

STEPHEN R. COVEY

Autor del bestseller internacional *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*

Prólogo de Sean Covey

LAS 12

PALANCAS

DEL ÉXITO

HACIA LA GRANDEZA PRIMORDIAL

PAIDÓS

Stephen R. Covey

**Las 12 palancas
del éxito**

Hacia la grandeza primordial

Título original: *Primary Greatness*, de Stephen R. Covey
Publicado originalmente en inglés por Simon & Schuster

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

Traducción de Montserrat Asensio Fernández

1ª edición, septiembre de 2016

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 o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© FranklinCovey Company, 2015
© de la traducción, Montserrat Asensio Fernández, 2016
© de todas las ediciones en castellano,
Espasa Libros, S. L. U., 2016
Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España
Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
www.paidos.com
www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-3244-9

Fotocomposición: Anglofort, S. A.

Depósito legal: B. 14.106-2016

Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

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

Prólogo, por Sean Covey	9
Prefacio. Grandeza primordial frente a grandeza secundaria	13

I

Cómo alcanzar la grandeza primordial

1. La vida secreta	25
2. El carácter: la fuente de la grandeza primordial	35
3. Cómo alinearnos con nuestros principios	45
4. Mantener el rumbo al norte	57
5. Reprogramar el pensamiento.	63

II

Las 12 palancas del éxito

6. La palanca de la integridad	75
7. La palanca de la contribución	87
8. La palanca de la prioridad	97
9. La palanca del sacrificio	111
10. La palanca del servicio	121
11. La palanca de la responsabilidad.	131

12. La palanca de la lealtad	139
13. La palanca de la reciprocidad	149
14. La palanca de la diversidad	159
15. La palanca del aprendizaje	169
16. La palanca de la renovación	177
17. La palanca de la enseñanza	183
18. Una última palabra: aspire a la sabiduría	189
Una última entrevista con Stephen R. Covey	199
Notas	211
Índice analítico y de nombres.	215
Acerca del autor	225
Relación de los Centros de Liderazgo Covey.	229

La vida secreta

Cuando se mira bien, uno se da cuenta de que el mundo es un jardín.

FRANCES HODGSON BURNETT

Todos vivimos tres vidas: la pública, la privada y la secreta. La vida secreta es donde está el corazón, donde moran las verdaderas motivaciones: lo que realmente anhelamos en la vida. También es la fuente de la grandeza primordial. Si tiene el valor de explorar su vida secreta, podrá cuestionar honestamente sus motivaciones más profundas. ¿Está dispuesto a reescribir esas motivaciones y a realinear su vida con los principios fundamentales del éxito verdadero?

La vida secreta es la clave para la grandeza primordial.

Una vez, en Nueva York, asistí al musical de Broadway *El jardín secreto*. La obra me emocionó especialmente, porque mi madre acababa de fallecer.

El musical, galardonado con un Premio Tony, narra la historia de una joven cuyos padres mueren de cólera en la India al principio de la obra. Entonces, la envían a vivir con su tío en una gran mansión británica. La antigua mansión está repleta de espíritus románticos. La inquieta joven explora los terrenos de la finca y encuentra la entrada a un jardín secreto mágico, un lugar donde todo es posible.

La primera vez que entra en el jardín descubre que parece estar muerto, al igual que su primo, un inválido confinado en la cama, y su tío, al que aún atormenta el recuerdo de su encantadora esposa, que falleció al dar a luz al niño. En armonía con las leyes y principios naturales, la chica planta con dedicación semillas nuevas y devuelve la vida al jardín. A medida que las raíces se calientan y el

jardín florece, la joven consigue transformar drásticamente toda la cultura familiar en una sola estación.

A lo largo de muchos años de docencia y de formación, he podido presenciar muchas de estas transformaciones, impulsadas por personas proactivas que viven según los principios de la grandeza en su vida secreta, privada y pública.

