

PROACTIVIDAD

De : "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

Stephen R. Covey.

PROACTIVIDAD

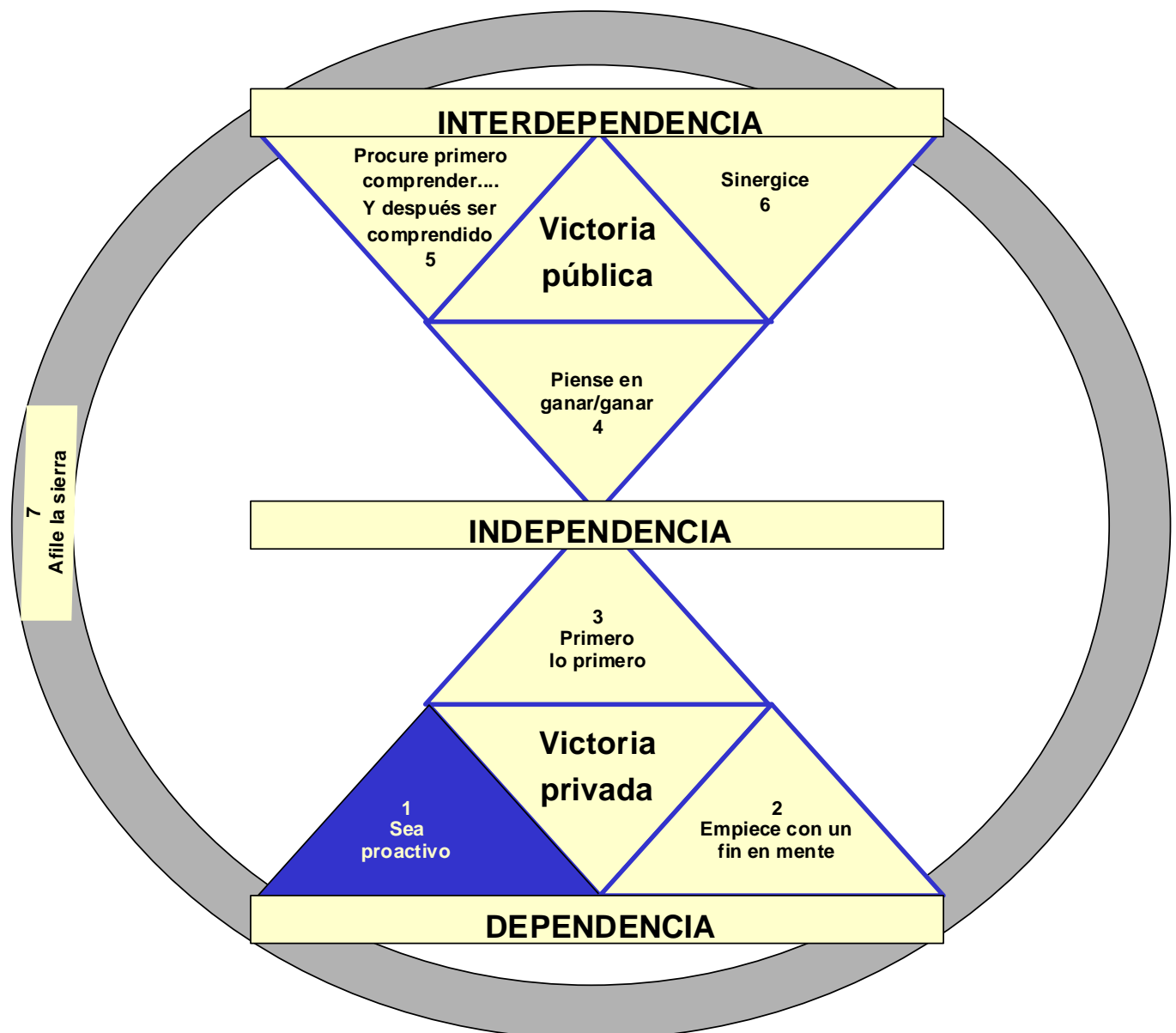
INDICE

1. SEA PROACTIVO
2. EL ESPEJO SOCIAL
3. ENTRE ESTIMULO Y RESPUESTA
4. LA “PROACTIVIDAD” DEFINIDA
5. TOMAR LA INICIATIVA
6. ACTUE O DEJE QUE LOS DEMAS ACTÚEN POR USTED
7. ESCUCHANDO NUESTRO LENGUAJE
8. CIRCULO DE PREOCUPACIÓN / CIRCULO DE INFLUENCIA
9. CONTROL DIRECTO, INDIRECTO E INEXISTENTE
10. AMPLIANDO EL CIRCULO DE INFLUENCIA
11. LOS TENER Y LOS SER
12. COMPROMETERSE Y MANTENER LOS COMPROMISOS
13. LA OTRA PUNTA DEL PALO
14. PROACTIVIDAD, EL TEST DE LOS TREINTA DÍAS
15. SECUENCIAS PRÁCTICAS

INICIATIVA

SEA PROACTIVO

Principios de la visión personal



No conozco ningún hecho más alentador que la incuestionable capacidad del hombre para dignificar su vida por medio del esfuerzo consciente.

HENRI DAVID TOREAU

Mientras lee este manual, trate de tomar distancia respecto de sí mismo. Trate de proyectar su conciencia hacia un rincón del techo y mírese leyendo, con el ojo de la mente. ¿Puede mirarse a sí mismo casi como si fuera otra persona?

Intente ahora otra cosa. Piense en el estado de ánimo en el que se encuentra ¿Puede indentificarlo? ¿Qué está sintiendo? ¿Cómo describiría su presente estado mental?

Piense ahora durante un minuto sobre cómo está trabajando su mente ¿Es rápida y despierta? ¿Se siente dividido ente practicar este ejercicio mental y conjeturar lo que se pretende con él?.

Su capacidad para hacer lo que acaba de hacer es específicamente humana. Los animales no la poseen. La denominamos “autoconciencia”; es la aptitud para pensar en los propios procesos de pensamiento. Ésta es la razón de que el hombre posea el dominio de todas las cosas del mundo y de que pueda realizar progresos significativos de generación en generación.

Por eso podemos evaluar y aprender de las experiencias de los otros tanto como de las nuestras. Por eso podemos crear y destruir nuestros hábitos.

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

De hecho, mientras tengamos en cuenta como nos vemos a nosotros mismos (y cómo vemos a los otros) no seremos capaces de comprender cómo ven los otros y qué sienten acerca de sí mismo y de su mundo. Sin conciencia, proyectaremos nuestras propias intenciones sobre su conducta, y al mismo tiempo nos consideramos objetivos.

Esto limita significativamente nuestro potencia personal y también nuestra capacidad para relacionarnos con los demás. Pero a causa de la singular capacidad humana de la autoconciencia, podemos examinar nuestros paradigmas para determinar si son principios basados en la realidad, o están en función de condicionamientos y condiciones.

EL ESPEJO SOCIAL

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

“Siempre te retrasas”

“¡Tienes que ser un artista!”

“¡Comes como un cerdo!”

“¡Me parece increíble que hayas ganado!”

“Esto es tan simple...¿Por qué no lo comprendes?”

Estas imágenes están como desmembradas y carecen de proporción. A menudo son más proyecciones que reflejos; proyectan las preocupaciones y las debilidades de carácter de las personas en las que se originan, y no nos proporcionan un reflejo correcto de lo que somos.

