

# Escuela Internacional de Coaching Profesional

## Master en COACHING ORGANIZACIONAL SISTÉMICO

Escuela Internacional de Coaching Profesional  
Módulo de Liderazgo – Parte 2



EICP



## Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva

Errores del Líder- Delegar y Alinear- Motivación en base a valores.

### 1. Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey, en su libro “Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva” identifica a los seres humanos *“luchando con su ansia interior y con una profunda necesidad de coherencia y efectividad personal, y de relaciones sanas y adultas con las otras personas”*. Es así como decide compartir estos 7 hábitos que, a su criterio, materializan mucho de los principios fundamentales de la efectividad humana, son básicos y primarios, y se orientan a la felicidad y el éxito duraderos.



*“Sólo podemos lograr una mejora considerable en nuestra vida cuando dejamos de cortar las hojas de la actitud y la conducta, y trabajamos sobre la raíz (el carácter)”*.

Covey plantea que debemos trabajar en la ética del carácter, es decir, de adentro hacia afuera, a partir de un paradigma basado en principios que gobiernan la efectividad humana, aquellas leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes y presentes como la ley de gravitación universal. Estos principios, que no son prácticas ni valores, son leyes naturales inquebrantables, verdades profundas de aplicación universal, directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente, fundamentales, y evidentes por sí mismos.

Nuestro carácter está compuesto por nuestros hábitos. Un hábito es la intersección de conocimiento (el qué y el por qué), capacidad (cómo) y deseo (motivación). Para cambiar un hábito debe existir un propósito superior para subordinar lo que uno cree que quiere ahora a lo que querrá más adelante. De esta manera, los 7 hábitos que nos presenta Stephen Covey, aplicados en armonía con las leyes naturales del crecimiento, proporcionan un enfoque gradualmente secuencial y altamente integrado del desarrollo de efectividad personal e interpersonal.

Más adelante abordaremos cada uno de los hábitos que Covey asocia con un principio, y divide según permitan alcanzar Victorias Privadas (autodominio), Victorias Públicas (interdependencia efectiva), o la Renovación.

Los Hábitos son:

Hábito 1 – Ser Proactivo

Hábito 2 – Comenzar con un fin en mente

Hábito 3 – Poner primero lo primero

Hábito 4 – Pensar en Ganar-Ganar

Hábito 5 - Procure primer comprender y después ser comprendido

Hábito 6 – Sinergizar

Hábito 7 – Afilar la sierra

VICTORIAS PRIVADAS	HÁBITOS 1, 2 y 3	AUTODOMINIO	.Esencia del desarrollo del Carácter
VICTORIAS PÚBLICAS	HÁBITOS 4, 5 y 6	INTERDEPENDENCIA EFECTIVA	.Orientada a la personalidad, el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación
RENOVACIÓN	HÁBITO 7	RENOVACIÓN	.Regular, Equilibrada y de las 4 Dimensiones básicas de la vida .Abarca todos los hábitos

### 1. a) HÁBITO 1: Ser Proactivo – Principio de la Visión Personal

El ser humano está dotado de autoconciencia que posibilita reflexionar sobre los propios procesos de pensamiento. El hecho de que podamos pensar sobre nuestros sentimientos, estados de ánimo, pensamientos, nos diferencia de las cosas y del mundo animal, permitiéndonos distanciarnos para poder analizar nuestras actitudes, conductas e incluso el modo en el que nos observamos a nosotros mismos y a los demás.

A diferencia de las teorías o paradigmas genético, psíquico y ambiental, los estímulos internos y/o externos que recibimos no nos determinan sino más bien nos condicionan. Por medio de nuestra autoconciencia nos volvemos responsables incondicionales de nuestras vidas y, por medio de nuestra libertad, podemos elegir quién queremos ser en nuestras respuestas para obtener resultados efectivos convirtiéndonos en protagonistas de nuestra vida.

El contexto, las circunstancias nos influye pero no nos determina o induce a actuar de una manera determinada. Por lo tanto, a través de nuestra autoconciencia, siempre tendremos la libertad última de elegir nuestras respuestas, analizando la información que obtenemos (del interior y del exterior), y eligiendo responsablemente nuestro accionar para obtener resultados efectivos. Se trata de hacernos responsables de nuestras

acciones, considerando sistémicamente nuestros objetivos futuros y nuestra situación presente, para seleccionar conscientemente los objetivos deseados. Adoptando esta mirada el hombre se ubica en el centro del cambio y se constituye en el principal responsable del mismo.

Además de la autoconciencia, contamos con imaginación, capacidad para crear en nuestra mente más allá de la realidad presente; con conciencia moral, profunda percepción interior de lo que es correcto o no, principios que gobiernan nuestra conducta y de la manera en que nuestros pensamientos y acciones se encuentran en armonía con dichos principios; y con voluntad independiente, capacidad para actuar sobre la base de nuestra autoconciencia, libres de cualquier otra influencia.

La libertad de elegir es la posibilidad que tenemos como seres humanos para decidir por nosotros mismos nuestra actitud en las diferentes situaciones que se nos presentan. Ser proactivo significa tomar la iniciativa y ser responsable de nuestra propia vida. Nuestras conductas son resultado de nuestras decisiones, no de nuestros condicionamientos.

*“Tenemos la iniciativa y la responsabilidad (habilidad para elegir la respuesta) de hacer que las cosas sucedan”.*



Viktor Frankl, autor de “El hombre en busca de sentido”, contempla a la libertad como *“la capacidad de elegir la actitud personal ante un conjunto de circunstancias mediante la cual el hombre puede incluso hasta elevarse por encima de su aparente destino”*. Las personas proactivas actúan de acuerdo a valores cuidadosamente meditados, seleccionados e interiorizados.