Cuando regresé a casa para hablar en el funeral de mi madre, mencioné *El jardín secreto*, porque para mí, como para muchos otros, el hogar de mi madre había sido un jardín secreto al que podíamos escapar para sentir cómo nos nutría la afirmación positiva. A sus ojos, todo en nosotros era bueno y todo lo que era bueno era posible en nosotros.

Nuestras tres vidas

En nuestra vida pública, los compañeros de trabajo, los socios y otras personas de nuestro círculo nos ven y nos oyen. En nuestra vida privada, interactuamos de un modo más íntimo con nuestra pareja, familiares y amigos íntimos. La vida secreta forma parte de las dos anteriores.

La vida secreta es el impulso primario que motiva las otras dos. Son muchas las personas que no visitan jamás su vida secreta. Sus vidas públicas y privadas están determinadas por las personas y las cosas que las preceden y las rodean, o por las presiones del entorno. Por lo tanto, jamás ejercitan el maravilloso don del autoconocimiento (la clave de la vida secreta), en la que nos alejamos de nosotros mismos para poder observarnos.

La vida secreta es donde está el corazón, donde moran las verdaderas motivaciones: lo que realmente anhelamos en la vida.

Hace falta tener valor para explorar la vida secreta, porque antes debemos alejarnos del espejo social, del reflejo de nosotros mismos que la sociedad nos devuelve, pero que puede tener muy poco que ver con quiénes somos en nuestro interior. Nos acostumbramos a la imagen que nos devuelve el espejo social y, a veces, preferimos evitar el autoexamen para seguir sumidos en un vacío

de ensimismamiento y racionalización. Desde esa estructura mental, tenemos muy poco sentido de identidad y de seguridad en nosotros mismos o en los demás.

Examinar las motivaciones personales

En mi vida, los momentos más críticos ocurren cuando visito mi vida secreta y pregunto: «¿Qué pienso? ¿Qué creo que es lo correcto? ¿Qué debería motivarme?». Son momentos en los que profundizo en mi vida secreta y elijo mis motivaciones. «Un momento —me digo—. Es mi vida. Puedo decidir cómo usar mi tiempo y mi energía. Puedo decidir si madrugar o no para hacer ejercicio. Puedo decidir si enfadarme o no. Puedo decidir si quiero reconciliarme con esa persona o no. Puedo decidir qué me motiva.»

Uno de los frutos más emocionantes de la vida secreta es la capacidad de elegir nuestras motivaciones de forma consciente. Hasta que no las hayamos elegido, no podemos elegir vivir nuestra vida de verdad. Todo es fruto de los motivos y de la motivación, que constituyen las raíces de nuestros deseos más profundos. La cuestión es: ¿qué motivaciones antepondremos en nuestra vida?

Cuando me enfrento a una situación que me frustra o me desconcierta, entro en mi vida secreta. Y ahí me enfrento a mí mismo y me pregunto: «¿Voy a vivir según principios correctos o voy a rendirme ante las exigencias de la grandeza secundaria?».

A medida que aprendo a ser proactivo en la exploración de la vida secreta, conecto con el autoconocimiento, la imaginación, la conciencia y el ejercicio del libre albedrío a la hora de elegir mis motivos.

Por ejemplo, cuando piense en su carrera profesional, puede preguntarse: «¿Qué me motiva en realidad?». N. Eldon Tanner, ex-presidente de la Asamblea Legislativa de Alberta y exmiembro del consejo de ministros, dijo una vez: «Cada vez que debía tomar una decisión importante en relación con mi carrera profesional, conectaba con mi corazón y me preguntaba: “¿Estoy absolutamente preparado para Poner Primero lo Primero? ¿En este cargo seguiré teniendo claras mis prioridades?”. Y le daba vueltas a las preguntas

hasta que podía responderlas». Una vez tomada la decisión, analizaba la tarea desde este pensamiento: «Si ha de reforzar las causas que son más importantes para mí, iré y serviré allí». Se ganó el respeto de todo su país.

