscientos años en su país de origen. En efecto, el propio autor señala que su estudio sobre la literatura del éxito comprende los millares de escritos realizados desde 1776 en su país. Este extraordinario conocimiento no constituiría sino la esencia de la sabiduría de un pueblo democrático sobre el arte de vivir basándose en principios.

Segundo, porque las ideas de Stephen R. Covey son sumamente didácticas y enriquecedoras para todo aquel que sea capaz de responder al desafío personal que le plantea su propia superación.

Sobre la base del importante concepto de principios sustenta la arquitectura de los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Sin perder profundidad conceptual, Covey plantea todo un programa de desarrollo aplicable a individuos, familias, grupos y organizaciones de todo tipo.

Tercero, porque el libro de Stephen R. Covey llega a la comunidad en el tiempo preciso para ser valorado, asimilado y explotado. Es indudable que existe en las personas una necesidad de encontrar un sentido a sus propias vidas, así como también es innegable que las ideas de Covey se transforman en las manos de cada cual en poderosas herramientas de modelamiento de la propia vida.

Stephen R. Covey ha iluminado en nuestra época la necesidad de comprensión sobre el camino de desarrollo personal y organizacional. Corresponde ahora a cada individuo y organización recorrer el fatigoso y largo camino que conduce a la propia superación. Cada cual iluminará su vida con una mayor comprensión y superación en sus propias circunstancias. Ese es el reto que a cada uno de nosotros nos toca responder con la calidad de nuestras decisiones y acciones.

Fundamentos de la efectividad personal y organizacional.

Las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Stephen R. Covey, son las siguientes: 1. Paradigmas; 2. Principios; 3. Proceso de adentro hacia fuera; 4. Hábitos de efectividad; y 5. Niveles de efectividad. Conviene al llegar a este punto explicar someramente cada uno de estos conceptos para entender los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Paradigmas.

De acuerdo con Covey, los paradigmas son los modos en que las personas *ven* el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

La psicología tiene tres paradigmas importantes para entender el psiquismo y comportamiento humanos. Un paradigma -o fuerza psicológica- es el psicoanálisis de Sigmund Freud; otro es el conductismo de John B. Watson; y, por último, el humanismo de Abraham H. Maslow. Desde luego que cada uno de estos paradigmas o fuerzas psicológicas se han dividido en muchísimas otras, pero este tema no constituye propiamente un motivo central de esta exposición.

En administración también podemos encontrar pensamientos administrativos paradigmáticos. En el siglo XVIII aparecieron las ideas de Adam Smith; en el siglo XIX las ideas de Charles Babbage; en los inicios del siglo XX las ideas de Frederick W. Taylor; y, finalmente, en las postrimerías de este siglo las ideas de W. Edwards Deming.

Principios.

Los principios -siempre en la visión de Covey- son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, pues los principios son el territorio. Uno de los principios más importantes es la *ley de la cosecha*. Bastaría para comprenderlo preguntarnos lo siguiente: ¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.

Proceso de adentro hacia fuera.

Conforme a Covey, el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

Hábitos de efectividad.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional constituyen un nuevo paradigma propuesto por Stephen R. Covey, sustentados en siete hábitos reconocidos por nuestro autor en su original y productivo estudio acerca de la literatura del éxito en su país durante el período 1776 - 1976.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en nuestras vidas.

Veamos, a título de ilustración, el hábito de la lectura a través de estos tres elementos: 1. ¿Qué debo leer y por qué debo leer?; 2. ¿Cómo debo leer?; 3. ¿Deseo leer? Si una determinada persona carece del hábito de la lectura, resulta indudable que uno o más de estos elementos no están en la

intersección. A propósito del hábito de la lectura, recientes estadísticas oficiales informan, por ejemplo, que el Perú sólo supera en índice de lectoría en América Latina a Haití. Como contrapeso de esta situación podemos decir que el hábito de ver la televisión está reemplazando al hábito de la lectura. Lastima, sí, que la televisión peruana no ofrezca todavía todas las posibilidades educativas que debiera poner al servicio de su propia comunidad.

La clave de la efectividad es la relación entre la producción y la capacidad de producción. Covey ilustra muy bien esta relación narrando la fábula de Esopo de la gallina de los huevos de oro.

