

EXCELENCIA PERSONAL

Fascículo N° 2

TITO ANTONIO LOPEZ APARICIO

*Reflexiones desde las lecturas de S. Covey y la
experiencia personal*

Reflexión escrita por el Abog. Tito Antonio López Aparicio para el curso de LIDERAZGO PERSONAL del Centro de Formación Social de la UCB y la Comisión Arquidiocesana de Pastoral Social - Cáritas del Arzobispado de Santa Cruz en junio del año 2001.

E-mail tito@lopezaso.com

Santa Cruz – Bolivia
Junio del 2001

Contenido

1. Las 4 "C" de la Excelencia personal	2
2. Personalidad y carácter	3
3. Efectividad personal	4
4. Cuenta Emocional	5
5. Las tres "P" para la excelencia	5
6. El poder de los hábitos	7
7. De la dependencia a la interdependencia	7
8. Libertad y responsabilidad (hábito 1)	9
9. Círculos de preocupación y ocupación	10
10. Creación mental y creación material (hábito 2)	11
11. Visión y misión personal	12
12. Administración del tiempo (hábito 3)	13

Introducción

Todas las personas buscamos el éxito personal en la vida, y en esa búsqueda muchas personas logran realizar sus iniciativas, otras en cambio, fracasan y salen frustradas en sus esfuerzos. Es que la clave para el éxito personal está centrado en principios, paradigmas y procesos que desarrollan hábitos de efectividad.

No existen recetas para lograr el éxito o la excelencia personal, porque la excelencia es un producto o resultado del respeto y aplicación de una ley natural como es la ley de la cosecha. Todo lo sembrado se cosecha tarde o temprano y si en el proceso de siembra no se respetaron las leyes naturales del cambio, nos estrellamos contra las leyes y por lo tanto nos rompemos, aunque creamos que hemos roto nosotros las leyes.

Santa Cruz, Junio de 2001

1. Las 4 "C" de la excelencia personal

Nuestra aspiración de llegar a la excelencia debe partir de la construcción de un sólido Carácter y del desarrollo de alta Competencia. Sobre esta base podemos ser Confiables y dar Confianza. Entonces las 4 "C" de la excelencia son:

- a) Carácter
- b) Competencia
- c) Confiabilidad
- d) Confianza

Esta reflexión de alto sentido común pero de muy poca práctica común, corresponde a S. Covey en su libro "7 hábitos de la gente altamente efectiva", publicación que comentamos en este sencillo trabajo y enriquecemos con la experiencia personal. La propuesta de Covey es solamente eso, una propuesta, una herramienta de uso personal que depende de cada uno para que sea útil.

La complementación entre Carácter y Competencia es básica porque una persona aunque sea "buena" o de buen carácter pero no sea profesional o sea incompetente en su oficio no será confiable y no dará confianza. Se requieren los dos pilares básicos que permitan desarrollar la excelencia como un camino.

Entre la Confiabilidad y la Confianza aparentemente no hay diferencia pero si partimos de las otras personas estamos hablando de ser confiable, es decir que las otras personas confían en uno, mientras que si partimos de uno mismo, nosotros damos confianza. Son procesos complementarios de ida y vuelta.

2. Personalidad y carácter

Los seres humanos somos seres únicos pero complejos y mínimamente tenemos dos dimensiones genéricas en todos los casos: Una dimensión visible para las demás personas y otra invisible que solamente conocemos nosotros mismos en grados diferentes. La dimensión visible se puede denominar "personalidad" mientras la dimensión invisible "carácter".

El liderazgo en los últimos 50 años en el planteamiento de Covey al que nos unimos, parece estar fundado en el desarrollo de la dimensión conocida o visible caracterizada por técnicas, herramientas y habilidades sociales como la oratoria, el encanto personal y otros factores externos como expresiones del "tener" de las personas. No es malo este hecho pero resulta que el liderazgo parece no ser trascendente, ni sostenible porque así como las personas suben muy rápido, bajan muy rápido en la escalera de la excelencia.

En los primeros 150 años, parece que las personas exitosas se fundaban más sobre su forma de "ser" antes que de "tener". Esta dimensión del ser ahora muy poco valorada o menospreciada a la hora de valorar a una persona como exitosa o excelente, es la que nos interesa desarrollar como fundamento de la excelencia personal. Covey denomina a estas dimensiones como ética de la personalidad y ética del carácter respectivamente. Sería la ética del carácter, la que gobiernan los principios, las verdades fundamentales o leyes naturales, la que debemos desarrollar, antes que la ética de las habilidades sociales o del tener que responde a paradigmas y procesos nuevos.