### Círculo de Preocupación y Círculo de Influencia

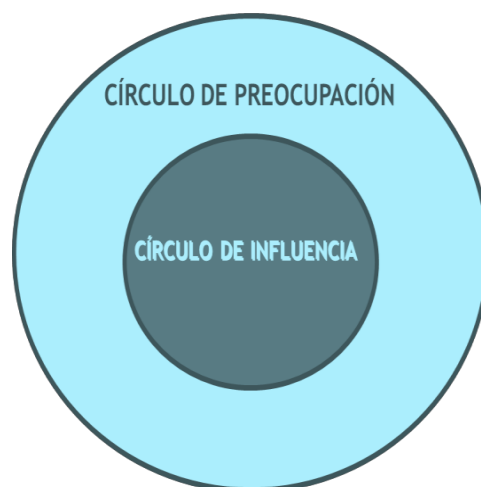
Otro concepto que aporta Covey se refiere al Círculo de Preocupación y Círculo de Influencia. Se trata de una manera efectiva de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad en las elecciones analizando en qué invertimos nuestro tiempo y

nuestra energía. Todos tenemos una amplia gama de preocupaciones. Podemos separarlas de las cosas con las que no tenemos ningún compromiso mental o emocional, creando un Círculo de Preocupación. Cuando revisamos las cosas que están dentro de nuestro Círculo de Preocupación resulta evidente que sobre algunas de ellas no tenemos ningún control real y, con respecto a otras, podemos hacer algo. Podemos identificar las preocupaciones de este último grupo circunscribiéndolas dentro de un Círculo de Influencia más pequeño. Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de nuestra proactividad. 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 el contrario, 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. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. Esta energía negativa, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo determina que su Círculo de Influencia se encoja. Cuando trabajamos en nuestro Círculo de Preocupación otorgamos a cosas que están en su interior el poder de controlarnos, delegando la iniciativa proactiva necesaria para efectuar el cambio positivo.

Por lo tanto, al elegir nuestra respuesta a las circunstancias, trabajando en nuestro Círculo de Influencia, impactamos poderosamente en nuestras circunstancias.



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” (“Estaré contento cuando tenga mi propia casa”, “Si tuviera un jefe que me escuchara”, “Si tuviera un hijo más obediente”, “Si tuviera ya mi título”...”Si tuviera más tiempo para mí”). El Círculo de Influencia está lleno de “Ser” (“Puedo ser más paciente”, “Puedo ser sensato”, “Puedo ser cariñoso”).

El foco está en el carácter. *“Siempre que pensemos que el problema está ahí afuera, este pensamiento es el problema porque otorgamos a algo que está afuera el poder de controlarnos”*. El enfoque proactivo propone ser distinto y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está fuera: *Puedo ser más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo, etc. “Si realmente quiero mejorar la situación, puedo trabajar en lo único sobre lo que tengo control: yo mismo”*.

**1. b) HÁBITO 2: Comenzar con un fin en mente – Principio de Liderazgo Personal**  
*“Cuando sabemos qué es lo verdaderamente importante para uno actuamos cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa”*.

Este hábito consiste en vivir el hoy con la imagen, o el paradigma de vida que elegimos como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas. Es decir, a cada momento, en cada respiración, podemos examinarnos en el contexto, teniendo siempre presente lo más importante para nosotros. Para lograrlo, debemos tener claramente presente ese fin que elegimos para contribuir diariamente a la visión que tenemos de nuestra vida. Comenzar con una clara comprensión de nuestro destino, de hacia dónde vamos, para comprender mejor dónde estoy actualmente y dar los pasos adecuados en la dirección correcta.

*“En tiempos donde los cambios van a mayor velocidad que nunca, donde sometemos a nuestras mentes, a nuestros cuerpos y a nuestros espíritus al mismo ritmo, resulta difícil no caer en una vorágine diaria donde se trepa desesperadamente por la escalera del éxito para descubrir en algún punto que está apoyada en la pared equivocada”*.

En efecto, es posible estar constantemente ocupado y no obtener los resultados deseados, logrando lo que Covey denomina “victorias vacías”, éxitos conseguidos a expensas de cosas que

-más tarde se comprende- eran mucho más valiosas para uno. De allí la importancia de tomarnos el tiempo para identificar qué es lo que lo verdaderamente importante para

nosotros, para actuar cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa. El riesgo es que de no asumir la responsabilidad sobre nuestra visión, diseñándola a partir de nuestros valores e intereses, posiblemente pasemos la vida viviendo visiones ajenas.

En este sentido, Covey plantea que *“todas las cosas se crean dos veces”*. Es decir, siempre existe primero una creación mental y luego una creación física, por lo que debemos asegurarnos de que la primera creación sea realmente lo que deseamos y haber considerado cada detalle. Somos responsables de ambas creaciones y actuaremos dentro de nuestro círculo de influencia para continuar ampliándolo. Por el contrario, si no nos hacemos cargo de la primera creación, reduciremos nuestro círculo de influencia. Ahora bien, algunas primeras creaciones responden a designios conscientes y otras no. A través de la autoconciencia podemos identificarlas, hacernos responsables de éstas y evitar que otras personas y circunstancias que están fuera del Círculo de Influencia le den forma a gran parte de nuestra vida.

*“Vivimos reactivamente los guiones que han puesto en nuestras manos la familia, amigos, compañeros, presiones de las circunstancias”*. Hay una primera creación en todas las partes de nuestra vida, pero podemos ser la segunda creación de nuestro propio diseño proactivo. Las capacidades humanas de la autoconciencia, la imaginación, y la conciencia moral, nos permiten examinar las primeras creaciones y hacernos cargo para escribir nuestros propios guiones más efectivos a nosotros, más congruentes con nuestros valores.

El modo más efectivo, según Covey, de comenzar con un fin en mente es escribiendo nuestro *enunciado de misión personal*. Éste debe centrarse en lo que uno quiere ser y hacer, y en los valores o principios que dan fundamento a aquellos. Se trata de una constitución personal, norma con respecto a la cual evaluaré a nivel personal todas mis acciones y decisiones. Para escribirlo, debemos partir del centro del Círculo de Influencia, para tomar contacto con nuestra visión y nuestros valores. Será fuente de nuestra seguridad (sentido de valía, identidad, base emocional, autoestima, fuerza personal), guía (fuente de dirección en la vida), sabiduría (perspectiva de la vida) y poder (facultad de actuar, fuerza y potencia para realizar algo).