Cuenta el fabulista que en cierta ocasión un granjero tuvo la dicha de encontrarse con una gallina que ponía cada día un huevo de oro. No dando crédito a lo que sus sentidos percibían, el desconfiado granjero hizo verificar por otras personas el huevo. Y en efecto, pudo realmente comprobar que el huevo era de oro. Por cierto que nuestro granjero enriqueció notablemente, pues cada día que pasaba la gallina le ponía un huevo de oro. No pasó mucho tiempo antes de que sus ambiciones desmedidas le hicieran pensar que era mejor dar muerte a la gallina para tener de una vez todos los huevos de oro. En efecto, sin pensarlo más decidió matar a la gallina de los huevos de oro. Mas al darle muerte y abrirla comprobó para su desesperación que en su interior no había ningún huevo de oro. Había matado sin pensar en las consecuencias a la gallina de los huevos de oro. Así, pues, el huevo de oro de cada día de la gallina representa la producción, así como la gallina representa la capacidad de producción.

Los siete hábitos encarnan principios esenciales arraigados en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Los hábitos de la efectividad, son los siguientes: 1. Sea proactivo -hábito de la responsabilidad-; 2. Empiece con un fin en mente -hábito del liderazgo personal-; 3. Establezca primero lo primero -hábito de la administración personal-; 4. Piense en ganar / ganar -hábito del beneficio mutuo-; 5. Procure primero comprender y después ser comprendido -hábito de la comunicación efectiva-; 6. Sinergice -hábito de la interdependencia-; y 7. Afile la sierra -hábito de la mejora continua-.

Niveles de efectividad.

Estos niveles de efectividad, siempre en la visión de Covey, son los siguientes: **1. Efectividad personal; 2. Efectividad interpersonal; 3. Efectividad gerencial; y 4. Efectividad organizacional.** Veamos muy brevemente cada uno de estos niveles de efectividad:

1. La efectividad personal, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo;
2. La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás;
3. La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; y
4. La efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Primer hábito: Sea proactivo.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para

comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir.

Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: *Un psicólogo en un campo de concentración* (1946), publicado después con el título de: *El hombre en busca de sentido*, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye *el hábito de la responsabilidad*, son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo.

Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el *hábito del liderazgo personal*, son los siguientes:

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- Acepte que su vida tiene un sentido . . . pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: 1) Urgente e importante: Administración por crisis; 2) No urgente e importante: Administración proactiva; 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y 4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la administración personal*, son los siguientes:

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida . . . y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos . . . y renuévelos.
- Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.
- Efectivice sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.

- Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato.

Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito del beneficio mutuo*, son los siguientes:

- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.
- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede

recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el *ethos*, fundamento del carácter e integridad; el *pathos*, base de la empatía y el sentimiento; y el *logos*, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la comunicación empática*, son los siguientes:

- Aprenda mentalmente a ponerse en los *zapatos del otro* para empezar a comprenderlo.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo . . . con la mente abierta.
- Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

Sexto hábito: Sinergice.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la interdependencia*, son los siguientes:

- Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Seleccione la *tercera idea superior* en los grupos humanos en los que participe.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.

- Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

Séptimo hábito: Afile la sierra.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual.

Stephen R. Covey denomina a este hábito *afilar la sierra* por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mientes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Las personas requerimos renovación en todas y cada una las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la mejora continua*, son los siguientes:

- Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- Lea, estudie y reflexione . . . todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Stephen R. Covey establece muy claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial. Los siete hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral para propiciar precisamente su sinergia. Los hábitos también se encuentran entre sí interrelacionados, lo que también favorece su sinergia interna. La secuencia de los hábitos establece, primero, el logro de la victoria privada, básicamente por la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y, después, la victoria pública, fundamentalmente por la práctica de los tres segundos hábitos. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de

la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

Los siete hábitos de la efectividad constituyen un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional. No se trata, pues, de una simple receta sino de incorporar en la propia personalidad nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas motivaciones y consideraciones. Puede observarse, por ejemplo, lo difícil que puede resultarle a una persona que carece del hábito de la lectura adquirirla este hábito durante la edad adulta. Es dramático comprobar que al lado del analfabetismo absoluto -personas que no son inteligentes en la lectura y escritura- se encuentra el analfabetismo funcional. Este analfabetismo funcional se produce cuando las personas aprenden a leer y escribir pero por la falta de hábitos educativos desaprenden estas habilidades culturales adquiridas. Puede también comprobar en su vida lo difícil que es adquirir nuevos hábitos si trata de adquirir el hábito de los ejercicios físicos diarios. Se trata entonces de vencerse a uno mismo para adquirir nuevos hábitos de vida saludables que reemplacen hábitos antiguos e insalubres. Es cierto que no es una tarea imposible pero si exigente al máximo, sobretodo cuando la autodisciplina no se encuentra toda lo fortalecida que se requiere.