3. Efectividad personal

La efectividad personal equivale a la excelencia personal como un estado de equilibrio y complemento de la eficacia y la eficiencia personal. Es decir la efectividad tiene una dimensión doble de cantidad y calidad, porque para ser efectivos se debe necesariamente ser eficaz (cantidad) y eficiente (calidad) a la vez o simultáneamente.

La eficacia personal debemos entenderla como la capacidad de cumplir con lo propuesto en cantidad, en metas, en desafíos o logros personales. Es llegar al destino propuesto. Se puede por lo tanto ser eficaz sin ser eficiente. La eficacia se mide con relación a uno mismo porque las metas dependen de la misma persona.

La eficiencia personal se puede entender como la capacidad de llegar al destino, a lo propuesto o fijado (siendo por lo tanto eficaz), pero utilizando los recursos y medios de la mejor manera con relación a las otras personas. Tiene relación directa con la calidad, con el costo/beneficio, con los procedimientos utilizados y tiene relación directa con las otras personas porque se necesita comparar. No se puede ser eficiente sin ser eficaz antes.

La efectividad entonces es ese equilibrio o balance P/CP como indica Covey refiriéndose a la metáfora de la gallina de los huevos de oro en la que la gallina es la Capacidad de producción mientras que los huevos son la producción. Es efectiva aquella persona que produce huevos sin matar a la gallina y por lo tanto mantiene un

equilibrio razonable entre producción y capacidad de producción. Es eficaz y eficiente y por lo tanto efectiva.

4. Cuenta emocional

En este afán de ser personas efectivas, excelentes o exitosas, no podemos desconocer la importancia de las relaciones porque como seres humanos somos esencialmente seres sociales o de relaciones. Covey recurre a una figura muy conocida como una cuenta bancaria en la que existen depósitos y retiros, pero con la peculiaridad de contener emociones, sentimientos y calidad de las relaciones antes que cantidades de dinero u otro tipo de valores.

Entonces para las personas altamente efectivas resulta central realizar depósitos emocionales o manifestaciones positivas de emociones de manera continua, para que cuando requieran hacer retiros emocionales o desaires emocionales, tengan respaldo emocional para no declarar en banca rota o en números rojos las relaciones con las personas más importantes del entorno.

5. Las 3 "P" para la excelencia

La excelencia personal fundada en buen carácter, en alta competencia, altos grados de confiabilidad y confianza, en la que se logra un equilibrio efectivo de la eficacia y la eficiencia y mantiene una cuenta emocional con un buen caudal de depósitos, requiere del manejo o gobierno de los principios, para que los paradigmas nos permitan cambiar adecuadamente procesos positivos.

Entonces las tres "P" necesarias para la excelencia son:

- a) **Principios**
- b) **Paradigmas**
- c) **Procesos**

Según Covey los **principios** son leyes naturales o verdades fundamentales, son universales, eternos, externos a las personas, producen efectos predecibles y operan con o sin nuestro consentimiento o aceptación. Se diferencian de los valores solamente por su magnitud y porque son auto-elegidos y se basan en las maneras de ver el mundo.

Los **paradigmas**, como reflexionamos en la cartilla 1, son las formas en que una persona entiende e interpreta el mundo que le rodea. Son mapas mentales, esquemas o verdades parciales que cambian frecuentemente.

Los **procesos** son series o rutinas relacionadas de actividades mentales o físicas muy relacionadas con los hábitos. Los procesos personales están conformados por hábitos personales que configuran la conducta y provocan resultados concretos en las relaciones.

Para construir excelencia personal es necesario completar el **ciclo de cambio** en nuestras vidas según Covey. Me parece interesante recorrer este ciclo que parte de la alineación de los principios y se rodea de las necesidades clave de las personas, los paradigmas, los procesos, la conducta y los resultados.

"No puedes salirte con palabras de los problemas en los que te metiste como consecuencia de tu conducta" (Covey)

6. El poder de los hábitos

Un hábito se define como la intersección del conocimiento, la habilidad y el deseo (Covey). **Conocimiento** es entender qué hacer y porqué hacerlo; **habilidad** es saber cómo hacerlo; **deseo** es la motivación o el querer hacerlo. Para crear o cambiar hábitos necesitamos desarrollar los tres elementos o componentes al mismo tiempo, caso contrario será un intento fallido.

“Siembra un pensamiento, cosecha una acción.

Siembra una acción, cosecha un hábito.

Siembra un hábito, cosecha un carácter.

