

## COVEY Y GOLEMAN: HÁBITOS EMOCIONALES

**E**n 1987, Stephen R. Covey estableció una serie de hábitos que, según su experiencia como consultor en múltiples compañías internacionales, eran realizados por la gente altamente efectiva. En 1995, Daniel Goleman recogió, bajo el término «inteligencia emocional», una gran serie de estudios que establecían las competencias de aquellas personas que habían triunfado en la vida, frente a la simple medición del cociente intelectual. Covey y Goleman, por caminos en apariencia muy diferentes, acaban por establecer unas pautas que explican con bastante exactitud por qué unas personas son muy efectivas, tienen éxito, triunfan, mientras que otras no lo logran. Ambos explican dichas pautas tanto para el entorno familiar como para el profesional.

Cuadro 1

	<b>Hábitos de Covey</b>	<b>Competencias de Goleman</b>
<b>Área privada</b>	1. Sea proactivo	1. Autoestima (también autocontrol)
	2. Empiece con un fin en mente	2. Automotivación
	3. Establezca primero lo primero	3. Autocontrol

<b>Área pública</b>	4. Piense en ganar/ganar	(Asertividad)
	5. Procure primero comprender, y después ser comprendido	4. Empatía
	6. La sinergia	(El flujo)
	7. Afile la sierra	
		5. Artes/Habilidades sociales
		«Cuando el listo es tonto»

Como podemos apreciar en el cuadro 1, las habilidades descritas por Covey y las competencias descritas por Goleman pueden relacionarse una a una, si exceptuamos algunas de ellas. De esta relación se deduce que ambos autores han observado hechos similares en el comportamiento humano. Habilidades y competencias forman un todo que puede ayudar a cualquier persona, tanto en lo profesional como en lo personal, a mejorar el resultado de las tareas que realiza. Esto es especialmente importante cuando hablamos del mundo profesional, donde el trabajo personal en el área social es muy necesario.

Relacionamos el hábito «ganar/ganar» con la definición de asertividad de Goleman. Cuando una interacción humana se basa en el «gano/pierdes», la persona situada en el «gano» es agresiva. Nos han acostumbrado a la idea de que no ganar es perder, nos inculcan el sentido de la competitividad, de manera que hemos de ser agresivos en un juego de suma cero (lo que yo gane, lo pierdes tú). La persona situada en el «pierdo» es pasiva. Deja perder su parte de la tarta. La interacción que Covey propone como buena es «ganar/ganar», en la que las partes de una negociación presuponen que existe una solución en que ambas partes quedan satisfechas. En ella, los negociadores han de ser asertivos, defendiendo sus derechos sin pisar los del otro.

Se produce una sinergia al combinar la información que ambos autores nos aportan. A modo de ejemplo, Goleman describe una serie de actividades que pueden realizar las personas depresivas para distraerse de este estado o cambiarlo: los elevadores del estado de ánimo<sup>1</sup>. Curiosamente, podemos situarlas en un gráfico de cuatro cuadrantes que Covey utiliza para ayudarnos a gestionar nuestro tiempo, en el que podemos discriminar entre actividades urgentes y no urgentes, importantes y no importantes. Basados en esta herramienta, clasificamos así, en el cuadro 2, las actividades que Goleman describe. Resulta interesante comprobar que, cuando se necesita aumentar la autoestima, o recuperarse de un estado de depresión, *todas* las actividades adecuadas carecen de urgencia, *pero muchas de ellas son importantes*.

Cuadro 2

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p><b>Cuadrante I</b></p>	<p><b>Cuadrante II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lectura interesante, película divertida, acontecimiento deportivo apasionante</li> <li>- Ejercicio físico aeróbico</li> <li>- Proyectar actividades que nos proporcionen un triunfo</li> <li>- Acometer tareas que hemos planificado</li> <li>- Ayudar a los demás</li> <li>- Meditación, oración</li> <li>- Reestructuración cognitiva (cambiar de paradigma)</li> </ul>
NO IMPORTANTE	<p><b>Cuadrante III</b></p>	<p><b>Cuadrante IV</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretenimientos: lectura, cine, televisión, videojuegos...</li> <li>- Regalos, placeres sensoriales</li> </ul>

Como veíamos en el cuadro 1, también podemos relacionar el hábito de la sinergia de Covey con el estado de flujo de Goleman (originario de Mihalyi Csikszentmihalyi). En la sinergia, el todo es más que la suma de las partes. En una interacción humana, profesional o personal, se da sinergia, y se consigue un estado de *empatía creadora*, cuando las partes basan su interacción en su confianza mutua, y en un buen grado de comunicación. Esta empatía creadora, tal y como la describe Covey, parece un estado grupal de flujo, un estado en que las ideas parecen fluir, en que el tiempo parece pasar muy rápido y la mente está exclusivamente centrada en la actividad que realiza.