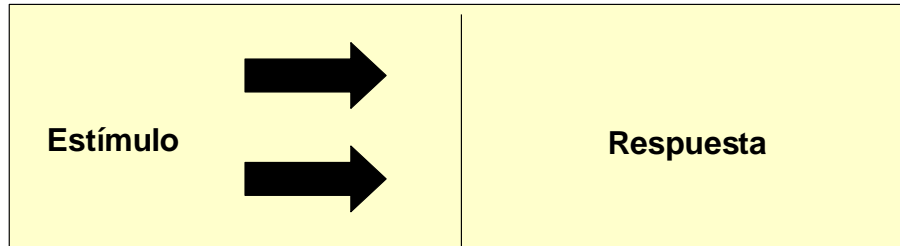
El reflejo de los actuales paradigmas sociales nos dice que estamos en gran medida determinados por el condicionamiento y por ciertas condiciones. Aunque hayamos reconocido el tremendo poder del condicionamiento en nuestras vidas, decir que estamos determinados por él, que no tenemos ningún control sobre esa influencia, genera un mapa totalmente distinto.

Hay en realidad tres mapas sociales, tres teorías deterministas ampliamente aceptadas, que independientemente o en combinación pretenden explicar la naturaleza del hombre. El **determinismo genético** dice básicamente que la culpa es de los abuelos. Ésa es la razón de que usted tenga mal genio. Sus abuelos eran irascibles y eso está en su ADN. El ADN pasa de generación en generación y usted lo ha heredado. Además usted es irlandés, y así son los irlandeses.

El **determinismo psíquico** dice básicamente que la culpa es de los padres. Su educación, sus experiencias infantiles establecieron lo esencial de sus tendencias personales y la estructura de su carácter. A ello se debe que no le guste estar rodeado de personas. Así es como lo educaron sus padres. Usted se siente terriblemente culpable si comete un error porque en su más profundo interior recuerda la impresión emocional recibida cuando usted era muy vulnerable, tierno y dependiente. Se recuerda el castigo, el rechazo, la comparación con los demás y los problemas emocionales, cuando uno no se comportaba de acuerdo con lo esperado.

El **determinismo ambiental** dice que la culpa es del patrón o el jefe (o de su esposa, su hijo adolescente, su situación económica o la política nacional.) Alguien o algo de su ambiente es responsable de su situación.

Todos estos mapas se basan en la teoría de estímulo/respuesta que solemos asociar con los experimentos de Pavlov. La idea básica es que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto.



Modelo reactivo

¿Con cuánta precisión y funcionalidad describen estos mapas el territorio? ¿Con cuánta claridad reflejan esos espejos la naturaleza verdadera del hombre? ¿Se convierten en profecías de autocumplimiento? ¿Se basan en principios que podemos comprobar en nuestro interior?

ENTRE ESTÍMULO Y RESPUESTA

Para responder a estos interrogantes, a continuación se relatará la historia ejemplificadora de Victor Frankl.

Frankl era un determinista, educado en la tradición de la psicología freudiana según la cual lo que nos sucede de niños da forma a nuestro carácter y personalidad, y gobierna básicamente la totalidad de nuestra vida. Los límites y parámetros de nuestra vida estarían fijados y, en lo esencial, o sería mucho lo que podríamos hacer al respecto.

Frankl era también psiquiatra y judío. Estuvo encerrado en campos de concentración de la Alemania nazi, donde experimentó cosas tan repugnantes para nuestro sentido de la decencia que incluso repetirlas aquí nos provoca zozobra.

Sus padres, su hermano y su mujer murieron en los campos, en cámaras de gas. Con la excepción de su hermana, perdió a toda su familia. El propio Frankl fue torturado y sometido a innumerables humillaciones, sin estar nunca seguro de si el momento siguiente lo llevarían a la cámara de gas o se quedaría entre los que se “salvaban”, los cuales retiraban los cuerpos o recogían las cenizas de los condenados.

Un día, desnudo y solo en una pequeña habitación, empezó a tomar conciencia de lo que denominó “la libertad última”, esa libertad que sus carceleros nazis no podían quitarle. Ellos podían controlar todo su ambiente, hacer lo que quisieran con su cuerpo, pero el propio Frankl era un ser autoconsciente capaz de ver como observador su propia participación en lo hechos. Su identidad básica estaba intacta. *En su interior él podía decidir de qué modo podía afectarle todo aquello.* Entre lo que le sucedía, o los estímulos y su respuesta, estaba su libertad o su poder para cambiar esa respuesta.

En medio de sus experiencias, Frankl se proyectaba hacia contextos distintos; por ejemplo, se imaginaba dando conferencias ante sus alumnos después de haber sido liberado del campo de concentración. En el aula se describiría a sí mismo y expondría como lección lo que había aprendido durante la tortura.

Por la vía de disciplinas de este tipo (mentales, emocionales y morales, usando principalmente la memoria y la imaginación) ejercitó su pequeña y embrionaria libertad, que entonces creció hasta llegar a ser mayor que la de sus carceleros nazis. Los nazis tenían más *libertad exterior*, más opciones entre las que podían elegir en su ambiente; pero él tenía más *libertad interior*, más , poder interno para ejercitar sus opciones. Se convirtió en un ejemplo para quienes le rodeaban, incluso para algunos de los guardias. Ayudó a otros a encontrar un sentido en su sufrimiento y dignidad en su vida de prisioneros.

En las más degradantes circunstancias imaginables, Frankl usó el privilegio humano de la autoconciencia para descubrir un principio fundamental de la naturaleza del hombre: entre el estímulo y la respuesta, el ser humano tiene la libertad interior de elegir.

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

Ni siquiera los animales más inteligentes tienen esos recursos. Podemos decir, con una metáfora tomada del lenguaje de la informática, que ellos están programados por el instinto o el adiestramiento o por ambas cosas.

Se los puede adiestrar para que sean responsables, pero no pueden asumir la responsabilidad de ese adiestramiento; en otras palabras, no pueden dirigirlo. No pueden cambiar la programación. Ni siquiera tienen conciencia de ella.

Pero como consecuencia de nuestros privilegios humanos, podemos formular nuevos programas para nosotros mismos, totalmente independientes de nuestros instintos y adiestramiento. Por ello la capacidad del animal es relativamente limitada, y la del hombre, ilimitada. Pero si vivimos como animales, sobre la base de nuestros instintos, condicionamientos y condiciones, siguiendo los dictados de nuestra memoria colectiva, también nosotros seremos limitados.

El paradigma determinista proviene primariamente del estudio de animales (ratas, monos, palomas, perros) y de personas neuróticas y psicóticas. Si bien esto permite satisfacer ciertos criterios de algunos investigadores, como los de mensurabilidad y predictibilidad, la historia de la humanidad y nuestra propia autoconciencia nos dicen que este mapa en modo alguno describe el territorio.

Nuestra dotes singularmente humanas nos elevan por encima del mundo animal. La medida en que ejercitamos y desarrollamos esas dotes nos da poder para desplegar nuestro potencial humano. Entre el estímulo y la respuesta está nuestra mayor fuerza: la libertad interior de elegir.