## Centros alternativos o Paradigmas

Covey plantea que resulta clave identificar desde qué centros alternativos o paradigmas estamos viviendo nuestra vida para poder elegir consciente y libremente aquel más efectivo para nosotros. Esto se refiere a aquellos paradigmas básicos que hemos adoptado

que influyen en nuestra manera de ver el mundo y actuar sobre él. Todos vivimos nuestra vida en función a alguno de los siguientes centros, o a alguna combinación de éstos u otros centros. Según las circunstancias que atravesamos, podemos priorizar algún Centro por sobre otros, para luego focalizarnos hacia otro Centro, y así sucesivamente. Covey identifica los siguientes:

- ❖ Centrarse en el Cónyuge
- ❖ Centrarse en la Familia
- ❖ Centrarse en el Dinero
- ❖ Centrarse en el Trabajo
- ❖ Centrarse en las Posesiones
- ❖ Centrarse en el Placer
- ❖ Centrarse en Amigos/Enemigos
- ❖ Centrarse en la Iglesia
- ❖ Centrarse en Uno mismo
- ❖ Centro de Principios

En el caso de centrarse en el Cónyuge, la Familia, los Amigos/Enemigos en todos los casos podríamos decir que parecería normal o natural centrar nuestras vidas en estos ámbitos íntimos y necesarios como seres sociales que somos. Sin embargo, de centrar nuestras vidas en ellas podemos caer en una fuerte dependencia emocional poniendo nuestra seguridad, nuestra guía, nuestra sabiduría y nuestro poder en función a otros o a las tradiciones heredadas. Corremos el riesgo de centrar nuestras vidas en manos ajenas, en paradigmas ajenos, volviéndonos vulnerables y dependientes.

En el caso de centrarse en el Dinero también podría parecer adecuado y necesario para la subsistencia, sin embargo, cuando el dinero en lugar de un medio es un fin en sí mismo, nuestro centro de vida descansa nuevamente en algo fuera de nosotros, volviéndonos ansiosos, a la defensiva, vulnerables, con la sensación de poseer un falso poder.

Algo similar sucede al centrar nuestra vida en el Trabajo. Cuando elegimos ser nuestros puestos, ser el cargo que ocupamos, nos minimizamos, limitándonos, y desmereciendo el potencial humano.

También en la misma línea podríamos ubicar el hecho de centrarse en las Posesiones, entendiéndose éstas no sólo como las posesiones materiales sino también como las intangibles vinculadas al status, la posición social, el éxito. Nuevamente, nos ponemos en total dependencia del contexto, fuera de nosotros, en una mera apariencia, frívola y fugaz. Otro centro posible es el del Placer, vinculado al de las posesiones, y hoy día también



muy publicitado como fin último en la cultura que vivimos. El placer por sí mismo no representa ninguna satisfacción profunda o duradera, ni tampoco trascendencia. Cuando nuestra vida sólo se orientan a conseguir Placer constante, elegimos el camino del menor esfuerzo, buscando cada vez más y más placer en experiencias cada vez más y más extremas, erosionando los basamentos y potencialidades del ser humano.

Centrarse exclusivamente en la Iglesia o en la espiritualidad, puede también llevar a una pérdida de la sensibilidad y contradicción de los principios que se comparten. Algo que estamos observando, por ejemplo, en los atentados terroristas donde por la causa, su espiritualidad, su religión, se cometen terribles atentados que contradicen los principios de dicha religión.

Por último, como indicaba estos son algunos de los Centros posibles que identifica Covey, encontramos personas centradas en ellas mismas. Cuando el centro de nuestras vidas gira sobre nosotros mismos nos volvemos egoístas, limitados, estancados, buscando siempre imponer nuestra mirada por sobre las demás como la única aceptada. A la larga estas personas terminan solas y amargadas.

Covey propone vivir desde un Centro de Principios, principios inmutables e inmanentes, universales que, a diferencia de las personas o las cosas, no cambian, enloquecen, se rompen, se desgastan. Compartimos como seres humanos la seguridad, guía, sabiduría y poder que por naturaleza poseemos. Desde el punto de vista de nuestra guía y sabiduría, de ser basadas en principios, obtendríamos un mapa de la realidad más exacto, más congruente con el ser humano y, por ende, más efectivo. Y respecto del poder liberado y dirigido por principios correctos, trabajaremos desde la autoconciencia, la proactividad, diferenciando propias decisiones de las ajenas. De esta manera logramos un paradigma de vida efectivo.

### 1. c) HÁBITO 3: Poner primero lo primero – Principios de Administración Personal

*“¿Qué puede hacer Ud. que no esté haciendo ahora y que si lo hiciera regularmente representaría una gran diferencia positiva en su vida?”*

El tercer Hábito es la realización práctica de los Hábitos 1 y 2, es la segunda creación, la realización, el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a centrarse en principios. La voluntad independiente es la que hace posible la autoadministración efectiva, es decir, la capacidad para tomar decisiones y elegir, y después actuar en consecuencia. Para una administración efectiva, se debe empezar por lo primero. La administración, asimismo,

es disciplina puesta en práctica. Subordinar tareas ante un propósito o misión da sentido de dirección y permite respetar los valores que establecimos para nosotros en el Hábito 2. Administrar es organizar y ejecutar según prioridades.

Existieron distintas olas o generaciones respecto a la administración del tiempo. Nos encontramos en un paradigma de planificación diaria donde consideramos esencial priorizar, clarificar valores y comparar la importancia relativa de las actividades. De esta manera, establecemos metas, objetivos corto, mediano y largo plazo, hacia los cuales orientamos el tiempo y la energía. El problema es que centrarnos en la eficiencia crea expectativas que no concuerdan con las oportunidades de desarrollar relaciones ricas, satisfacer necesidades humanas y disfrutar de momentos espontáneos. Covey plantea que no debemos administrar el tiempo sino a nosotros mismos. La satisfacción depende tanto de la expectativa como de la realización, y ambas residen en nuestro Círculo de Influencia. En lugar de centrarse en cosas y tiempos, podemos centrar las expectativas en preservar y realzar las relaciones y en alcanzar resultados. Partiendo de una matriz del tiempo, Covey describe que podemos distribuir nuestro tiempo según el siguiente cuadro:

		MATRIZ DE TIEMPO	
		URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	IMPORTANTE	Cuadrante I Crisis Problemas Apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Cuadrante II Prevención, Preparación Construir Relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación Ocio
	NO IMPORTANTE	Cuadrante III Interrupciones Algunos llamados Correos Algunos Informes Algunas Reuniones	Cuadrante IV Trivialidades Trabajo Improductivo Algunos correos y llamados Pérdidas de tiempo Actividades agradables

		MATRIZ DE TIEMPO	
		URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Cuadrante I Crisis Problemas Apremiantes Proyectos cuyas fechas vencen	Cuadrante II Prevención, Preparación Construir Relaciones Reconocer nuevas oportunidades Planificación Ocio	
	NO IMPORTANTE	Cuadrante III Interrupciones Algunos llamados Correos Algunos Informes Algunas Reuniones	Cuadrante IV Trivialidades Trabajo Improductivo Algunos correos y llamados Pérdidas de tiempo Actividades agradables

Lo Urgente se refiere a aquello que requiere de atención inmediata, y lo Importante tiene que ver con los resultados, si aporta o no a nuestra misión, a nuestros valores, nuestras metas, de alta prioridad.