La inteligencia emocional: Una necesidad y una esperanza.

Inteligencia emocional es un nombre nuevo para una realidad antigua en la psicología. Este término aparece en la literatura psicológica recién en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue recién con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* (1995) de Daniel Goleman que el concepto se difundió rápidamente e hizo fortuna. A este interesante libro pronto le siguió otro, del mismo Goleman, con el nombre de *La inteligencia emocional en la empresa* (1998).

Sin dejar de reconocer la importancia que tiene el cociente intelectual -C.I.- y la pericia para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa, Daniel Goleman, el principal estudioso y divulgador del concepto de inteligencia emocional, ha señalado que el éxito en la empresa obedecería nada menos que en un 80 por ciento a este importantísimo factor.

¿Por qué el tema de la inteligencia emocional ha capturado la atención de los medios científicos, académicos, empresariales, de comunicación y sociales en todo el mundo? Pueden haber varias razones que expliquen este fenómeno, pero me atrevería a señalar que la principal es la dramática comprobación a diario de los gravísimos problemas sociales y humanos que se viven en todo momento en el mundo. La inteligencia emocional en este escenario cotidiano de desencuentros y angustias no representaría sino una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y los demás, además de una esperanza viva para la humanidad.

Los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

Viktor E. Frankl (1905 - 1997), el notable médico psiquiatra y neurólogo austriaco, fundador de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, reflexionaba sobre los graves problemas existenciales y los males sociales de la época contemporánea en varios de sus extraordinarios libros y planteaba como una respuesta a los mismos la logoterapia y el análisis existencial.

Los principios en los que se basa la logoterapia, de acuerdo a Joseph Fabry, uno de discípulos más conspicuos de Frankl, son los siguientes:

1. La vida tiene sentido en cualquier circunstancia;
2. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla; y

3. El hombre es libre, dentro de sus obvias manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia.

Viktor E. Frankl explicó también la neurosis colectiva que caracteriza a las sociedades enfermas. Los cuatro síntomas de estas sociedades enfermas, serían los siguientes:

1. El fatalismo, es decir la creencia de que existe un destino inexorable que encierra al ser humano en los límites de un determinismo del que no es posible escapar. Esta mentalidad fatalista es uno de los rasgos psicosociales de la cultura de la pobreza en Latinoamérica y en todo el mundo.
2. El fanatismo o el reduccionismo en creencias, valores y comportamientos que alejan al ser humano de su racionalidad y lo impulsan a la exclusión, los prejuicios y el autoritarismo. Se manifiesta en la política, la religión, la cultura, el deporte y en muchos de los ismos segregacionistas de la época actual.
3. La masificación o la pérdida del sentido de la individualidad que convierte al hombre libre en un hombre masa. Los totalitarismos de cualquier signo político engendran este tipo de personalidad básica.
4. La existencia provisional por la inseguridad que permite que el horizonte de vida del hombre se reduzca al momento presente y olvide el valor que tiene la acción presente para la realización de un futuro con esperanza y desarrollo. Es una respuesta a la falta de esperanza y sentido de vida.

Frankl también comprendió los males de nuestra época contemporánea, y los clasificó en tres grupos:

1. La depresión, una de las enfermedades psiquiátricas de mayor gravedad, que tiene incidencia y prevalencia mundial en constante aumento. Se manifiesta también bajo la forma de desaliento, desánimo y desesperanza en la vida y por la vida.
2. Las adicciones, que en los últimos años no solamente se han agravado sino que inclusive han aparecido nuevas formas con el desarrollo tecnológico. Es un problema mundial que tiene hondos y dramáticas repercusiones psicológicas, sociales, culturales, legales, económicas y políticas.
3. La agresión, manifestada en todo momento y en todos los confines del planeta. Aparece revestida bajo la forma de conflictos de pareja, abandono familiar, paternidad no responsable, pobreza extrema, explotación de niños y mujeres para la prostitución, pandillas infantiles y juveniles, delincuencia criminal, tráfico de drogas, guerrillas, terrorismo, revueltas sociales y protestas, terrorismo, torturas y muchas otras formas más de violencia.