LA “PROACTIVIDAD” DEFINIDA

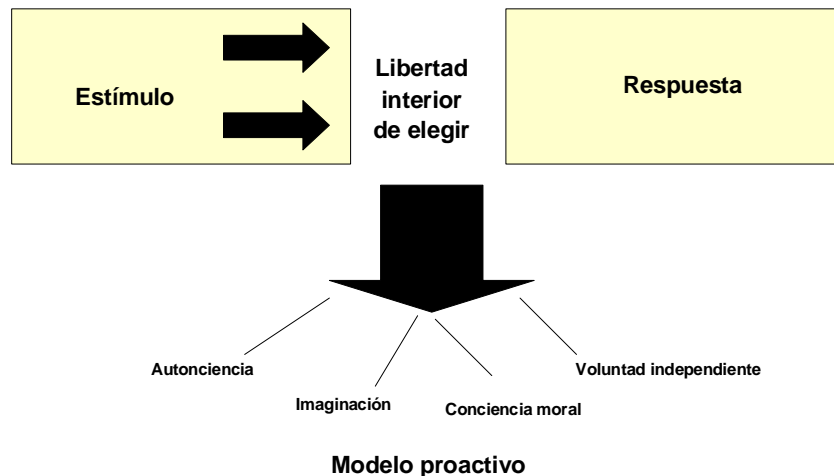
Al describir los principios básicos de la naturaleza del hombre, Frankl trazó un mapa preciso de sí mismo, a partir del cual empezó a desarrollar el primero y fundamentalmente hábito de las personas que, en cualquier medio, son altamente efectivas: el hábito de la *proactividad*.

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

Examinemos la palabra “responsabilidad”, en la cual encontramos alusiones a las palabras “responder” y “habilidad”; habilidad para elegir la respuesta. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta

es un producto de su propia elección consciente; se base en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

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



Si nuestra elección es ésta, nos volvemos *reactivos*. Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se siente bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. El hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia para ellas. Su fuerza impulsiva reside en los valores, y si su valor es hacer un trabajo de buena calidad, no depende de que haga buen tiempo o no.

Las personas reactivas se ven también afectadas por el ambiente social, por el "clima social". Cuando se las trata bien, se sienten bien; cuando no las tratan bien, se vuelven defensivas o autoprotectoras. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen.

La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de la persona proactiva. Las personas reactivas se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores; valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados. También las personas proactivas se ven influidas por los estímulos externos, sean físicos, sociales o psicológicos. Pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconsciente, es una elección o respuesta basada en valores.

Cómo observó Eleanor Roosevelt: “Nadie puede herirte sin tu consentimiento”. Y Gandhi dijo: “Ellos no pueden quitarnos nuestro autorrespeto si nosotros no se lo damos”. Para empezar, lo que nos daña, mucho más que lo que nos sucede, es nuestro permiso, nuestro consentimiento a lo que nos sucede.

Admito que esto es muy difícil de aceptar emocionalmente, en especial si durante años y años hemos explicado nuestra desdicha apelando a las circunstancias o a la conducta de algún otro. Pero hasta que una persona no puede decir, profunda y honestamente, “Soy lo que soy como consecuencia de mis elecciones de ayer”, tampoco podrá decir “Elijo otra cosa”.

Una vez, en Sacramento, cuando hablaba sobre el tema de la proactividad, una mujer del público se puso de pie en medio de mi disertación y empezó a decir algo muy excitada. El público era muy numeroso, y cuando algunas personas se volvieron a mirarla, ella de pronto tomó conciencia de lo que estaba haciendo, se azoró y volvió a sentarse. Pero parecía resultarle difícil contenerse, y siguió hablando con la gente que tenía alrededor. Se la veía muy feliz.

Aguardé una pausa con impaciencia para poder averiguar qué había sucedido. En cuanto tuve la oportunidad me acerqué a ella y le pedí que contara su experiencia.

“No puede imaginar lo que me ha ocurrido”- dijo-. “Trabajo como enfermera para el hombre más miserable e ingrato que pueda imaginarse. Nada de lo que haga es suficiente para él. Nunca lo aprecia, ni siquiera me lo reconoce. Constantemente me acosa y encuentra defectos en todo lo que hago. Por culpa de ese hombre mi vida es desgraciada y a menudo descargo mi frustración sobre mi familia. Las otras enfermeras sienten lo mismo. Casi rezamos para que lo echen.

“Y usted tuvo el descaro de plantarse allí y decir que nada puede herirme, que nadie puede herirme sin mi consentimiento, y que yo elijo mi propia vida emocional de infelicidad...Bien, en modo alguno no podía yo aceptar esa idea.

“Pero seguí pensando sobre ello. Realicé una verdadera introspección, y empecé a preguntarme: ¿Tengo el poder de elegir mi respuesta?.

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

“En ese momento me puse de pie. Me sentía como si me estuvieran dejando salir de San Quintín. Quería gritarle a todo el mundo. “¡Soy libre! ¡salgo de la cárcel! ¡Nunca más voy a dejarme controlar por el trato que me dispense otra persona!”.

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

Frankl es uno de los muchos que pudieron desarrollar su libertad personal en circunstancias difíciles, para animar e inspirar a otros. Los relatos autobiográficos de los prisioneros de guerra en Vietnam aportan convincentes testimonios adicionales sobre el poder transformador de esa libertad personal y sobre el efecto del uso responsable de esa libertad en la cultura de la prisión y en los reclusos, tanto en aquel entonces como ahora.

Todos hemos conocido a individuos que atravesaban circunstancias muy difíciles (tal vez una enfermedad terminal o una grave discapacidad física) conservando una extraordinaria fuerza emocional. ¡Cuánto nos inspira su integridad! Nada deja una impresión mayor, más duradera, en otra persona, que la conciencia de que alguien ha trascendido el sufrimiento, que ha trascendido la circunstancia y está encarnando y expresando un valor que inspira, ennoblece y eleva la vida.

Uno de los momentos más inspiradores que Sandra y yo hemos vivido tuvo lugar durante un período de cuatro años con una querida amiga nuestra llamada Carol, que tenía un cáncer devastador. Había sido nuestra madrina de bodas y era amiga de Sandra desde hacía más de veinticinco años.

Cuando Carol se encontraba en las últimas etapas de su enfermedad, Sandra se dedicó a sentarse junto a su lecho ayudándole a escribir su historia personal. Volvía de aquellas sesiones difíciles y prolongadas casi transfigurada por la admiración que sentía por el valor de su amiga y su deseo de escribir mensajes especiales para sus hijos, que había que darles en diferentes etapas de su vida.

Carol tomaba la menor cantidad de anestésicos posible, de modo que tenía pleno acceso a sus facultades mentales y emocionales. Entonces susurraba ante un grabador o directamente para Sandra, mientras ésta tomaba notas. Carol era tan proactiva, tan valiente y estaba tan preocupada por los demás, que se convirtió en una enorme fuente de inspiración para muchas de las personas que la rodeaban.

Nunca olvidaré la experiencia de mirar profundamente a los ojos de Carol el día antes de que falleciera, y sentir, en esa agonía profunda, a una persona de enorme valía intrínseca. Pude ver en sus ojos una vida de carácter, contribución y servicio, así como de amor, preocupación y aprecio.

A lo largo de los años, muchas veces he preguntado a algunos grupos de personas si han tenido la experiencia de acompañar a un moribundo que haya conservado una actitud tan admirable, comunicando tanto amor y compasión, y resistido de un modo tan incomparable hasta el mismo fin. Por lo general, más o menos la cuarta parte de la audiencia responde afirmativamente. Entonces pregunto quiénes no olvidarán nunca a esos individuos, quiénes se sintieron transformados (al menos temporalmente) por la inspiración de ese coraje, quiénes se sintieron profundamente conmovidos y motivados a realizar actos más nobles de servicio y compasión. Casi inevitablemente levantan la mano las mismas personas.

Víctor Frankl dice que hay tres valores fundamentales en la vida; el de la experiencia, o de lo que nos sucede; el creador, o de lo que aportamos a la existencia, y el actitudinal, o de nuestra respuesta en circunstancias difíciles, como por ejemplo en enfermedades terminales.