Conocí a este gran hombre una vez que participé en un comité de selección para el cargo de rector en una universidad. Cuando entré en su despacho, se levantó del escritorio, se me acercó, se sentó junto a mí y me preguntó: «¿Qué necesita que entienda?». Me escuchó con gran intensidad y sinceridad, y me dijo: «Quiero que sepa cuánto lo respeto». Me dejó profundamente impresionado.

Las personas que exploran con regularidad su vida secreta y analizan sus motivos son más capaces de ver en el corazón de los demás, practicar la empatía, capacitarlos y afirmar su valía y su identidad.

Una vida secreta sana beneficia de múltiples maneras tanto a la vida pública como a la privada. Por ejemplo, cuando preparo una conferencia, leo en voz alta alguno de mis discursos preferidos y me sirven de inspiración, porque me ayudan a aclarar mis motivos. Pierdo todo el interés por impresionar a los demás. Lo único que deseo es servirlos. Y cuando acudo a un lugar público con ese motivo, me siento muy seguro de mí mismo y en paz. Siento más amor por los demás y que soy mucho más auténtico.

Algunos de los ejecutivos a los que he asesorado me han dicho:

Hasta que no hayamos elegido nuestras motivaciones, no podemos elegir vivir nuestra vida de verdad. Todo es fruto de los motivos y de la motivación, que constituyen las raíces de nuestros deseos más profundos.

«Ésta es la primera vez, desde hace muchos, muchos años, que hago introspección. Me he visto a mí mismo como si fuera la primera vez y he decidido que mi vida va a ser distinta a partir de ahora. Voy a intentar ser fiel a lo que creo de verdad». A lo largo de los años, muchas personas me han escrito para decirme: «Sus principios han marcado toda la diferencia. Jamás había pensado en algunos de ellos hasta ahora, pero he visto que resuenan en mí». Eso es lo que sucede cuando esos principios residen en nuestras vidas secretas.

Y, sin embargo, la mayoría de nosotros nos pasamos el ajetreado día dedicados a lo nuestro, sin descansar ni un momento para entrar en la vida secreta, en ese jardín secreto en el que podemos crear obras maestras, descubrir grandes verdades y mejorar todos los aspectos de nuestra vida pública y privada.

Una vida secreta saludable es clave para la grandeza primordial.

Autoafirmarse

La autoafirmación es una de las claves para una vida secreta saludable. Uno de los tipos de comunicación más importantes que existen son los mensajes de afirmación que nos damos a nosotros mismos y a los demás.

Una buena autoafirmación tiene cinco características:

- Es personal, es decir, está escrita en primera persona.
- Es positiva en lugar de negativa, es decir, afirma lo que está bien y es correcto.
- Está formulada en presente, es decir, es algo que hacemos o que tenemos el potencial para hacer ahora.
- Es visual, es decir, podemos visualizarla con claridad mentalmente.
- Es emocional, es decir, nos provoca emociones potentes.

A continuación, encontrará dos ejemplos de afirmación que ilustran estos cinco principios.

Reacción desproporcionada

Imagine que un padre reacciona de un modo desproporcionado cuando su hijo derrama un vaso de leche y decide que tiene margen de mejora. Por lo tanto, se propone responder con sabiduría, amor, firmeza, justicia, paciencia y autocontrol cuando se encuentre en una situación estresante. Entonces, escribe este propósito en forma de afirmación.

Me resulta (personal) profundamente satisfactorio (emocional) responder (presente) con autocontrol, sabiduría, firmeza, paciencia y amor (positivo) a situaciones de cansancio, estrés, presión o decepción (visualización).

Dejar las cosas para más adelante

Imagine que alguien quiere mejorar su tendencia a dejar las cosas para luego. Como suele demorar las cosas y gestiona por crisis, decide que su conducta deseada es llevar el control de las cosas, estar al corriente y guiarse por valores. Su afirmación podría ser:

Me resulta muy satisfactorio y emocionante ser responsable de mí mismo, llevar el timón de mi destino y dedicar el tiempo necesario a planificar, llevar a cabo mi plan y delegar en otros.