Siembra un carácter, cosecha un destino”

(Samuel Smiles)

Los hábitos pueden cambiarse porque son pautas o patrones conscientes a veces e inconscientes otras veces, pero son posibles de cambiar y tal vez la dificultad mayor es el despegue o el arranque del cambio.

7. De la dependencia a la interdependencia

Covey denomina a este proceso “continuo de la madurez humana” porque se presenta en todos los seres humanos como un proceso natural pero en el que no todas las personas logran el grado suficiente como para ser excelentes o altamente efectivos.

Todas las personas partimos en este continuo de una situación de dependencia total desde el seno materno, para luego buscar la independencia personal.

La independencia personal se consigue con la victoria privada, es decir con afirmar y desarrollar los tres primeros hábitos de efectividad que son la proactividad, comenzar con un fin en mente y primero lo primero.

La independencia exige una elevado grado de madurez personal en el que se requiere invertir mucho esfuerzo y tiempo para desarrollar hábitos que permitan a la persona ser capaz de ejercer su libertad asumiendo los resultados de sus decisiones con responsabilidad, y actuar con proactividad frente a todas las situaciones y relaciones negativas de su entorno. La independencia involucra también tener una visión y misión personal definida que permitan hacer primero la creación mental antes que la creación material. Finalmente, la independencia significa tener el norte de las prioridades o saber que es primero y hacer que en la práctica las cosas que no significativas nunca ocupen el lugar de las cosas más importantes definidas por las propias personas.

Pero no basta con ser independientes, porque en la sociedad humana somos seres interdependientes que vivimos de otras personas, para otras personas y con otras personas. Por esta razón las personas altamente efectivas o excelentes deben buscar la interdependencia desarrollando los hábitos 4,5 y 6 que configuran la victoria pública.

Los hábitos requeridos son resultado de la victoria privada porque se relacionan con habilidades de pensar ganar-ganar, entender primero para luego ser entendido y sinergizar. Estos tres hábitos serán desarrollados en los fascículos siguientes del curso de liderazgo social.

Finalmente el continuo de la madurez humana de Covey se cierra con el séptimo hábito, el hábito de la mejora continua, de la renovación permanente que abarca las cuatro dimensiones de la vida humana como son lo físico, mental, socio afectivo y espiritual. Este hábito será profundizado en los fascículos siguientes.

8. Libertad y responsabilidad

Los principios del hábito 1 "ser proactivo" de Covey son la libertad ejercida con responsabilidad, es decir, las personas son responsables de sus propias elecciones y tienen la libertad de elegir. Este hábito se refleja en los siguientes paradigmas clave:

- "Yo soy responsable de mi comportamiento y de las elecciones que tomo en mi vida"
- "Puedo expandir mi libertad personal y mi influencia siendo proactivo"

Para ser proactivo se requiere trabajar en los siguientes procesos clave:

- Reconocer las tendencias reactivas y desarrollar respuestas proactivas
- Incrementar su círculo de influencia
- Convertirse en una figura de transición para beneficio propio y de las demás personas
- Ejercitar los dones humanos de la autoconocimiento, imaginación conciencia y voluntad independiente en la toma de decisiones.

¿La proactividad es realista? Solamente si sabemos diferenciar entre lo que significa ser liberal y ser libre (Covey). Liberal es una condición del medio y libre es una condición de la persona. Ser libre significa según Covey que usted tiene la libertad de elegir entre un número de opciones dentro del medio ambiente.

9. Círculos de preocupación y de ocupación

Ser proactivo significa concentrarse en actividades dentro del círculo de influencia o de poder en el que la persona influye aquellas cosas que puede afectar directamente y que la mantengan ocupada en lograr proactividad como reto permanente.

El círculo de preocupación representa aquellos puntos que atraen la atención, se siente algo por estos asuntos tales como la salud, familia, problemas en el trabajo, problemas sociales, del mundo y otras situaciones. Sin embargo sobre estas situaciones mayormente no se puede hacer nada directamente, pero hay que tratar de que caigan dentro del área o círculo de influencia. Debe existir una proporcionalidad entre estos círculos porque no se puede vivir preocupado en lo que no podemos influir, pero tampoco totalmente ocupados sin ampliar el área de influencia.

"Usted puede elegir sus acciones, pero no puede elegir las consecuencias. Estas están gobernadas por las leyes y los principios naturales" (Covey)

La ampliación del círculo de influencia tiene relación directa con el lenguaje o la manera de hablar que las personas tienen en la vida cotidiana.