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

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

TOMAR LA INICIATIVA

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

Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

A lo largo de los años frecuentemente he tenido la oportunidad de asesorar a personas que querían conseguir mejores empleos; les he aconsejado mostrar más iniciativa: hacerse administrar test de intereses y aptitudes, estudiar la industria, incluso los problemas específicos que afrontan las organizaciones, y que después elaboren una exposición efectiva para demostrar de qué modo sus capacidades pueden ayudar a resolver las dificultades de la organización. Esto se llama “venta de la solución” y es un paradigma clave del éxito comercial.

La respuesta es, por lo general, el acuerdo: la mayoría de las personas advierten cuán poderosamente ese enfoque acrecienta sus posibilidades de encontrar empleo y progresar. Pero muchas de ellas no daban los pasos necesarios, no tomaban la iniciativa para llegar esta técnica a la práctica.

“No sé adónde ir para someterme a los test de interés y aptitudes”

“¿Cómo estudiar los problemas de la industria y la organización. Nadie quiere ayudarme.”.

“No tengo la menor idea de cómo se realiza una exposición efectiva.”

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

Cuando alguien de nuestra familia, aunque sea no de nuestros hijos más pequeños, adopta una posición irresponsable y espera que algún otro se enfrente con las cosas o proporcione una solución, le decimos “!Usa tus R e !” (recursos e iniciativas). En realidad, antes que nosotros digamos nada, suele ocurrir que el quejoso se responda a sí mismo: “Ya lo sé...Tengo que usar mis R e !”.

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

Desde luego, debe tenerse en cuenta el nivel de madurez del individuo. No podemos esperar una gran cooperación creativa de quienes se hallan en una profunda dependencia emocional. Pero por lo menos podemos afirmar su naturaleza básica y crear una atmósfera en la que las personas puedan aprovechar las oportunidades y resolver problemas, confiando cada vez más en sí mismas.

ACTÚE O DEJE QUE LOS DEMÁS ACTÚEN POR USTED

La diferencia entre las personas que toman iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. No estoy hablando de un 25 o 50 por ciento de efectividad; hablo de un 5000 por ciento de diferencia, en particular si esas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta.

Crear en nuestra vida el equilibrio de efectividad P/CP requiere iniciativa. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta.

En una ocasión trabajaba con un grupo de personas de la industria de mantenimiento del hogar, representantes de veinte organizaciones diferentes que se reunían trimestralmente a fin de compartir sus números y problemas de una manera desinhibida.

Vivíamos en una época de gran recesión, y el efecto negativo en esa industria en particular era más grave aún que sobre la economía en general. Cuando empezamos, esas personas se sentían totalmente desanimadas.

El primer día, plantearon un interrogante: “¿Qué nos está sucediendo? ¿Cuál es la causa?”. Estaban sucediendo muchas cosas. Las presiones ambientales eran

poderosas. El desempleo se había generalizado, y muchas de estas personas estaban despidiendo a amigos para conservar la viabilidad de sus empresas. Al final día, todos nos sentíamos aún más descorazonados.

El segundo día la pregunta fue: “¿Qué nos va a pasar en el futuro?”. Estudiaron las tendencias ambientales con el supuesto reactivo subyacente de que éstas determinarían su futuro. Al final del segundo día estaban aún más deprimidos. Las cosas iban a ir peor antes de que se pusieran mejor, y todos lo sabíamos.

De modo que en el tercer día decidimos centrarnos en la pregunta proactiva de “¿Cuál es nuestra respuesta? ¿Qué vamos a hacer nosotros? ¿Cómo podemos nosotros tomar la iniciativa en esta situación?”. Por la mañana hablamos sobre control y reducción de costos. Por la tarde se habló sobre ampliar el mercado. Se aportaron profusamente ideas sobre ambas áreas, y después nos concentramos en cosas muy prácticas y factibles. Las reuniones concluyeron con un espíritu de excitación. Esperanza y conciencia proactiva.

Al final del tercer día, reunimos los resultados de la conferencia en una respuesta en tres partes a la pregunta de “¿Cómo está el negocio?”

Primera parte: lo que nos está sucediendo no es bueno, y las tendencias sugieren que será peor antes que mejores.

Segunda parte: pero lo que nosotros estamos determinando que suceda es muy bueno, pues controlamos mejor, reducimos los costos y ampliamos nuestro mercado.

Tercera parte: por lo tanto, el negocio está mejor que nunca.

Ahora bien, ¿qué diría a todo esto una mente reactiva? “Oh, vamos. Afrontemos los hechos. No pueden llevar más adelante este enfoque de pensamiento positivo y automentalización. Más tarde o más temprano tendrán que afrontar la realidad”.

Pero era un hecho que estábamos afrontando la realidad. Estábamos afrontando la realidad de las circunstancias del presente y las proyecciones respecto del futuro. Pero también afrontábamos la realidad de que teníamos el poder de elegir nuestra respuesta a las circunstancias y proyecciones. No afrontar la realidad hubiera sido aceptar la idea de que lo que sucede en nuestro ambiente tiene que determinarnos.

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

ESCUCHANDO NUESTRO LENGUAJE

Dado que nuestras actitudes y conductas fluyen de nuestros paradigmas, si las examinamos utilizando la autoconciencia, a menudo descubrimos en ellas la naturaleza de nuestros mapas subyacentes. Nuestro lenguaje, por ejemplo, es un indicador muy fiel del grado en que nos vemos como personas proactivas.

El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad.

“Ése soy yo. Yo soy así, eso es todo.” Estoy determinado. No puedo hacer nada al respecto.

“¡Me vuelvo loco!” No soy responsable. Mi vida emocional es gobernada por algo que está fuera de mi control.

“No puedo hacerlo. No tengo tiempo”. Me controla algo que está fuera de mí: el tiempo limitado.

“Si mi esposa fuera más paciente...” La conducta de algún otro está limitando mi efectividad.

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

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

Lenguaje reactivo	Lenguaje proactivo
No puedo hacer nada.	Examinemos nuestras alternativas.
Yo soy así.	Puedo optar por un enfoque distinto.
Me saca de quicio	Controlo mis sentimientos.
No lo permitirán.	Puedo elaborar una exposición efectiva.
Tengo que hacer eso.	Elegiré una respuesta adecuada.
No puedo.	Elijo.
Debo	Prefiero.
¿Y si ocurriera que....	Pase lo que pase.

Una vez me preguntó un estudiante: “¿Me da permiso para faltar a clase? Tengo que viajar con el equipo de tenis”

- ¿Tienes que ir, o has elegido ir? – le pregunté.
- Realmente, tengo que hacerlo- exclamó.
- ¿Qué ocurrirá si no lo haces?
- Me sacarían del equipo.
- ¿Te gustaría eso?
- Claro que no.
- En otras palabras, tú eliges ir porque así te lo ordena la consecuencia de seguir en el equipo. ¿Qué sucederá si te pierdes mi clase?
- No lo sé.
- Piensas. ¿Cuáles crees que serían las consecuencias naturales de que faltaras a clase?
- ¿Usted no va a echarme, no es así?
- Ésa sería una consecuencia social. Sería artificial. Si tú no acompañas al equipo de tenis, no juegas. Eso es natural. Pero si no asistes a clase, ¿cuál sería la consecuencia natural?
- Supongo que no aprenderé.
- Exacto. De modo que tienes que sopesar esa consecuencia y las otras consecuencia, y elegir. Sé que si yo estuviera en tu caso, optaría por ir con el equipo. Pero no digas nunca que *tienes* que hacer algo.
- Entonces *elijo* irme con el equipo- respondió humildemente.
- ¿Y mi clase?- objeté a mi vez, con burlona incredulidad.

