

**7** Stephen  
R. Covey  
Los **7** hábitos de  
la gente  
altamente  
efectiva

*Cuaderno  
de trabajo*



Stephen R. Covey

# Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

*Cuaderno  
de trabajo*

*Traducción de Montserrat Asensio Fernández*

Título original: *The 7 Habits of Personal Workbook*, de Stephen R. Covey  
Publicado originalmente en inglés por Fireside, Simon & Schuster, Inc.

FranklinCovey y el logo FC y marcas registradas son marcas de FranklinCovey Co.  
sujetas a autorización

Traducción de Montserrat Asensio Fernández

Cubierta de Idee

*1ª edición, septiembre 2014*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© 2003 FranklinCovey Company  
© 2014 de la traducción, Montserrat Asensio Fernández  
© 2014 de todas las ediciones en castellano,  
Espasa Libros, S. L. U.,  
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España  
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.  
[www.paidos.com](http://www.paidos.com)  
[www.espacioculturalyacademico.com](http://www.espacioculturalyacademico.com)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-493-3049-0  
Fotocomposición: Anglofort, S. A.  
Depósito legal: B-14.952-2014  
Impresión y encuadernación: Liberdúplex, S. L.

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro  
y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

# SUMARIO

Acerca de este Cuaderno DE TRABAJO . . . . .	9
--	---

## PRIMERA PARTE PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

Paradigmas . . . . .	13
Principios. . . . .	19
Los 7 Hábitos: panorama general. . . . .	25

## SEGUNDA PARTE VICTORIA PRIVADA

Hábito 1: Ser Proactivo. . . . .	37
Hábito 2: Comenzar con un Fin en Mente. . . . .	55
Hábito 3: Poner Primero lo Primero . . . . .	79

## TERCERA PARTE VICTORIA PÚBLICA

Recapitulemos. . . . .	103
Hábito 4: Pensar Ganar-Ganar . . . . .	109
Hábito 5: Buscar Primero Entender, Luego Ser Entendido . .	121
Hábito 6: Sinergizar . . . . .	139
Hábito 7: Afilan la Sierra. . . . .	155

CUARTA PARTE  
¿Y AHORA, QUÉ?

¿Y ahora, qué? . . . . .	193
Conclusión. . . . .	197
Relación de los Centros de Liderazgo Covey . . . . .	201

PRIMERA PARTE

## PARADIGMAS Y PRINCIPIOS

Antes de empezar con esta parte del *Cuaderno DE TRABAJO*  
de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, lea la parte I:

Paradigmas y principios, del libro  
*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

# PARADIGMAS

Nuestros paradigmas, ya sean correctos o incorrectos, están en el origen de nuestras actitudes, de nuestras conductas y, en última instancia, de nuestras relaciones con los demás.

STEPHEN R. COVEY

El encargado de una tienda oyó que uno de sus dependientes le decía a una clienta:

—No, hace tiempo que no, y creo que aún tardará varias semanas en llegar.

El encargado no daba crédito y se apresuró a acercarse a la clienta, que ya casi había salido de la tienda.

—No es cierto —le aseguró, pero ella se limitó a mirarle extrañada y se marchó.

Entonces, el encargado fue a buscar al dependiente y le dijo:

—Jamás, jamás digas que no tenemos algo. Si no lo tenemos, di que lo hemos pedido y que ya está en camino. A ver, ¿qué quería la señora?

—Lluvia —contestó el dependiente.

¿Cuántas veces ha hecho suposiciones parecidas a las de este encargado? Es fácil que suceda, porque todos vemos las cosas de manera distinta. Todos tenemos paradigmas (o marcos de referencia) diferentes: es como si llevásemos gafas y viéramos el mundo a través de ellas. No vemos el mundo tal y como es, sino tal y como somos. O, a veces, tal y como nos han condicionado para que lo veamos.

Cuanto más conscientes seamos de nuestros paradigmas (o supuestos) básicos y de hasta qué punto nos influyen las experiencias vividas, con mayor facilidad podremos examinar y contrastar esos paradigmas con la realidad, y cambiarlos si es necesario; y también seremos más capaces de escuchar a otros y de mostrarnos abiertos a sus percepciones.