El poder de la autoafirmación

Norman Cousins, autor de *Anatomía de una enfermedad* y de *Human Options*, demostró que el poder de la afirmación nos permite liberar en nuestro interior fortalezas emocionales que solemos desaprovechar.

Una semana después de haber vuelto de un viaje al extranjero, Cousins descubrió que era casi incapaz de mover el cuello, los brazos, las manos, los dedos y las piernas. Lo ingresaron rápidamente y le diagnosticaron una enfermedad grave de los tejidos conectivos. El médico le dijo que la probabilidad de que pudiera recuperarse totalmente era de una entre quinientas.

Al principio, Cousins permitió al médico y al hospital que hicieran su trabajo. Le administraron fármacos (a veces en exceso). Le hicieron pruebas (algunas rutinarias y otras innecesarias). Todos estos procedimientos médicos, junto al nada halagüeño diagnóstico recibido, le dieron mucho que pensar. Más adelante, escribió: «Me parecía evidente que si quería ser ese uno entre quinientos, más me valía ser algo más que un observador pasivo».

Como conocía la investigación que detalla los efectos perjudiciales de las emociones negativas sobre la química del organismo,

se preguntó: «¿Las emociones positivas podrían, entonces, tener efectos positivos? ¿Podría ser que el amor, la esperanza, la fe, la risa, la seguridad y el deseo de vivir tengan un valor terapéutico?».

Razonó que si lo negativo era cierto, lo positivo también debía serlo. Pronto formuló un plan para evocar emociones positivas. Su plan incluía recursos médicos, profesionales que lo apoyaban, risa y el amor de su familia. Entonces pidió el alta voluntaria, reservó una habitación en un hotel, contrató a una enfermera y se dedicó a mirar películas de los hermanos Marx y comedias televisivas. Descubrió que diez minutos de carcajadas le garantizaban entre dos y tres horas de sueño sin dolor. Era la primera vez en meses. Descubrió que la mente es una farmacia andante que llevamos siempre con nosotros.

Semana a semana, Cousins fue recuperando las fuerzas. Año a año, su movilidad fue mejorando. Y a pesar de que hubo quien afirmó que su fuerza de voluntad no había tenido nada que ver con su recuperación y que se hubiera recuperado aunque no hubiera hecho nada o que, sencillamente, se había beneficiado de la autoadministración de placebos, Cousins creía que su experiencia era, y es, la prueba de que el deseo de vivir y la imaginación pueden liberar capacidades enormes e innatas en nuestro interior.

Tres hábitos útiles

Estos tres hábitos me han sido de gran ayuda en el proceso de la autoafirmación.

1. Usar técnicas de relajación para interiorizar afirmaciones

Las afirmaciones no pueden ser efectivas en pleno bullicio de la vida cotidiana. Si aprendemos a relajarnos, aprendemos a bajar el ritmo. Cuando estamos en un estado de relajación profunda, las ondas cerebrales se ralentizan y, entonces, son muy sugestionables. Las afirmaciones visuales y emocionales nos permiten interiorizar profundamente imágenes e ideas. Obviamente, la dificultad reside en aprender a relajarse.

Hay varias técnicas de relajación. Una de las más efectivas con-

siste en tensar y destensar de forma consciente los grupos musculares. La teoría subyacente es que si somos capaces de tensar un músculo, es lógico que también seamos capaces de destensarlo. Otra técnica consiste en relajarse mentalmente e imaginarse tan suelto como una muñeca de trapo. O visualizar que los músculos son cada vez más largos y están cada vez más relajados. Mentalmente, notamos que cada vez somos más pesados, desde los pies y subiendo por las piernas, el torso, los brazos, el cuello, la espalda y la cara.