Una comunicación personal de la maestra Leticia Ascencio de García, Directora General de la Sociedad Mexicana de Análisis Existencial y Logoterapia, nos informa: "Aquí en México la logoterapia responde a un anhelo de esperanza que los mexicanos sentimos ante un país que día a día vive en más inseguridad y al que el derrumbe de tradiciones está afectando como a muchos pueblos del mundo".

Y qué es lo que podríamos decir cada uno de nosotros acerca del estado de cosas en nuestro país. Acaso bastaría observar sólo un día de programación de la televisión nacional para ver en la pantalla reflejada nuestra propia miseria no solo material sino también moral y espiritual.

Afortunadamente existen esperanzas bien fundadas, hay fuerzas vivas de la sociedad que con pocos recursos y en silenciosa pero fecunda y comprometida acción luchan por vencer el avance degradante de la cultura de muerte y su miseria moral y espiritual que día a día tratan de vendernos sus mercaderes.

El mensaje de Viktor E. Frankl, sintetizado en sus bellas palabras: *A pesar de todo, sí a la vida*, es realmente esperanzador para un mundo en el que grandes masas de personas pierden la fe en su propia vida y en la vida.

El desafío para todos nosotros, recogiendo el esperanzador mensaje frankliano, es aprender a vivir cada día plenos de sentido o, lo que es lo mismo, plenos de humanidad por la riqueza de nuestros principios y valores.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Después de comprender por qué es importante un tema como el de la inteligencia emocional en nuestro mundo actual, es necesario definirlo y saber un poco más acerca de su estructura y dinámica psicológicas y sociales.

Daniel Goleman acerca del término emoción ha escrito, en *La inteligencia emocional* (1995), lo siguiente: "Utilizo el término *emoción* para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar.

Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".

Este mismo autor en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) ha definido: "El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal

Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. Autoconocimiento.
2. Autorregulación.
3. Motivación.

Aptitud social

Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Antes de definir cada una de estas aptitudes emocionales, veamos, siguiendo al propio Goleman, qué es una aptitud emocional. Goleman señala: “Una *aptitud* emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”.

Ahora veamos rápidamente cada una de estas aptitudes emocionales, necesarias para sobresalir en el competitivo mundo del trabajo.

1. El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: 1. Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; 2. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y 3. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.
2. La autorregulación consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; 3. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y 5. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
3. La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales: 1. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; 2. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización; 3. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; y 4. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.
4. La empatía es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y 5. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.
5. Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales: 1. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva; 2. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; 3. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos; 4. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos; 5. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios; 6. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; 7. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y 8. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Esta es buena cuenta la anatomía de las aptitudes emociones, tal como el propio Daniel Goleman las comprende en la organización. Sin embargo, otros autores tienen otra manera diferente de comprender la estructura de las aptitudes emocionales en el competitivo mundo de los negocios de hoy en día. Puede, por ejemplo, revisarse de Robert K. Cooper y Ayman Sawaf: *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* (1997). Estos autores presentan un modelo de la inteligencia emocional sustentado en cuatro pilares: 1. Conocimiento emocional; 2. Aptitud emocional; 3. Profundidad emocional; y 4. Alquimia emocional. A su vez cada uno de estos pilares de la inteligencia emocional tienen cuatro aptitudes emocionales, lo que arroja un total de dieciséis aptitudes emocionales.

El análisis de ambos modelos de inteligencia emocional permite comprender que en gran medida las aptitudes emocionales están superpuestas con diferentes nomenclatura. Este tema seguramente será todavía objeto de muchas controversias y debates, pero de momento la propuesta de Goleman parece tener un mayor número de seguidores.

La efectividad personal y organizacional y la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional será, a no dudarlo, uno de los temas que más se estudiará y explotará en los próximos años. Durante el siglo XX uno de los temas recurrentes de estudio e investigación de la psicología ha sido el de la inteligencia racional, el mismo que se ha expresado en términos como edad mental, cociente intelectual, aptitudes intelectuales, funciones cognitivas e inteligencias múltiples.