Las personas que viven desde el Cuadrante I (Importante-Urgente) tienen una actitud reactiva ante las circunstancias, donde dominados por crisis y problemas. Las personas que viven desde el Cuadrante II (No Importante-Urgente) lo hacen desde prioridades y expectativas de otros. Las personas que viven desde el Cuadrante IV (No Importante-No Urgente) tienen vidas triviales e irresponsables. Covey afirma que el corazón de la administración personal efectiva es la vida desde el Cuadrante II (Importante-No Urgente), donde predomina la proactividad y la mayor iniciativa en el actuar. Se trata del cuadrante donde predomina la preparación, la prevención y las oportunidades, permitiéndonos una mejor programación temporal en base a los distintos roles que desempeñamos y las metas por rol.

El Cuadrante II busca organizar nuestra vida con efectividad, desde un centro de principios sólidos, desde el conocimiento de nuestra misión personal, concentrándonos en lo Importante y en lo Urgente dentro del marco del equilibrio entre el incremento de nuestra producción y el aumento de nuestra capacidad de producción. Evidentemente no se pueden ignorar las actividades Urgentes e Importantes, aunque Covey manifiesta que

éste Cuadrante disminuirá en función al tiempo que le dediquemos al Cuadrante II. La organización del Cuadrante II implica cuatro actividades claves:

- Identificación de roles en los que nos desempeñamos
- Selección de Metas según rol
- Programación Temporal donde se aplique la asignación de tiempo a cada tarea
- Adaptación Diaria

#### 1. d) **HÁBITO 4: Pensar en Ganar-Ganar – Principios de Liderazgo Interpersonal**

A través de una metáfora, Covey manifiesta la importancia de construir confianza en nuestras relaciones. Supone que todos tenemos una ***cuenta bancaria emocional*** en una relación con otro. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva. Si incurrimos en “extracciones” o acciones que restan confianza, resultará, por ende, lo contrario. Ahora bien, para poder sostener una gran reserva de confianza, y evitar que la relación se deteriore, debemos realizar “depósitos” auténticos como ser, comprender al individuo, prestar atención a las pequeñas cosas, mantener los compromisos, aclarar las expectativas, demostrar integridad personal, y disculparse sinceramente cuando realizamos un reintegro o extracción. De esta manera, podemos promover un sentimiento de seguridad en la relación.



#### **Covey plantea que existen 6 paradigmas de interacción humana:**

**Ganar-Ganar:** Es la filosofía en la mente y el corazón que procura constantemente beneficio mutuo en todas las interacciones. Se observa la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Se parte de un paradigma de abundancia y no de escases, hay mucho para todos, no hay lugar para la dicotomía ganar o perder. De esta manera, todas las partes se sienten bien, satisfechas y se comprometen con el plan de acción, se obtiene un éxito mejor.

**Ganar-Perder:** “Si yo gano, tu pierdes”. Aprendemos desde niños que se nos califica en comparación a otros y no con respecto a nuestro potencial, a nosotros mismos. Promueve un enfoque de líder autoritario, se sirve de su posición, poder, posesiones, personalidad,

etc. para lograr lo que persigue. En este escenario, la cooperación se vincula con fraude. Sin embargo, la mayor parte de la vida no es una competencia, sino que es una realidad interdependiente, no independiente. La mayoría de los resultados a los que aspiramos dependen de la cooperación con los otros.

**Perder-Ganar:** “Yo pierdo, tu ganas”. Es incluso peor que el paradigma anterior ya que no tiene ninguna norma, ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión. Se trata de personas deseosas de agradar a otros o apaciguar cualquier posible enfrentamiento, o buscan aceptación o popularidad. De tratarse de un líder, resultan permisivos e indulgentes. En general, presentan poco valor para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del “Yo” de los demás los intimida fácilmente. Entierran sus sentimientos, lo cual repercute en problemas psicosomáticos, resentimiento acumulado, decepción profunda y desilusión reprimida. En síntesis, afecta la calidad de su autoestima y la calidad de sus relaciones con otros.

**Perder-Perder:** Este paradigma se obtiene cuando se reúnen dos personas Ganar-Perder. Es la filosofía del conflicto, de la guerra, también de personas altamente dependientes, sin dirección interior. Se trata de personas obstinadas, resultas y egoístas, que se vuelven vengativas, ciegas a todo, salvo a su deseo de que el otro pierda, incluso aunque eso implique que pierdan los dos.

**Ganar:** Desde este paradigma, las personas piensan en “Yo gano”, pero no necesariamente contemplan que el otro pierde, resulta irrelevante para ellos. Lo que es importante para ellos es obtener lo que desean. Se aseguran sus propios fines, permitiendo que los demás logren los de ellos.

**Ganar-Ganar o No hay Trato:** En este paradigma, se plantea que si no se puede encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coinciden en disentir de común acuerdo. Es decir, no hay trato a menos que ambas partes logren lo que desean.

Covey plantea que la mejor opción dependerá de las circunstancias. La mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente y entonces Ganar-Ganar es el paradigma más viable para establecer y conservar vínculos entre las partes. En efecto, en una realidad interdependiente, cualquier paradigma inferior a Ganar-Ganar es un intento insuficiente que afectará a la relación a largo plazo.

**El paradigma Ganar-Ganar presenta 5 dimensiones:**

- **Carácter:** es la base de este paradigma, e incluye integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- **Relaciones:** sobre la base del carácter construimos relaciones. La confianza, la cuenta bancaria emocional, es la esencia de la filosofía Ganar-Ganar.

- **Acuerdos:** de las relaciones derivan los acuerdos que dan definición y dirección a este paradigma. Contemplan los resultados deseados, las directrices, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias.
- **Sistemas:** este paradigma sólo puede subsistir en una organización cuando los sistemas lo sustentan. Los hay de formulación, de comunicación, presupuestario, informativo, etc.
- **Procesos:** negociación de principios vs. Posicional, consiste en separar persona y problema, centrarse en los intereses y no en las posiciones, en idear opciones para la ganancia mutua y en insistir en criterios objetivos que ambos puedan compartir.