Parece obvio que, si nuestro objetivo es hacer cambios relativamente menores en nuestra vida, bastará con que nos centremos en nuestras actitudes y conductas. Por el contrario, si queremos llevar a cabo cambios significativos, tendremos que trabajar con nuestros paradigmas básicos; es decir, cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo vemos el mundo que nos rodea.

¿Alguna vez ha tenido la experiencia de haber dado algo por supuesto, para darse cuenta después de que se había precipitado y había llegado a una conclusión errónea? Describa la experiencia a continuación.

---

---

---

---

---

---

¿A qué conclusión llegó?

---

---

---

---

---

---

Ahora, piense en otras suposiciones y conclusiones precipitadas a las que haya llegado. ¿Qué hará esta semana para trabajar en alguna de ellas?

---

---



---

---

---

### ANALICE SUS PARADIGMAS

¿Alguna vez ha viajado al extranjero o ha estado en una zona distinta de su país? ¿Qué le llamó la atención?

---

---

---

---

---

¿Las personas actuaban tal y como usted esperaba? ¿Qué pensó acerca de su conducta?

---

---

---

---

---

Reflexione sobre sus experiencias cuando ha viajado. ¿Qué cree que los demás pensaron de usted? ¿Cree que sus opiniones fueron parecidas a lo que usted pensó de ellos?

---

---

---

---

---

Si durante sus viajes ha tenido la oportunidad de conocer de verdad a otras personas, ¿en qué ha cambiado lo que pensaba de ellas antes de conocerlas?

---

---

---

---

---

### MODIFIQUE SU PARADIGMA

Piense en las distintas rutas que puede tomar para ir a trabajar o de vuelta a casa. ¿Hay algunas más largas que otras? ¿Alguna vez hay alguna que sea mejor que otra? ¿Por qué sí o por qué no?

---

---

---

---

---

¿Alguna vez ha descubierto una ruta nueva cuya existencia desconocía? ¿Qué sensaciones inesperadas tuvo al viajar por una ruta distinta?

---

---

---

---

---

Ahora, piense en cómo se relaciona con los demás. ¿Existen distintas posibilidades? ¿Qué maneras nuevas de relacionarse con los demás podría probar?

---

---

---

---

---

# PRINCIPIOS

Es imposible quebrantar la ley. Solo podemos quebrantarnos a nosotros mismos contra la ley.

CECIL B. DE MILLE

Einstein vio la aguja magnética de una brújula cuando tenía cuatro años; en ese momento entendió que tenía que haber «algo detrás de las cosas, algo profundamente escondido». Y eso es cierto en todos los ámbitos de la vida. Los principios son *universales*, es decir, trascienden la cultura y la geografía. También son *atemporales*: no cambian nunca. Hablamos de principios como la justicia, la amabilidad, el respeto, la honestidad, la integridad, el altruismo o la contribución. Distintas culturas pueden traducir estos principios en prácticas distintas y, con el tiempo, pueden llegar incluso a adu­lterarlos mediante el uso indebido de la libertad. Sin embargo, están presentes. Son como la ley de la gravedad: operan constantemente.

Los principios también son *indiscutibles*, es decir, son obvios. Por ejemplo, no puede haber confianza duradera sin integridad. Piénselo. Es una ley natural.

Las leyes naturales (como la de la gravedad) y los principios (como el respeto, la honestidad, la amabilidad, la integridad y la justicia) controlan las consecuencias de nuestras decisiones. Del mismo modo que si atentamos repetidamente contra el medio ambiente respiramos aire contaminado y bebemos agua contaminada, la confianza (el pegamento de las relaciones) también se deteriora cuando nos portamos repetidamente mal y de forma deshonesto con los demás.

¿Recuerda la fábula de *La gallina de los huevos de oro*, de Esopo? Su moraleja sigue siendo aplicable en el mundo actual. La efectividad es una función de dos factores: lo que se produce (los huevos de oro) y los bienes de producción o la capacidad de producir (la gallina). Al igual que el granjero insensato, solemos fijarnos en los resultados a corto plazo, a costa de la prosperidad a largo plazo.

La efectividad está en el equilibrio P/CP®. «P» es la producción de los resultados deseados (los huevos de oro) y «CP» es la capacidad de producción, la aptitud o el medio que produce los huevos de oro.