Por cierto, hay todavía muchísimo por investigar y estudiar en cuanto al tema de la inteligencia emocional, pero de lo que podemos hoy estar seguros es que el papel de las emociones comienza a reconocerse y revalorarse plenamente en las organizaciones empresariales.

Daniel Goleman no ha propuesto propiamente en sus últimos libros: *La inteligencia emocional*, primero, y *La inteligencia emocional en la empresa*, después, un programa para el desarrollo de las aptitudes emocionales. Ha establecido, sí, quince líneas orientadoras para la capacitación en aptitudes emocionales. Inclusive ha fundado el *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, entidad que se mantiene muy activa en la creación de programas efectivos para el desarrollo de las aptitudes emocionales en las empresas. Algunos de estos programas identificados, que pueden conocerse vía internet en la página web del *Consortium*, son los siguientes: Tácticas y estrategias de interacción gerencial para el liderazgo efectivo, entrenamiento en motivación de realización, programa de entrenamiento en competencias emocionales, entrenamiento en relaciones humanas, etcétera.

Tengo la impresión de que muchas de las ideas propuestas por Stephen R. Covey concuerdan con las de Daniel Goleman. ¿Por qué no sinergizar las ideas de Covey, administrador, y Goleman, psicólogo, en un proyecto de desarrollo personal y organizacional? Este es un desafío interesante para psicólogos y administradores. He aquí también una aplicación práctica de la *tercera idea* superior de la que nos habla el propio Stephen Covey en su sexto hábito.

Las personas y los líderes centrados en principios.

Diversos estudiosos e investigadores de la psicología han planteado en varias de sus obras un conjunto de características psicológicas que definirían al hombre maduro. Abraham H. Maslow (1908 - 1970) en su libro *Motivación y personalidad* (1954) explicó mediante una muy valiosa y original investigación un conjunto de rasgos de la personalidad auto desarrollada.

Las características de personalidad que pudo encontrar Maslow, explicadas ampliamente en su citado libro, son las siguientes:

1. Percepción más eficiente de la realidad y relaciones más cómodas con ella.
2. Aceptación de sí mismo, de otros, de la naturaleza.
3. Espontaneidad.
4. Enfoque del problema.
5. La cualidad de separación; la necesidad de soledad.
6. Autonomía, independencia de cultura y medio ambiente.
7. Novedad continuada de expresión.

8. La experiencia mística; el sentimiento oceánico.
9. Sentimientos hacia la humanidad de identificación, simpatía y afecto.
10. Relaciones interpersonales.
11. La estructura del carácter democrático.
12. Discriminación entre medios y fines.
13. Sentimiento filosófico de buen humor.
14. Creatividad.
15. Resistencia a la “enculturación”.

Carl R. Rogers (1902 - 1987), otro brillante psicólogo contemporáneo de Maslow, también ha planteado un conjunto de características psicológicas de la personalidad del *hombre del mañana*. Tales características, serían las siguientes:

1. Apertura interna y externa al cambio, a nuevas formas de vivir, de ver, de ser.
2. Deseo de autenticidad, rechazo de la hipocresía, la falsedad o el llevar una vida doble, secreta.
3. Cierta escepticismo hacia la ciencia y la tecnología, hacia lo que pretende la conquista y el control de la naturaleza y de las personas, a la vez que apoyo y colaboración con la ciencia y la tecnología que llevan a la autoconsciencia y el autocontrol
4. Deseo de armonía que evite dicotomía y busque la totalidad de la vida con el pensamiento, los sentimientos, las energías física y psíquica.
5. Deseo de intimidad, de nuevas formas de cercanía, de comunicación tanto intelectual como emotiva.
6. Persona en proceso. La persona del mañana está convencida de que la vida es dinámica, en cambio constante; vive este proceso de transformación y corre riesgos que le lleve a ser y crecer.
7. Capacidad de amar, deseoso de brindar ayuda a otros cuando realmente la requieren. La persona del mañana es gentil, sutil, aguda, no-moralista, no-juez y está preocupada por los demás.
8. Contacto con la naturaleza. Esta persona es amante de la naturaleza y tiene una conciencia ecológica que le permitirá el placer de aliarse con la naturaleza en lugar de luchar o tratar de conquistarla.
9. Anti institucionalidad. Esta persona tiene antipatía por las estructuras inflexibles, altamente estructuradas o burocratizadas; piensa que la existencia de instituciones se justifica sólo si sirven a las personas y no a la inversa.
10. Autoridad interna. La persona del mañana tiene confianza en su propia experiencia y desconfianza de las autoridades externas impositivas; es libre para, de acuerdo con sus propios juicios morales, desobedecer las leyes que considera injustas.