Se debe trabajar en fortalecer el lenguaje proactivo que exprese la libertad como “elijo ir”, “controlo mis sentimientos”, “puedo” y no la dependencia del entorno con frases como “tengo que ir”, me hace enojar mucho” o “si tan solo...”.

La proactividad exige ser figuras de transición capaces de frenar o detener la transmisión de conductas negativas a las demás porque:

“Siempre que usted piense que el problema está allá afuera, ese mismo pensamiento es el problema”
(Covey)

10. Creación mental y creación material

El hábito 2 del continuo de la madurez humana es denominado por Covey como “comenzar con el fin en mente” en el que el principio básico o fundamental es que la creación mental precede a la creación física.

Los paradigmas clave para desarrollar este hábito son:

- “Yo puedo elegir mi propio futuro y crear una visión de él”
- “Yo crearé resultados mentalmente antes de comenzar con cualquier actividad”

Los procesos clave que requiere desarrollarse para afirmar este hábito son los siguientes:

- Crear y aplicar los enunciados de la misión personal y organizacional como constituciones para la vida cotidiana.

- Prever los resultados deseados (visión) y los valores importantes para guiar las actividades o los esfuerzos.

11. Visión, misión y valores

El hábito dos produce la visión, misión y valores estratégicos que toda persona y organización requiere para ser excelentes. La importancia de la primera creación que es el pensamiento y plan mental para visualizar resultados deseados (**visión**), es otorgar el sentido a la creación material, a la producción material y física de los resultados deseados como segunda creación, dice Covey.

El sentido de definir la visión, misión y valores radica en elegir un centro de vida en el que los principios sean los ordenadores de la acción. Los **valores** deben ser expresiones de principios o leyes fundamentales que sirvan a las personas para mantenerse alejadas de la emoción de una situación y de otros factores que pudieran actuar sobre ellas. Centrar la vida en principios, dice Covey, es hacer elecciones proactivas después de evaluar las opciones.

Toda las personas requieren de un propósito, razón de existir o **misión** fundamental como una expresión poderosa que significa su constitución que rige o gobierna y por medio de la cual cada persona evalúa decisiones y elige conductas. El enunciado de la misión debe ser alentador, ayudar a examinar pensamientos y sentimientos y aclarar lo que realmente es importante como condiciones básicas y su redacción dinámica.

12. Administración del tiempo

Poner primero lo primero es el nombre del hábito 3 que configura la victoria privada en el continuo de la madurez humana. Es el hábito de la administración personal en el que el principio básico es que la efectividad requiere equilibrar relaciones importantes, roles y actividades.

Los paradigmas clave son:

- “Las cosas que importan más, nunca deben estar a la merced de las cosas que importan menos.”
- “Mejoraré mi balance o equilibrio entre producción y Capacidad de Producción dentro de mi círculo de influencia.”
- “Me concentraré en lo importante en vez de lo urgente.”
- “Cumpliré mi misión actuando sobre las metas importantes de mis roles o funciones clave.”

Los procesos clave que se requieren para desarrollar este hábito son los siguientes según Covey:

- Enfocarse en lo verdaderamente importante y decir no a lo no importante
- Enfocarse en las actividades importantes pero no urgentes es fundamental y prioritario
- Planear semanalmente con programación diaria basada en la misión, roles, metas y prioridades.

Las cosas importantes deben estar claramente identificadas en lo personal y profesional para poder darles el espacio en las agendas porque:

“La clave no es dar prioridad a la agenda sino agendar las prioridades” (Covey)

El hábito se puede concretar cuando tenemos la capacidad de diferencias entre lo importante y lo urgente.

Es importante una actividad cuando cada persona la encuentra valiosa porque contribuye con su misión, visión, valores y metas de alta prioridad.

Es urgente una actividad cuando se siente que se debe dar atención inmediata y rápida.

Pero adquirir y consolidar el hábito 3 requiere de un proceso de seis pasos, según Covey:

- a) Conectar con la misión
- b) Revisar los roles
- c) Identificar las metas
- d) Organizar semanalmente las actividades
- e) Ejercitar integridad en cada actividad
- f) Evaluar diariamente

Este fascículo es un resumen del libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” de S. Covey, en especial de los principios fundamentales y los tres primeros hábitos que configuran la victoria privada. En las siguientes cartillas reforzaré esta reflexión con otro autor como es Daniel Goleman con sus revolucionarios conceptos de inteligencia emocional (fascículo 3), y luego retomaremos los otros 4 hábitos en los dos últimos fascículos del curso de liderazgo social.