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

En un seminario en el que yo hablaba sobre el concepto de proactividad, un hombre dijo: “Stephen, me gusta lo que dice. Pero las situaciones difieren entre sí. Por ejemplo, mi matrimonio. Estoy realmente preocupado. A mi esposa y a mí ya no nos unen los antiguos sentimientos. Supongo que ya no la amo, y que ella ya no me ama a mí. ¿Qué puedo hacer?”.

- ¿Ya no sienten nada uno por el otro?- pregunté.
- Así es. Y tenemos tres hijos, que realmente nos preocupan. ¿Usted qué sugiere?
- Ámela- le contesté.
- Pero le digo que ese sentimiento ya no existe entre nosotros.
- Ámela.
- No me entiende. El amor ha desaparecido.
- Entonces ámela. Si el sentimiento ha desaparecido, ésa es una buena razón para amarla.
- Pero, ¿cómo amar cuando uno no ama?
- Amar, querido amigo, es un verbo. El amor-el sentimiento.- es el fruto de amar, el verbo. De modo que ámela. Sívala. Sacrifíquese por ella. Escúchela. Comparta sus sentimientos. Apréciela. Apóyela. ¿esta dispuesto a hacerlo?.

En la gran literatura de todas las sociedades progresistas, se habla de amar, del verbo. Las personas reactivas hablan del sentimiento. Ellas se mueven por sentimientos. Hollywood, por lo general, nos convence de que no somos responsables, de que somos un producto de nuestros sentimientos. Pero los guiones de Hollywood no describen la realidad.

Si nuestros sentimientos controlan nuestras acciones, ello se debe a que hemos renunciado a nuestra responsabilidad y que permitimos que los sentimientos nos gobiernen.

Las personas proactivas hacen hincapié en el verbo amar. Amar es algo que se hace: los sacrificios que se hacen, la entrega de uno mismo, como una madre que pone un recién nacido en el mundo.

Para estudiar el amor, hay que estudiar a quienes se sacrifican por lo otros, incluso por personas que los hieren. Los padres tienen el ejemplo del amor que ellos mismos despiertan los hijos por los que se sacrifican. El amor es un valor creado por medio de acciones amorosas. Las personas proactivas subordinan los sentimientos a los valores. El amor, el sentimiento, puede recuperarse.

Círculo de preocupación / círculo de influencia

Otro modo excelente de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía. Cada uno de nosotros tiene una amplia gama de preocupaciones: la salud, los hijos, los problemas del trabajo, la deuda pública, la guerra nuclear... 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.



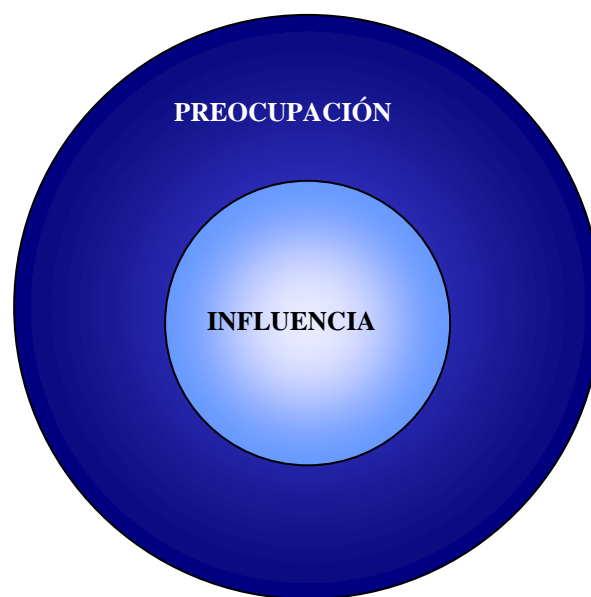
Determinando cuál de estos dos círculos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podemos descubrir mucho sobre el grado de nuestra proactividad.

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.

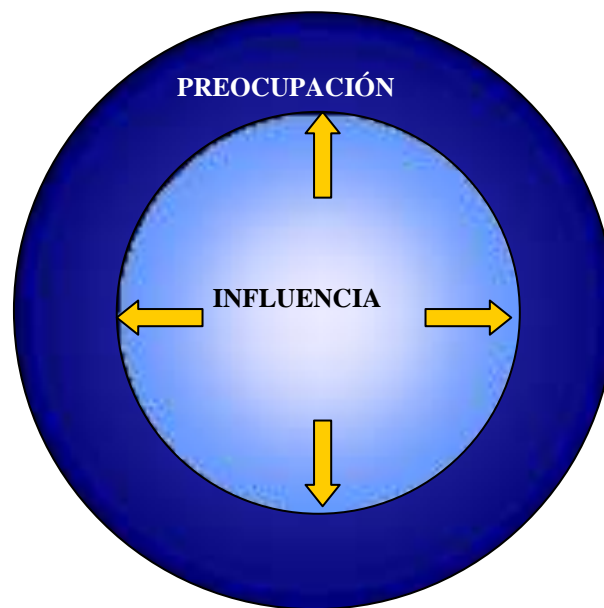
Por otra parte, las personas reactivas centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foco se sitúa en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. De ello resultan

sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de aguda impotencia. La energía negativa generada por ese foco, combinada con la desatención de las áreas en las que se puede hacer algo, determina que su círculo de influencia se encoja.

Cuando trabajamos en nuestro círculo de preocupación otorgados a cosas que están en su interior el poder de controlarnos. No estamos tomando la iniciativa proactiva necesaria para efectuar el cambio positivo.



En páginas anteriores compartí con el lector la historia de mi hijo, que debía afrontar serios problemas en la escuela. A Sandra y al mí nos preocupaban profundamente su aparente debilidad y el modo en que otras personas estaban tratándolo.



Foco proactivo

(La energía positiva amplía el círculo de influencia)

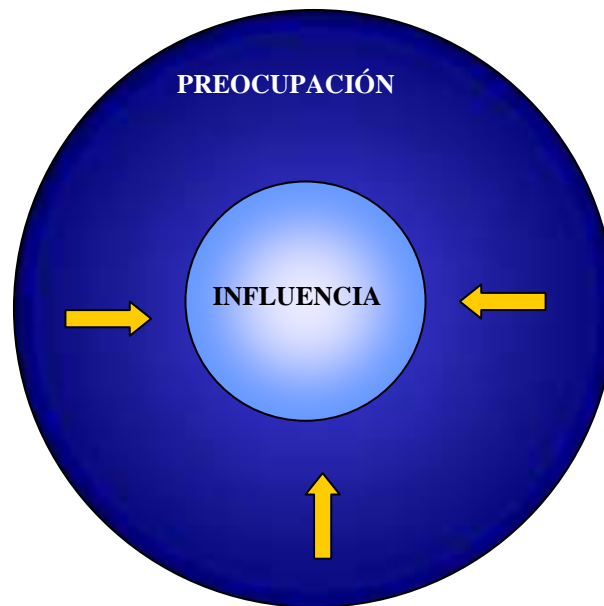
Pero esas cosas estaban en nuestro círculo de preocupación. Cuando centramos nuestros esfuerzos en ellas no conseguimos nada, salvo intensificar nuestros sentimientos de inadecuación y desvalimiento, y reforzar la dependencia de nuestro hijo.

Sólo cuando pasamos a trabajar en nuestro círculo de influencia, cuando nos centramos en nuestros propios paradigmas, empezamos a crear una energía positiva que nos cambió a nosotros y finalmente influyó también en nuestro hijo. Trabajando sobre nosotros mismos en lugar de preocuparnos por las condiciones, pudimos influir en las condiciones.