11. Despego de bienes materiales. El dinero y el estatus social no son los objetivos de esta persona que valora más el ser que el tener.
12. Tendencia al desarrollo espiritual. La persona del mañana desea encontrar el significado y propósito de la vida, que va más allá de lo humano; examina los caminos por los que el hombre ha encontrado valores y fuerzas que le permiten trascender y vivir en paz interior.

Stephen R. Covey también ha definido, sustentándose en sus propios estudios y observaciones, las características distintivas de las personas y líderes centrados en principios. De acuerdo con Covey, las características de las personas centradas en principios, serían las siguientes:

1. Son más flexibles y espontáneas.
2. Sus relaciones con los demás son más fecundas y gratificantes.
3. Son más sinérgicas.
4. Aprenden continuamente.
5. Se vuelven más propensas a contribuir.
6. Obtienen resultados extraordinarios.
7. Desarrollan un saludable sistema inmunitario psicológico.
8. Fijan sus propios límites.
9. Llevan una vida más equilibrada.
10. Se sienten más confiadas y seguras.
11. Son más capaces de hacer coincidir lo que pregonan con lo que realizan.
12. Se concentran en su círculo de influencia.
13. Cultivan una rica vida interior.
14. Irradian energía positiva.
15. Disfrutan más de la vida.

Siguiendo a Covey, a reglón seguido también señalamos las características distintivas de los líderes centrados en principios. Tales características, serían las siguientes:

1. Aprenden continuamente.
2. Tienen vocación por servir.
3. Irradian energía positiva.
4. Creen en los demás.
5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
6. Ven la vida como una aventura.
7. Son sinérgicos.
8. Se ejercitan para la autorrenovación.

De algo sí que podemos estar seguros revisando el significado psicológico de todas estas características de personalidad. Todas ellas, en mayor o menor grado, se relacionan con lo que hoy día se denomina inteligencia emocional. De tal manera que el desarrollo de estas características de personalidad no significará sino el desarrollo de lo que hoy denominamos inteligencia emocional.

Reflexiones finales.

Es necesario considerar seriamente las ideas propuestas por Stephen E. Covey porque pueden ayudar muy efectivamente en el propósito de contribuir al desarrollo personal y organizacional. ¿Son ideas difíciles de aplicar, quizá algo costosas y, además, con resultados más mediatos que inmediatos? Es posible que la respuesta sea afirmativa; sin embargo, en el tema de la efectividad personal y organizacional, de la misma manera que en el de la inteligencia emocional, todavía no se conocen atajos, caminos cortos o rutas fáciles.

De lo que no podemos dudar es que en estos tiempos turbulentos que corren se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas que ayuden efectivamente al desarrollo humano. Sin éste, a no dudarlo, no será posible en modo alguno lograr el desarrollo organizacional en forma firme y sostenida en un contexto mundial de creciente competencia e incremento de competitividad.

Puedo señalar que el rol del supervisor puede y debe enriquecerse y fortalecerse sustantivamente con diversas acciones administrativas y psicológicas. Sin embargo, si acaso debo señalar una sola acción diría que el supervisor debiera asumir con más competencia, dedicación y vocación su papel de comunicador, motivador y capacitador en su trabajo del día a día. Debe también comprender -tal como Daniel Goleman lo enseña- que en el mundo del mañana, que en realidad viene siendo el mundo del presente, ya no es suficiente el cociente intelectual y la pericia para el logro del éxito sino que también es imprescindible el dominio de ese complejo psicológico al que se denomina inteligencia emocional.

Finalmente, es muy necesario señalar la extraordinaria importancia que tiene la conducta ética en todos los ámbitos de actuación de la persona humana. Conducta ética que refleja la calidad de los valores humanos y que no puede olvidarse en la compleja realidad de las organizaciones y comunidades. Conducta ética que retrata el patrimonio de humanidad de los actores sociales en un mundo esperanzador y convulsionado. Conducta ética que necesita expresarse en el desarrollo humano por cuanto sin esta base de principios no podría sostenerse con solidez la efectividad personal y organizacional. La inteligencia emocional significa también, entre muchas otras cosas, la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.