En las horas de semivigilia, justo antes de despertarnos y justo antes de conciliar el sueño, las ondas cerebrales son mucho más lentas. Y esto nos ofrece una oportunidad extraordinaria para programarnos, porque el subconsciente está más receptivo que en cualquier otro momento del día. He usado el principio de la relajación aplicada a afirmaciones con mis propios hijos y el resultado ha sido fantástico.

2. La repetición garantiza el éxito

Si desea utilizar la afirmación para impulsar un cambio o para prepararse para un acontecimiento en el futuro, debe experimentarla una y otra vez. Pronúnciela, véala, siéntala. Haga que pase a formar parte de usted. Recuerde que se está programando. Está eclipsando y subordinando los guiones que lo ocupaban anteriormente. En lugar de vivir los guiones de sus padres, de sus amigos, de la sociedad, del entorno o de la genética, está afirmando. Está viviendo los guiones nuevos que ha elegido usted mismo. Repetir las afirmaciones le permitirá crecer y cambiar.

3. Usar la imaginación y la visualización para ver el cambio

En cualquier afirmación, cuantos más detalles pueda ver mentalmente y cuanto más claros y vívidos sean esos detalles (el color de las cortinas de su despacho, la textura del suelo bajo sus pies descalzos mientras sirve el desayuno, la agenda abierta sobre el escritorio, las notas escolares de su hija), menos experimentará su afirmación como un espectador y más como un participante. Cuantos más sentidos active en la visualización de un cambio, más probabilidades tendrá de reescribir su vida. La mayoría de nosotros no utiliza este poder creativo.

Vivimos demasiado del recuerdo y demasiado poco de nuestra imaginación. Demasiado de lo que es o de lo que ya ha sido y demasiado poco de lo que podría ser. Es como intentar conducir hacia delante sin apartar la vista del retrovisor.

En las misiones espaciales tripuladas, parte de la formación de los astronautas incluye horas y horas en simuladores espaciales, para entrenar y programar sus mentes y sus cuerpos para realizar tareas en situaciones que ningún ser humano ha experimentado antes. Cuando los astronautas se enfrentan por fin a esas dificultades en el espacio, su desempeño es extraordinario gracias a sus experiencias simuladas. La imaginación y la creatividad les han proporcionado las imágenes mentales de situaciones que iban a darse en el futuro. Sus mentes, libres de censores convencionales, pueden mostrarse flexibles, adaptativas y desinhibidas. Es decir, verdaderamente creativas e innovadoras.

Utilice el poder de la autoafirmación a diario, en su jardín secreto, para cultivar su propia vida llena de sentido.

Vivimos demasiado del recuerdo y demasiado poco de nuestra imaginación.

Demasiado de lo que es o de lo que ya ha sido y demasiado poco de lo que podría ser. Es como intentar conducir hacia delante sin apartar la vista del retrovisor.

Aplicación y sugerencias

- Empiece un diario personal para controlar su avance hacia la grandeza primordial. Muchas de las sugerencias de aplicación que encontrará en el libro lo animarán a anotar sus pensamientos y a elaborar planes por escrito.
- Escriba en su diario personal las respuestas a estas preguntas:
 - ¿De qué maneras ha perseguido la grandeza secundaria a expensas de la primordial?
 - Pregúntese: «¿Qué creo que es lo correcto? ¿Cuáles son mis convicciones morales más profundas? ¿Qué debería hacer con mi vida?». Escriba lo que descubra acerca de sí mismo.

- Uno de los frutos más emocionantes del «jardín secreto» es la capacidad de elegir nuestros propios motivos de forma consciente. ¿Qué motivos quiere cambiar? Escriba sus mejores motivos y qué puede hacer para convertirlos en realidad.
- Reflexione sobre los pasos necesarios para crear una buena autoafirmación. Escriba lo que suele decirse a sí mismo. Ahora, *reescribalo*. ¿Qué puede afirmar acerca de sí mismo? ¿Qué tiene de bueno o de fantástico y cómo puede contribuir?