En virtud de su posición, su riqueza, su rol o sus relaciones, en algunas circunstancias el círculo de influencia de una persona es más grande que su círculo de preocupación.

Esta situación refleja una miopía emocional autoinfligida, otro estilo de vida reactivo centrado en el círculo de preocupación.

Aunque hayan tenido que priorizar el empleo de su influencia, las personas proactivas tienen un círculo de preocupación que es por lo menos tan grande como su círculo de influencia, y aceptan la responsabilidad de usar esa influencia con responsabilidad.

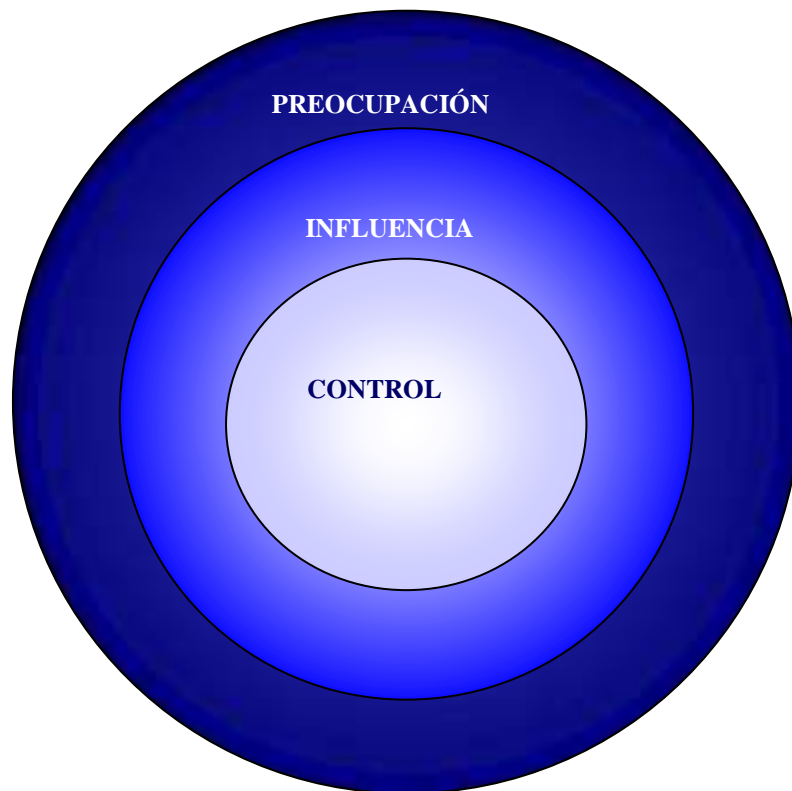


Foco reactivo

(La energía negativa reduce el círculo de influencia)

Control directo, indirecto e inexistente

Los problemas que afrontamos caen en una de tres áreas posibles: la de control directo (que involucra nuestra propia conducta), la de control indirecto (que involucra la conducta de otras personas), o la de inexistencia de control (problemas acerca de los cuales no podemos hacer nada, como los de nuestras realidades situacionales o pasadas). El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los tres tipos de problemas dentro de nuestro círculo de influencia presente.



Los problemas de *control directo* se resuelven trabajando sobre nuestros hábitos. Están obviamente dentro de nuestro círculo de influencia. Son las «victorias privadas» de los hábitos 1, 2 y 3.

Los problemas de *control indirecto* se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia. Son las «victorias públicas» de los hábitos 4, 5 y 6. Personalmente he identificado más de 30 métodos diferentes de influencia humana, tan distintos como lo son la empatía de la confrontación o el ejemplo de la persuasión. La mayoría de las personas tienen en su repertorio sólo tres o cuatro de estos métodos; por lo general, empiezan por el razonamiento y (si no les da resultado) pasan a la lucha o la fuga. Resulta sumamente liberador aceptar la idea de que podemos aprender nuevos métodos de influencia humana, en lugar de tratar de usar constantemente los antiguos métodos inefectivos para «poner en orden» a los demás.

Los problemas de la *inexistencia de control* suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no les otorgamos el poder de controlarnos. Compartimos el espíritu de la oración de Alcohólicos Anónimos: «Señor, concédeme coraje para cambiar las cosas que pueden y

deben cambiarse, serenidad para aceptar las cosas que no pueden cambiarse, y sabiduría para establecer la diferencia».

Sea que el problema que nos afecta implique control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar el primer paso hacia la solución. Dentro de nuestro círculo de influencia están los cambios de nuestros hábitos, de nuestros métodos de influencia, y del modo en que vemos las dificultades que no controlamos.

Ampliando el círculo de influencia

Resulta alentador comprender que al elegir nuestra respuesta a las circunstancias influimos poderosamente en nuestras circunstancias. Cuando cambiamos una parte de una fórmula química, cambiamos la naturaleza de los resultados.

Durante varios años trabajé con una organización que estaba encabezada por una persona muy dinámica. Interpretaba las tendencias. Era creativa, inteligente, capaz y brillante, y todos lo sabían. Pero tenía un estilo muy dictatorial. Tendía a tratar a las personas como si fueran autómatas, como si carecieran de juicio propio. Su manera de hablarles a quienes trabajaban en la organización era «Busque esto... Busque aquello... Ahora haga esto... Ahora haga aquello: yo tomaré las decisiones».

El efecto global fue que se ganó la antipatía de casi todo el equipo ejecutivo que lo rodeaba. Los funcionarios se reunían en los pasillos y se quejaban de él mutuamente. Discutían muy sutilmente, con claridad, como si trataran de solucionar la situación. Pero lo hacían de modo incesante, absolviéndose de toda responsabilidad por las debilidades del presidente.

«No puedes imaginar lo que ha pasado esta vez —decía alguien—. El otro día vino a mi departamento. Yo ya lo tenía todo organizado. Pero él entró y me dio indicaciones totalmente diferentes. Tiró por la ventana todo lo que yo había estado haciendo durante meses. No sé cómo se supone que voy a seguir trabajando para él. ¿Cuánto faltará para que se jubile?»

—Tiene sólo cincuenta y nueve años —respondió alguien—. ¿Crees que sobrevivirás seis años más?

—No lo sé. Además es el tipo de persona que probablemente quiera seguir trabajando.

Pero uno de los ejecutivos era proactivo. Lo impulsaban valores, no sentimientos. Tomó la iniciativa: se anticipó, empatizó, interpretó la situación. No dejaba de ver los defectos del presidente, pero, en lugar de criticarlo, los compensó. En los puntos en

que el estilo del presidente era débil, procuró actuar como amortiguador para salvaguardar a su personal y convertir en irrelevantes esas debilidades. Y trabajó con los puntos fuertes del presidente: su visión, su talento, su creatividad.

Este hombre se centró en su círculo de influencia. También era tratado como un autómatas. Pero hizo más de lo que se esperaba de él. Se anticipó a las necesidades del presidente; interpretó con empatía su preocupación subyacente, de modo que al llevarle información también le entregó su análisis y las recomendaciones basadas en ese análisis.

Un día, cuando yo me encontraba con el presidente en calidad de asesor, me dijo: «Stephen, no puedo creer lo que ha hecho este hombre. No sólo me entrega la información que le pedí sino también información adicional, que es exactamente lo que necesitamos. Incluso la analiza en los términos de mis preocupaciones más profundas, y agrega una lista de recomendaciones. Las recomendaciones son coherentes con el análisis, y el análisis coherente con los datos. ¡Una persona notable! ¡Qué alivio no tener que preocuparme por ese sector de la empresa!».