A pesar de la necesidad obvia de equilibrar P y CP, solemos olvidar o incluso maltratar los recursos físicos, económicos y humanos de que disponemos. Por ejemplo, no cuidamos adecuadamente de nuestros cuerpos, del medio ambiente o de nuestras posesiones físicas. E igualmente preocupante es que tampoco cuidamos de nuestras relaciones personales y nos olvidamos de la amabilidad y de las buenas maneras.

Por el contrario, invertir en CP, por ejemplo, haciendo ejercicio o comiendo de manera saludable, adquiriendo nuevas habilidades o forjando relaciones personales, contribuye a mejorar nuestra calidad de vida. Las relaciones personales son más sólidas, nuestra economía más estable y los bienes físicos duran más.

Reflexione sobre *La gallina de los huevos de oro*, la fábula de Esopo. Dedique unos momentos a escribir su fábula personal, acerca de sí mismo. En términos de su producción y de su capacidad productiva, ¿en qué puntos necesita mejorar su equilibrio? A continuación, encontrará un ejemplo que le ayudará a pensar.

Una mujer joven, inteligente y emprendedora era esposa, madre y empresaria. Quería hacer un buen trabajo para ella misma, para su familia y para su empresa. Se esforzaba mucho y muy pronto logró ser reconocida como alguien en quien se podía confiar para que hiciera las cosas con rapidez, eficiencia y alta calidad, ya fuera en el trabajo o en casa. Las tareas empezaron a acumularse. Apenas llegaba a casa a tiempo para acostar a sus hijos. Su calidad de vida se redujo en todos los niveles. Siempre estaba cansada y acabó sintiéndose utilizada y explotada.

---

---

---

---

Los 7 Hábitos se centran en principios atemporales y universales de efectividad personal, interpersonal, empresarial y organizacional. A continuación encontrará los principios en que se basan dichos hábitos.

1. El principio del aprendizaje continuo y de la reeducación personal es la disciplina que nos impulsa hacia los valores en que creemos. El mundo actual exige este aprendizaje continuo, que forma parte de lo que hace que nos sintamos capacitados tanto en nuestras relaciones como en nuestro trabajo. La tecnología cambia constantemente y muchos de nosotros trabajaremos en más de cinco campos distintos antes de jubilarnos. ¿Está dispuesto a quedarse atrás?

En esto consiste el aprendizaje. De repente, se entiende algo que ha entendido toda la vida, pero de otra manera.

DORIS LESSING

2. El principio del altruismo, de darse a los demás y de ayudar y facilitar las tareas de los demás.

Servir a los demás es maravilloso, pero solo si se hace con alegría, de corazón y desde la libertad.

PEARL S. BUCK

3. El principio de ser optimista y positivo, de irradiar energía positiva y de evitar los cuatro cánceres emocionales: criticar, quejarse, comparar y competir.

El sentido de la vida y de ser optimista consiste en ser lo bastante ingenuo como para creer que lo mejor aún está por llegar.

PETER USTINOV

4. El principio de la afirmación de los demás: tratar a los demás como a personas proactivas y con gran potencial.

Si tratamos a las personas como si fueran lo que deben ser, les ayudamos a convertirse en lo que son capaces de ser.

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

5. El principio del equilibrio: la capacidad de identificar nuestros distintos roles y de dedicar el tiempo y la atención suficientes a todas las funciones y dimensiones importantes de nuestras vidas. El éxito en un área vital no compensa el abandono o el fracaso en el resto.

Todos tenemos una casa con cuatro habitaciones: física, mental, emocional y espiritual. A no ser que entremos en todas a diario, aunque solo sea para ventilarlas, no somos personas completas.

RUMER GODDEN

6. El principio de la espontaneidad y de la casualidad: la capacidad de experimentar la vida con una cierta sensación de aventura, emoción y constante redescubrimiento en lugar de intentar buscar una faceta seria a cosas que no la tienen.

La espontaneidad es la esencia del placer.

GERMAINE GREER

7. El principio de la renovación y la mejora personal en las cuatro dimensiones vitales: física, espiritual, mental y social/emocional.

Es la inversión más potente que podamos hacer en la vida: invertir en nosotros mismos, que somos el único instrumento con que contamos para afrontar la vida y contribuir.

STEPHEN R. COVEY

Enumere cinco principios que influyan en su vida cotidiana. ¿Cómo le influyen? ¿Ejercen en usted un impacto positivo o negativo?

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



5. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_