1. e) HÁBITO 5: Procure primer comprender y después ser comprendido – Principios de Comunicación Empática

*“¿Cómo trascender los límites de nuestras percepciones individuales para poder comunicarnos con profundidad, abordar cooperativamente las cuestiones y emerger con soluciones Ganar-Ganar?”*



Este Hábito es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. Covey manifiesta que tendemos a precipitarnos a arreglar las cosas con un buen consejo, pero no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para empezar a comprender el problema en profundidad. Para ello, es necesario adiestrarnos en los 4 tipos básicos de comunicación (hablar, escuchar, leer y escribir) para comprender real y profundamente a otro ser humano en su propio marco referencial individual. Covey plantea la necesidad de desarrollar esa capacidad para la escucha empática, que suscita apertura y confianza, y crear la cuenta bancaria emocional para propiciar una relación efectiva con el otro.

Covey describe distintos niveles de escucha: **Ignorar** (no escuchar en absoluto), **Fingir** (pretender que escucho), **Escucha selectiva** (Elijo escuchar algunos temas y otros no), **Escucha atenta** (presto atención y concentro mis energías en sus palabras), **Escucha empática** (escucho con la intención de comprender, de entrar en el marco referencial del otro, de ver el mundo como lo ve y lo siente el otro). La mayor parte de las veces escuchamos no para comprender sino para contestar. Pasamos nuestro tiempo hablando o preparándonos para hablar. Convertimos nuestras conversaciones en monólogos y nunca logramos comprender lo que realmente está sucediendo dentro del otro. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo con el otro, consiste en comprender profunda y completamente al otro, tanto emocional como intelectualmente,

escucharlo con los oídos, los ojos y el corazón, utilizando ambos hemisferios del cerebro. No se puede penetrar verdaderamente en otra persona, en el mundo como ella lo ve, mientras no se desarrolle el deseo genuino de hacerlo, la fuerza del carácter personal y la cuenta bancaria emocional, y las habilidades necesarias para la escucha empática.

Este Hábito es poderoso porque está exactamente en el centro del Círculo de Influencia. Muchos factores de las situaciones interdependientes están en el Círculo de Preocupación, pero si concentramos nuestra energía allí afuera, la agotaremos. Siempre se puede procurar primero comprender ya que está bajo nuestro control. Al centrarnos en el Círculo de Influencia comprendemos profunda y verdaderamente al otro, obteniendo información precisa y logrando llegar más rápido al núcleo de las cuestiones, trabajando juntos con efectividad. Cuando uno realmente escucha se deja influir por el otro, y ésta es la clave para influir en los otros. Se expande el Círculo de Influencia, acrecentando capacidad de influencia en el Círculo de Preocupación. *Primero, comprender al otro, y luego, saber ser comprendido*

#### 1. f) HÁBITO 6: Sinergizar – Principios de Cooperación Creativa

El ejercicio de todos los Hábitos nos prepara para sinergizar, es decir, contemplar al mundo desde un paradigma donde “el todo es más que la suma de sus partes”. La sinergia



es la actividad superior de la vida, la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los otros hábitos reunidos. La sinergia es la esencia del liderazgo transformador, cataliza, unifica y libera la más grande energía del interior de la persona. La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas. El desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos enseña la naturaleza (ecología). Cuando existe sinergia se observa

liberación de energía creadora, compromiso, respeto mutuo, complementación participativa, genuina empatía y valor, apertura, relaciones estrechas. Todo se basa en la confianza. A mayor confianza, alta cooperación y trabajos desde el paradigma Ganar-Ganar (Sinergia). Se producen resultados superiores a los originalmente planteados, y todos lo saben.

*“Comunicación con sinergia es abrir la mente, el corazón y nuestras expresiones a nuevas posibilidades”*

La sinergia rompe con la mentalidad dicotómica, promoviendo una “tercera alternativa”, una solución mutuamente beneficiosa, preferible a las propuestas iniciales. Las partes

juntas, desde el mismo lado, examinan la cuestión, comprendiendo las necesidades y creando una tercera alternativa que busca satisfacer a todas las partes involucradas. Es mejor que la transacción, se trata de una solución sinérgica, una transformación. Las dos partes consiguen lo que realmente quieren y en el proceso construyen la relación.

*“Las personas verdaderamente efectivas tienen la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones perceptuales y apreciar los ricos recursos que pone a disposición la interacción con los corazones y las mentes de otras personas. Las diferencias acrecientan nuestro conocimiento, nuestra comprensión de la realidad.”*

#### 1. g) HÁBITO 7: Afilar la sierra – Principio de la Autorenovación equilibrada

Este último Hábito engloba a todos los anteriores porque es el que los hace posibles. Se ocupa de preservar y realzar el mayor bien que poseemos, nosotros mismos. La renovación es el principio, y el proceso, que nos permite crecer y cambiar, en continuo perfeccionamiento. Significa renovar las cuatro dimensiones de la naturaleza humana: Física, Espiritual, Mental y Social/Emocional. Supone ejercer estas cuatro dimensiones de forma regular, congruente, sabia y equilibrada. Para esto tenemos que ser proactivos, dedicar tiempo a lo que Covey denomina *“afilar la sierra”*. Esta actividad, definida dentro del Cuadrante II (Importante-No Urgente), se encuentra en el centro de nuestro Círculo de Influencia, y nadie puede hacerla por nosotros. Poner en práctica este Hábito es la inversión más poderosa que está a nuestro alcance en la vida, invertir en nosotros mismos como único instrumento con que contamos para vivir y realizar nuestra aportación.

Covey describe las cuatro dimensiones de la naturaleza humana de la siguiente manera:

**Dimensión Física:** Cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico, a partir del ejercicio, nutrición adecuada, control de estrés, descanso suficiente. El ejercicio físico es una de las actividades del Cuadrante II más altamente potenciadora que la mayoría no realizamos hasta que se vuelve Urgente.

**Dimensión Espiritual:** La renovación de esta dimensión proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Altamente relacionado con el Hábito 2, es nuestro núcleo, el compromiso con nuestro sistema de valores, fundamental para inspirarnos y elevarnos. También es una actividad del Cuadrante II que no podemos descuidar. Importante tener identificado en el Enunciado de Misión Personal ya que si tengo una comprensión profunda de mi centro y mi propósito podré repararlo y volver a comprometerme con éste regularmente.