Y en la reunión siguiente, siguió diciéndoles «Busque esto, busque aquello» a todos los ejecutivos, salvo a uno. A ese hombre le preguntó: «¿Cuál es su opinión?». El círculo de influencia de este último había crecido.

El hecho provocó una conmoción en la organización. Las mentes reactivas de los corredores empezaron a disparar sus municiones vindicativas sobre aquel hombre proactivo.

Está en la naturaleza de las personas reactivas el absolverse de toda responsabilidad. Es mucho más seguro decir «No soy responsable». Si digo «Soy responsable», corro el riesgo de tener que decir «Soy irresponsable». Tal vez me resulte difícil admitir que tengo el poder de elegir mi respuesta, y que la respuesta que he elegido me lleva a sumarme a un ambiente negativo, conflictivo, en especial si durante años me he absuelto de toda responsabilidad por los resultados apelando a las flaquezas de algún otro.

De modo que esos ejecutivos se centraron en la consecución de más información, más municiones, más pruebas a favor de la idea de que no eran responsables.

Pero este hombre del que hablo también fue proactivo respecto de ellos. Poco a poco, también fue creciendo su círculo de influencia en esa área. Siguió expandiéndose hasta que finalmente nadie (ni siquiera el presidente) adoptó una medida significativa para la organización sin que este ejecutivo participara y la aprobara de algún modo. Pero el presidente no se sentía amenazado, porque la fuerza de aquel hombre

complementaba su propia fuerza y compensaba sus debilidades. De ese modo él contaba con la fuerza de dos personas trabajando en equipo.

El éxito de aquel hombre no dependía de las circunstancias. Muchos otros estaban en la misma situación. La diferencia residía en la respuesta que eligió, en el hecho de que se hubiera concentrado en su círculo de influencia.

Algunas personas creen que «proactivo» significa arrogante, agresivo o insensible; no se trata de eso en absoluto. Las personas proactivas no son arrogantes. Son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

Pensemos en Gandhi. Mientras que sus acusadores estaban en las cámaras legislativas criticándolo porque no se unía a su círculo de retórica condenatoria del imperio británico por el sometimiento del pueblo indio, Gandhi expandía su círculo de influencia entre los campesinos, silenciosa, lenta e imperceptiblemente. Una ola de apoyo, confianza y fe le seguía en los campos. Aunque no tenía ningún cargo ni posición política, por medio del ayuno y la persuasión moral finalmente puso a Inglaterra de rodillas, quebrando la dominación política impuesta a trescientos millones de personas con el poder de su círculo de influencia enormemente ampliado.

Los «tener» y los «ser»

Un modo de determinar cuál es nuestro círculo de preocupación consiste en distinguir los «tener» y los «ser». El círculo de preocupación está lleno de «tener»:

«Me sentiré contento cuando *tenga* casa propia».

«*Si tuviera* un jefe que no fuera tan dictador...»

«*Si tuviera* una esposa más paciente...»

«*Si tuviera* un hijo más obediente...»

«*Si ya tuviera* mi título...»

«*Si tuviera* más tiempo para mí...»

El círculo de influencia está lleno de «ser»: puedo *ser* más paciente, *ser* sensato, *ser* cariñoso. El foco está en el carácter.

Siempre que pensemos que el problema está «allí afuera», este pensamiento es el problema. Otorgamos a lo que está ahí fuera el poder de controlarnos. El paradigma del cambio es entonces «de afuera hacia adentro»: lo que está afuera tiene que cambiar antes que cambiemos nosotros.

El enfoque proactivo consiste en cambiar *de adentro hacia afuera*: *ser* distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera: puedo *ser* más ingenioso, más diligente, más creativo, más cooperativo.

Uno de mis relatos favoritos aparece en el Antiguo Testamento, y constituye una parte fundamental de la trama de la tradición judeocristiana. Es la historia de José, vendido como esclavo en Egipto por sus hermanos a la edad de diecisiete años. Podemos imaginar lo fácil que le hubiera resultado consumirse en la autocompasión como siervo de Putifar, obsesionarse con las maldades de sus hermanos y sus nuevos amos, y con todo lo que no tenía. Pero José fue proactivo. Trabajó sobre el *ser*. Y al cabo de poco tiempo, estaba a cargo de la casa de Putifar y de todo lo que Putifar tenía, por la confianza que supo despertar en él.

Llegó el día en que José cayó en una situación difícil y se negó a comprometer su integridad. Como consecuencia, fue encarcelado injustamente durante trece años. Pero volvió a ser proactivo. Trabajó en el círculo interior, en el *ser* y no en el *tener*, y pronto estuvo a cargo de la administración de la cárcel y finalmente de toda la nación egipcia, solamente subordinado al faraón.

Sé que esta idea constituye para muchas personas un cambio dramático de paradigma. Es mucho más fácil culpar a los otros, al condicionamiento o a las condiciones por nuestra propia situación de estancamiento. Pero somos responsables —tenemos «habilidad de respuesta»— de controlar nuestras vidas y de influir poderosamente en nuestras circunstancias trabajando sobre el *ser*, sobre lo que somos.

Si tengo un problema en mi matrimonio, ¿qué es lo que gano mencionando continuamente los pecados de mi esposa? Al decir que no soy responsable, hago de mí una víctima impotente; me inmovilizo en una situación negativa. También reduzco mi capacidad para influir en ella: mi actitud de regañar, acusar y criticar simplemente hace que ella se sienta ratificada en sus propias flaquezas. Mi capacidad para influir positivamente en la situación se va desvaneciendo y desaparece.

Si realmente quiero mejorar la situación, puedo trabajar en lo único sobre lo que tengo control: yo mismo. Puedo dejar de pretender poner en orden a mi esposa y trabajar sobre mis propios defectos. Puedo centrarme en ser un gran esposo, una fuente de amor y apoyo incondicionales. Con suerte, mi esposa sentirá el poder del ejemplo proactivo y responderá con la misma moneda. Pero, lo haga o no, el modo más positivo en que yo puedo influir en mi situación consiste en trabajar sobre mí mismo, sobre mi *ser*.

Hay muchos otros modos de trabajar en el círculo de influencia: *ser* un mejor oyente, un esposo más afectuoso, un mejor estudiante, un empleado más cooperativo y

dedicado. A veces lo más proactivo a nuestro alcance es ser feliz, sonreír auténticamente. La felicidad, como la desdicha, es una elección proactiva. Hay cosas, como el clima, que nunca estarán dentro de nuestro círculo de influencia. Pero una persona proactiva puede llevar dentro de sí su propio clima psíquico o social. Podemos ser felices y aceptar lo que está más allá de nuestro control, mientras centramos nuestros esfuerzos en las cosas que podemos controlar.

La otra punta del palo

Antes de cambiar totalmente el rumbo de nuestra vida, llevándolo al círculo de influencia, tenemos que considerar dos cosas de nuestro círculo de preocupación que merecen una consideración más profunda: las *consecuencias* y los *errores*.

Si bien somos libres para elegir nuestras acciones, no lo somos para elegir las consecuencias de esas acciones. Las consecuencias son gobernadas por leyes naturales. Están fuera del círculo de influencia, en el círculo de preocupación. Podemos elegir pararnos en medio de la vía cuando un tren avanza velozmente hacia nosotros, Pero no podemos decidir qué sucederá cuando el tren nos atropelle.