**Dimensión Mental:** La educación es una renovación mental vital. Resulta valioso formar la mente para que tome distancia respecto de su propio programa y lo examine. El cerebro es como un músculo, si no lo ejercitamos se atrofia.



**Dimensión Social/Emocional:** Las dimensiones anteriormente mencionadas están vinculadas estrechamente con las Victorias Privadas (Hábitos 1, 2 y 3) centrados en los principios de la visión, el liderazgo y la gestión personal. Por su parte, la dimensión social/emocional enfoca los Hábitos 4,5 y 6, centrados en los principios de liderazgo interpersonal, comunicación empática y cooperación creativa. Los aspectos social y emocional están ligados entre sí porque nuestra vida emocional se desarrolla primordialmente a partir de nuestras relaciones con los otros y en ellas se manifiesta.

### Equilibrio en la Renovación

El proceso de auto-renovación debe incluir la renovación equilibrada en las cuatro dimensiones de nuestra naturaleza. El descuido de cualquier área afectará negativamente a las restantes. Sin embargo, lo que hagamos para “afilarse la sierra” en cualquiera de las dimensiones tiene un efecto positivo en las otras porque están altamente interrelacionadas.

A nivel organizacional, Covey compara las dimensiones de la naturaleza humana con las siguientes dimensiones de la organización:

DIMENSIONES HUMANAS vs ORGANIZACIONALES	
FÍSICA	Términos Económicos
MENTAL	Reconocimiento, Desarrollo y Empleo del Talento
ESPIRITUAL	Búsqueda de un sentido en el propósito y en la integridad
SOCIAL/EMOCIONAL	Relaciones Humanas y modo en que se trata a la gente

Para lograr la efectividad individual y organizacional se requiere del desarrollo y renovación de las cuatro dimensiones de un modo sensato y equilibrado.

### 2. Errores del Líder

*“Los errores son los umbrales del conocimiento”*

James Joyce

No existen fórmulas para lo que una persona necesita ser, hacer o saber para ser líder. La preparación y el éxito dependen de la preparación, la relación, el compromiso y la oportunidad. Siempre obtenemos más cuando nos comprometemos a obtener lo que necesitamos en lugar de que nos digan lo que debemos saber, o cómo pensar en una situación particular.

Si bien hemos oído de infinitas listas sobre “competencias de liderazgo”, hoy sabemos que no se trata de comportamientos o atributos innatos en los individuos, sino más bien de distinciones totalmente factibles de aprender. Podemos ser y hacernos líderes, depende de nuestro deseo y de nuestra capacidad de desarrollarnos y seguir aprendiendo.

*“El crecimiento de una organización está limitada por las capacidades del líder”*

Por lo tanto, el principal error que puede adoptar un líder es el de asumir la postura de sabelotodo y/o víctima de las circunstancias. Hemos profundizado en el riesgo que se corre cuando la persona no logra comprender que en él reside el poder de elegir aprender y de cambiar frente a las circunstancias. Para que exista esta posibilidad de aprendizaje y cambio es preciso que el Líder se constituya en un eterno aprendiz, y desde la humildad, se reconozca ignorante e incluso suspenda aquello que sabe para expandir su capacidad efectiva de acción y la de su equipo.

*“Un hombre sabio aprende de los errores de otros. Nadie vive lo suficiente como para cometerlos todos él mismo.”*

Los japoneses afirman que “Un problema es un tesoro”, ya que nos permite realizar una mejora. Poder percibir la existencia de un error o un problema y aceptarlo como tal, en lugar de esconderlo o negarlo, es el paso necesario para su resolución. Lo cierto es que no podemos elegir no tener dificultades o problemas, pero siempre podemos elegir verlos como posibilidades de aprendizaje, como un tesoro que nos permitirá ampliar nuestra zona de confort y ampliar nuestra visión del mundo Sólo adoptando el rol de aprendiz y protagonista de nuestras vidas podremos lograrlo. El conocimiento es un camino que no se debe dejar de recorrer durante toda la vida.

*“Es la calidad de nuestra visión lo que hace que los problemas se transformen en oportunidades”* Debashis Chatterjee

Identificamos los siguientes errores como aquellos principales que un líder debe evitar:

1. **No promover relaciones.** Un líder que no está interesado en la gente a nivel humano nunca promoverá autoridad informal ni verdadero liderazgo. La integración es una profunda conexión emocional muy diferente a simplemente simpatizar con alguien. El

objetivo es llegar a conocerse a sí mismo y a los demás, y comprender cuáles son sus motivaciones, dedicándole tiempo y mostrándose auténtico en esta interacción. Conocer qué es lo que estimula a quienes nos rodean permitirá dotarles del “combustible” necesario para alcanzar resultados mayores a los esperados, colaborando en el desarrollo de sus talentos e intereses particulares.

2.- **Ser miope.** Llegar a una posición de liderazgo puede ser abrumador para algunos, y puede llevarlos a olvidarse de que una empresa es un ecosistema en el que interactúan otras áreas y otras direcciones. Un líder siempre debe tener presente la “big picture”, recordando que una organización es un sistema, compuesto de subsistemas, inmersos en otros sistemas, donde todos se influyen entre todos.

Otro aspecto consiste en no identificar y conocer los recursos con los que se cuentan y el potencial de los colaboradores involucrados. El líder debe conocer las fortalezas y talentos de su equipo a nivel individual y a nivel grupal para acompañarlos en su desarrollo.

3. **Mala comunicación.** Fernando Flores manifiesta que *“lo que constituye a la empresa son sus redes de conversaciones”* y es por esto que plantea *“mirar las organizaciones como redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje”*. En este sentido, en cualquier ámbito, el líder no puede descuidar su comunicación verbal (lenguaje: palabra), para verbal (voz: tono, ritmo, velocidad) y no verbal (corporal: gestos, posturas, movimientos), su escucha y su comunicación para con el mismo y para con los demás. Es necesario que la comunicación sea fluida entre todos los involucrados, se deben eliminar cualquier tipo de barreras que impidan la comunicación y el líder debe encontrar los canales más adecuado para dirigirse a cada uno de sus colaboradores. Uno de los aspectos principales de la comunicación es ser auténtico en lo que comunicamos, fundamental para ser íntegros con nosotros mismos y con los demás. Alinear nuestros pensamientos, nuestros decires y hacer es nuestra mejor carta de presentación y trae muchos beneficios para con nosotros mismos y para con los demás.

Dentro de este punto, vale la pena destacar la importancia de cumplir con nuestros compromisos. Un líder que no valida sus palabras con sus acciones, termina perdiendo la confianza de su equipo y su confianza en sí mismo.

Resulta fundamental aprender a manejar conflictos, ya que no la no resolución bloquea la cooperación y coordinación de las metas comunes, además de promover emociones negativas, tensiones y polarización en los equipos.

4. **Desestimar las emociones.** Los líderes que ignoran las emociones, propias y

ajenas, reducen enormemente la interacción con el empleado y las oportunidades de impactar en sí mismos y en el entorno. Los grandes líderes son personas que aprenden a gestionar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en el que lo hacen. Mantener una actitud constructiva y promover espacios diseñados de intercambio y feedback son fundamentales para fortalecer vínculos con los demás, el trabajo en equipo y un clima organizacional que promueva el paradigma de la persona completa.

5. **No realizar retroalimentación regular sobre el desempeño.** A menudo, los líderes se enfocan exclusivamente en impulsar los logros de la empresa y en ese empuje, niegan la necesidad inherente del humano a aprender. La gente desea ampliar sus capacidades y competencias mientras trabaja, dando por entendido que el aprendizaje es una parte integral para alcanzar los resultados. La gente alcanza su más alto desempeño sólo si conoce aquello que se espera de sí mismo y cómo se observan sus resultados en el ámbito donde se desempeña. Los líderes frecuentemente ignoran esta necesidad y por esta razón, privan a las personas de información valiosa para continuar desarrollándose. Un líder coach se orienta a las fortalezas y talentos de sus colaboradores para que puedan apalancarse sobre éstos y continuar su crecimiento en la dirección que ellos elijan.

6. **No delegar.** Los líderes necesitan delegar tareas, lo cual implica generar relaciones de confianza con sus colaboradores para facultarlos de recursos y apoyo en pos a la consecución de objetivos. Es un error pensar que el líder es quien hace todo, ya que en muchos casos no es humanamente posible ni deseable. Los hay líderes que asignan las tareas y se desentienden, tomando una actitud no intervencionista, sencillamente abandonando a su gente; y los hay líderes que caen en una micro-dirección, ahogando a sus colaboradores quienes se sienten cosificados y sin posibilidades de liberar su potencial. La buena delegación se fundamenta en una adecuada comunicación y confianza. Se puede delegar una actividad, clarificando todos los aspectos fundamentales para facultar al colaborador a la acción, y establecer un resultado esperado, y luego estar disponible, desde un rol de asistencia, en el proceso para acompañar al colaborador en su meta. “

7. **Administrar personas.** El liderazgo involucra la inspiración, motivación y sacar lo mejor de las personas, generando un sentido de confianza y además, impulsar a otros a tomar riesgos positivos. La administración es el control, coordinación y planeación de las actividades y recursos. *“Administramos cosas, Lideramos personas”*

8. **Centralizar las decisiones.** Un líder que considera que necesitas tomar todas las decisiones se pierde de mucho y limita a su equipo. Los líderes fuertes saben que hay muchas otras personas capaces de tomar muy buenas decisiones, y conoce el poder de la sinergia. El líder debe ser el que promueva el ejemplo de la humildad, la escucha activa, la suspensión de juicios, para abrirse a nuevas interpretaciones y a resultados extraordinarios.

9. **No motivar el cambio.** Sin cambios, nuestras organizaciones se marchitan y subsecuentemente mueren. El cambio es parte de la vida, y los líderes que no acepta, prevén y motivan el cambio ponen a las empresas en un grave problema. La gente no tiene miedo al cambio, sino más bien a ser cambiada. El Líder debe considerar aquello que se debe conservar en el cambio, junto con cada colaborador, para que el compromiso con la visión compartida sea indestructible.

10. **El temor a fallar.** Muchas veces lo que mantiene a las personas en la zona de confort, evitando los cambios o los nuevos desafíos, no es el temor a fallar; sino el temor a ser vistos como un fracaso. Mucha gente evita arriesgarse porque temen ser mal vistos si fracasan. Decimos que éxito y fracaso son tan sólo resultados que enjuiciamos de una u otra forma. Dependerá del observador que somos para considerar un resultado de una u otra manera, y abrírnos o cerrarnos oportunidades de aprender y seguir creciendo.

II. **No trabajar en equipo.** Relacionado con la falta de visión sistémica, con no vivir desde el paradigma de la persona completa, y con la postura del sabelotodo. Muchas veces es producto de ascensos de personas que se esforzaron mucho a nivel individual para conseguirlo y, luego, continúan manteniendo ese accionar creyendo que es lo que se precisa en puestos jerárquicos. Forma parte del desconocimiento acerca de las características del rol del líder en cada ámbito particular. Como sea, el hecho de no sinergizar, y vivir desde el paradigma de uno mismo puede traernos algunos resultados positivos, pero a la larga nos llevará a la soledad, el egoísmo y la desvinculación del sistema al que pertenecemos. Un líder debe estar sumamente en contacto con todas las partes para promover su óptimo desarrollo, de lo contrario no es un verdadero líder.

3. **Ser el anti ejemplo.** Según Carolyn Taylor, *“El comportamiento de un líder afecta el entorno inmediato y comunica a todos que es el comportamiento de alguien que ha conseguido un puesto jerárquico en la organización. Esto hace que los otros adopten un comportamiento similar y, de esta manera, la cultura se fortalece”*. En efecto, los valores y comportamientos del líder se constituyen en uno de los mensajes más fuertes que reciben los colaboradores en una

organización, asumiendo que se trata de lo que se debe hacer, o lo aceptado por la misma. Los líderes son líderes 24/7, por lo que su ejemplo es de máxima importancia en la organización.

#### 4. Delegar y Alinear



Dos de las actividades características de un líder son las vinculadas a la delegación y alineación. Se pueden delegar decisiones, tareas, responsabilidades, e incluso el mismo rol de liderazgo. Cada vez más, se observan equipos donde se trabaja desde un paradigma de liderazgo situacional, por proyectos o incluso compartido, por lo que dependerá de las características, necesidades y oportunidades de la organización que conformemos. Stephen Covey, al desarrollar el Hábito 3, Primero lo primero, aborda el hecho de aprender a delegar como parte clave de la administración efectiva.