Podemos optar por ser deshonestos en nuestros tratos comerciales. Si bien las consecuencias sociales de esa conducta dependerán mucho de que nos descubran o no, las consecuencias naturales para nuestro carácter básico serán un resultado determinado.

Nuestra conducta es gobernada por principios. Vivir en armonía con los principios tiene consecuencias positivas; violarlos determina consecuencias negativas. Somos libres para elegir nuestra respuesta en cualquier situación, pero al elegir también optamos por la consecuencia correspondiente. «Cuando uno recoge una punta del palo, también recoge la otra.»

Sin duda, en la vida de todos hay momentos en los que recogemos lo que más tarde nos parece un palo equivocado. Nuestras elecciones tienen consecuencias que preferiríamos no padecer. Si pudiéramos elegir nuevamente, lo haríamos de otro modo. A esas elecciones las llamamos errores, y son la segunda cosa que merece una consideración más profunda.

Para quienes están llenos de arrepentimiento, tal vez el ejercicio más necesario de proactividad consista en comprender que los errores pasados también están ahí afuera, en el círculo de preocupación. No podemos revocarlos, no podemos anularlos, no podemos controlar las consecuencias.

Cuando uno de mis hijos jugaba al fútbol americano en el equipo de la universidad, aprendió a estirar su muñequera y soltarla bruscamente cada vez que él o alguien cometía un error, como un ejercicio de bloqueo mental, de modo que ese último error no afectara a la resolución y ejecución de la jugada siguiente.

El enfoque proactivo de un error consiste en reconocerlo instantáneamente, corregirlo y aprender de él. Esto literalmente convierte el fracaso en éxito. «El éxito», dijo T. J. Watson, fundador de la IBM, «está en el lado opuesto del fracaso».

Pero no reconocer un error, no corregirlo ni aprender de él, es un error de otro tipo. Por lo general sitúa a la persona en una senda de autocondena y autojustificación, que a menudo implica la racionalización (mentiras racionales) destinadas a uno mismo y a los demás. Este segundo error, este encubrimiento, potencia el primero, le otorga una importancia desproporcionada, y causa en las personas un daño mucho más profundo.

No es lo que los otros hacen ni nuestros propios errores lo que más nos daña; es nuestra respuesta. Si perseguimos a la víbora venenosa que nos ha mordido, lo único que conseguiremos será provocar que el veneno se extienda por todo nuestro cuerpo. Es mucho mejor tornar medidas inmediatas para extraer el veneno.

Nuestra respuesta a cualquier error afecta a la calidad del momento siguiente. Es importante admitir y corregir de inmediato nuestros errores para que no tengan poder sobre el momento siguiente, y para que volvamos a tener el poder.

Comprometerse y mantener los compromisos

En el corazón mismo del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer, y para mantener compromisos y promesas. Los compromisos con nosotros mismos y con los demás y la integridad con que los mantenemos son la esencia de nuestra proactividad.

Allí también reside la esencia de nuestro crecimiento. Gracias a las dotes humanas de la *autoconciencia* y la *conciencia moral*, advertimos áreas de debilidad, áreas que hay que mejorar, áreas de talento que pueden desarrollarse, áreas que hay que cambiar o eliminar de nuestras vidas. Cuando reconocemos y utilizamos nuestra *imaginación* y nuestra *voluntad independiente* para actuar sobre la base de esas percepciones (haciendo promesas, estableciendo metas y siéndoles fieles) adquirimos la fuerza de carácter, el ser, que hace posible todas las otras cosas positivas de nuestras vidas.

En este punto encontramos dos modos de tomar de inmediato el control de nuestras vidas. Podemos *hacer una promesa... y mantenerla*. O *establecer una meta... y trabajar para alcanzarla*. Al comprometernos y mantener nuestros compromisos empezamos a

establecer una integridad que nos proporciona la conciencia del autocontrol, y el coraje y la fuerza de aceptar más responsabilidad por nuestras propias vidas. Al hacer y mantener promesas (promesas a nosotros mismos y a otros) poco a poco nuestro honor para a ser más importante que nuestros estados de ánimo.

El poder de comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos es la esencia del desarrollo de los hábitos básicos de la efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo están dentro de nuestro control. Podemos trabajar sobre cualquiera de esos tres elementos para mejorar el equilibrio entre los tres. Al ampliarse el área de intersección, internalizamos más profundamente los principios en que se basan los hábitos, y adquirimos fuerza de carácter para avanzar de modo equilibrado hacia una progresiva efectividad en nuestras vidas.

Proactividad: el test de los treinta días

No es necesario que pasemos por la experiencia de Frankl en el campo de concentración para reconocer y desarrollar nuestra propia proactividad. Es en los acontecimientos ordinarios de la vida cotidiana cuando desarrollamos la capacidad proactiva para hacer frente a las extraordinarias presiones de la vida. Así nos comprometemos y mantenemos los compromisos, así resolvemos un atasco de tráfico, así respondemos a un cliente encolerizado o a un chico desobediente. Así vemos nuestros problemas y es allí donde concentramos nuestras energías. Es el lenguaje que usamos.

Desafío al lector a que ponga a prueba el principio de la proactividad durante treinta días. Simplemente inténtelo y vea lo que sucede. Durante treinta días trabaje sólo en un círculo de influencia. Plantéese pequeños compromisos y manténgalos. Sea una luz, no un juez. Sea un modelo, no un crítico. Sea una parte de la solución, no parte del problema.

Ensaye el principio en su matrimonio, en su familia, en su empleo. No aduzca defectos de otras personas. No aduzca sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted. Sobre el *ser*.

Vea las debilidades de los otros con compasión, no acusadora-mente. La cuestión no reside en lo que ellos hacen o deberían hacer, sino en su propia respuesta a la situación y en lo que debe hacer usted. Si empieza a pensar que el problema está «allí afuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema.

Las personas que ejercitan día tras día su libertad embrionaria la van ampliando poco a poco. Las personas que no lo hacen la ven debilitarse hasta que dejan de vivir y

literalmente «son vividas». Actúan según los guiones escritos por los padres, los compañeros, la sociedad.

Somos responsables de nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias.

Samuel Johnson observó: «La fuente de la alegría debe brotar en la mente, y quien conozca tan poco la naturaleza humana como para buscar la felicidad en cualquier cosa que no sea su propia disposición, malgastará su vida en esfuerzos infructuosos y multiplicará las aflicciones que se propone suprimir».

Saber que somos responsables —con «habilidad de respuesta»— es fundamental para la efectividad y para todos los demás hábitos de efectividad que vamos a considerar.

Sugerencias prácticas

1. Durante un día, preste atención a su lenguaje y al lenguaje de las personas que lo rodean. ¿Con cuánta frecuencia usa y escucha frases reactivas como «Si...», «No puedo...», «Debo...» o «Tengo que...»?

2. Identifique una experiencia que tal vez deba afrontar en un futuro inmediato y en la que, sobre la base de su experiencia pasada, es probable que se comporte reactivamente. Pase revista a la situación en el contexto de su círculo de influencia. ¿Cómo puede responder proactivamente? Tómese algunos minutos y cree vividamente la experiencia en su mente; véase respondiendo de manera proactiva. Recuerde la brecha que existe entre estímulo y respuesta. Comprométase consigo mismo a ejercer su libertad de elegir.

3. Escoja un problema de su vida laboral o personal que le resulte frustrante. Determine si se trata de un problema de control directo, de control indirecto o de control inexistente. Identifique el primer paso que puede dar en su círculo de influencia para resolverlo, y dé ese paso.

4. Ensaye el test de proactividad de los treinta días. Tome conciencia del cambio en su círculo de influencia.