Covey diferencia la *Delegación en Recaderos* (centrado en los métodos, supervisa los pasos uno por uno, no sabe delegar de forma completa) de la *Delegación en Encargados* (se centra en los resultados, permite al otro elegir sus métodos y los hace responsables de los resultados). Este último implica encargar la tarea con confianza, forma más elevada de motivación humana, además de destinarle tiempo al principio para asegurar comprensión clara y compromiso mutuo ya sea de los resultados como de las directrices, recursos, rendición de cuentas, y consecuencias.

Respecto de alinear, podemos referirnos a la acción de ordenar en un mismo sentido la Visión, la Estrategia y los Valores de una organización para alcanzar los objetivos establecidos. En base a esta alineación se construye la estructura, sistemas y procesos de la organización. Al alinear, velamos por la salud operativa y financiera de la organización, ya que no sólo cuidamos el alineamiento de la Visión, Estrategia y Valores sino también los colaboradores y los recursos involucrados. En este rol resulta clave la comunicación, poniendo en práctica los actos lingüísticos de las Declaraciones que incluyen Pedidos, Ofertas y Promesas.

Tanto delegar como alinear son actividades recurrentes de un líder. Koffman compara a los managers con directores de orquesta que, si aun no tocando todos los instrumentos como los músicos, trabajan junto a ellos para encontrar la mejor dirección, definiendo valores, expectativa de desempeño y resultados esperados, observando así al ser como un todo. En esto consiste trabajar con el otro como legítimo otro, facilitando su camino para

que pueda desarrollar la mejor versión de sí mismo, comprometidos en su bienestar y realización personal, en pos a la consecución de una melodía superadora.

## 5. Motivación en base a valores

El comportamiento humano está dotado de propósito: Todos nos movemos por objetivos y valores. A cada paso, cada cual toma la mejor opción que puede: hacemos lo mejor que podemos. Cuando sabemos y percibimos más, la parte mejor de nosotros nos hace avanzar hacia dónde queremos ir. Sin embargo, vivimos habitualmente en un accionar transparente donde la acción racional aparece, mayormente, en los quiebres producto de los discursos históricos de nuestra sociedad. Según Rosler R. (2006), nuestro cerebro ha guardado todos aquellos sistemas neuronales que han sido capaces de aumentar las posibilidades de éxito en la supervivencia y la reproducción, conteniendo la historia neurobiológica de prácticamente todos nuestros ancestros primitivos. De allí que, así como nuestro cerebro guarda información que en algún momento fue valiosa para nuestra supervivencia, también se nos transmite y nosotros aceptamos como válidas narrativas, historias, juicios, producto de la sociedad a la que pertenecemos. Somos seres históricos y no podemos escapar de eso, sin embargo, para la gran mayoría de nuestras acciones individuales y en sociedad es preciso adquirir nuevas habilidades y destrezas a lo largo de nuestras vidas. Por lo tanto, resulta fundamental aprender a aprender, revisar nuestros juicios, suspender nuestros supuestos, muchas veces heredados, para tomar así un rol protagónico en nuestras vidas, proactivo, reconociéndonos como responsables de nosotros mismos y libres para responder ante las diversas circunstancias que se presenten de acuerdo a nuestros valores, actuando no sólo como producto de las historias que nos contamos (o se cuentan en nuestra sociedad) sino también como productores de éstas.



Para participar de este proceso creador resulta clave tener clara nuestra visión personal, nuestro propósito y sentido de vida, nuestros valores, de lo contrario será ineludible vivir bajo juicios y valores ajenos, siendo pensados en lugar de pensantes, viviendo una vida inauténtica. Los valores constituyen aquello que en realidad nos importa. Son el centro de lo que somos. Todos tenemos valores. Son estados mentales y principios de acción. Por lo general son abstractos (amor, honestidad, diversión, salud, respeto, libertad, lealtad, integridad, seguridad, amistad), y no tienen nada de lógicos, son la expresión de quiénes somos. Responden a las siguientes preguntas:

- **¿Qué es importante para ti en relación con...?**

- ¿Qué es lo que te importa a ti en esto?
- ¿Qué obtienes haciendo esto?
- ¿Qué metáfora emplearías para describirte a ti mismo haciendo esto?
- ¿Quién eres cuando haces esto?

Los valores se demuestran en el comportamiento, aunque aun correspondiendo al mismo valor pueden ser distintos comportamientos según la persona.

Toda visión está generada por uno o varios valores. Por ende, cuando conocemos nuestros valores tenemos libertad para encontrar el mejor modo de satisfacer nuestras necesidades más íntimas. “Vivir nuestros valores durante el viaje nos mantiene motivados”.

Un líder debe colaborar en “liberar el poder de la gente”, y en el “logro de una vida más efectiva y de bienestar” para lo cual se debe procurar que sus colaboradores identifiquen su visión personal y estén alineados a la visión de la organización, facilitándoles el acercamiento a ambas.

*“Algunas personas cambiarán aquello que desean en vez de cambiar lo que hacen para conseguirlo”. O’Connor, J. & Seymour, J.*

Cuán cierto, y qué triste resulta sentirnos limitados en ser creadores de nuestro destino. Si nos convertimos en promotores de vidas basados en valores, tanto para nosotros como para los demás, identificando qué es lo realmente importante para mí y para los demás, obtendremos la motivación más poderosa con la que podemos contar, que me permitirá revisar el cómo lo estoy haciendo y quién estoy siendo en el proceso.

*“Lo importante no es lo que han hecho de nosotros, sino lo que hacemos con lo que han hecho de nosotros”.*

Jean Paul Sartre

### Bibliografía consultada

Chatterjee, D. (2010). El Liderazgo Consciente. Un peregrinaje hacia el autocontrol. Buenos Aires: Granica.

Covey, S. (2015). Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. España: Paidós.

Goleman D., Boyatzis R., & McKee A. (2010). El Líder Resonante crea más. Plaza y Janés.

Kofman, F. (2008). Metamanagement La nueva conciencia de los negocios. Buenos



Aires: Grito Sagrado de la Fundación de Diseño Estratégico.

O'Connor, J. & Seymour, J. (1995). Introducción a la PNL. España: Ediciones URANO

S.A. Robert, D. (2003). Coaching: herramientas para el cambio. California, EE UU: Meta Publications.

Rosler, R. (2006). Tratado de Actualización de Psiquiatría. Capítulo "Modelos Biológicos de la Psiquiatría". Buenos Aires: Sciens Editorial.