Sin embargo, ambos autores presentan grandes diferencias. Podemos destacar en primer lugar que Covey habla de *principios*, mientras que Goleman lo hace de *emociones*. Este punto sutil, como veremos, va a determinar las diferentes conclusiones que podemos obtener de cada uno de los autores.

Profundizando más, observamos que Covey, en el primer hábito («Sea proactivo») nos habla de la necesidad de autoconciencia de nuestros pensamientos. Goleman, por el contrario, hace hincapié en la necesidad de ser consciente de nuestras emociones. De hecho, Covey le da un valor secundario a las emociones. Esto lo explica desde el carácter proactivo o reactivo de la persona. Si la persona es reactiva, se centrará en el sentimiento (amor), mientras que si es proactiva, se centrará en la acción (amar), realizará sacrificios, se entregará<sup>2</sup>.

Otro punto en que no coinciden estos dos grandes autores es en el determinismo. Por un lado, Goleman quisiera quitarse el peso del determinismo a toda costa. Sin embargo, no lo logra, considera que las emociones determinan los logros que podremos alcanzar en nuestra vida<sup>3</sup>. Cuando Goleman explica el test de las golosinas para medir el control de los impulsos, llega a considerar que el hecho de que un niño coja o no un caramelo con cuatro años de edad, puede determinar su éxito en el futuro. Por otro lado, Covey critica el determinismo, tanto genético, como psíquico, como medioambiental, pues estos equivalen a

echar la culpa de nuestros fracasos a los abuelos y el ADN, los padres y nuestra educación recibida de ellos, y factores como el jefe o la sociedad occidental.

Es posible que, en el momento de escribir Covey su revelador *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, no se conociese en tanta profundidad el funcionamiento del cerebro humano. Pero es más probable que el *bestseller* de Covey esté más centrado en valores humanísticos, mientras que Goleman da a su conocida obra *Inteligencia Emocional* un tinte científico y basado en estudios estadísticos. En cierto punto, cuando da libertad al ser humano para elegir su respuesta a un estímulo, Covey critica estos estudios, pues considera que se han realizado bien con animales, bien con casos patológicos.

Goleman establece como competencia el dominio de las artes sociales. Está de acuerdo con Covey en que primero es necesario dominar el área privada para poder aventurarse en el área pública o de relación. Además, ambos autores coinciden en dar importancia al equilibrio entre la asertividad (coraje en Covey) y la empatía (consideración en Covey). Sin embargo, para el autor de los siete hábitos, las artes sociales son secundarias, pertenecen a la ética de la personalidad, no sirve de nada aprenderlas sin la ética del carácter, formada por valores y principios primarios. Podemos decir entonces que la psicología conductista actual está más de acuerdo con Goleman, mientras que los valores y principios de Covey se asientan más en doctrinas, creencias o filosofías que recogen la moral humana.

En este punto de las artes sociales, además, ambos autores parecen disentir en lo referente a la integridad del carácter. Goleman explica, desde la psicología, la importancia de aprender a dar respuestas a los demás escondiendo nuestros verdaderos sentimientos, cuando una figura de autoridad nos lo exige o no queremos hacer daño a alguien. Este aprendizaje, que parece una forma de mentira, nos puede ayudar en muchas ocasiones. Para Covey entendemos que la integridad debe darse siempre, y debemos para ello dedicar tiempo a comprender en

profundidad *y con sinceridad* al otro para luego poder negociar en un ganar/ganar que nos beneficie a los dos.

A pesar de todo lo anterior, podemos decir que ambos autores se complementan muy bien. La lectura de ambos textos es altamente recomendable. Covey nos aporta una serie de herramientas que realmente pueden ayudarnos a cambiar nuestra vida, a conocer nuestros pilares básicos, a gestionar mejor nuestro tiempo, mientras que Goleman nos ayuda a comprender nuestras reacciones emocionales. La riqueza del texto de Goleman es precisamente dotar de emociones a todo lo que nos puede aportar Covey.

Belén Casado – Coach Personal

---

#### NOTAS

1. GOLEMAN, D. *Inteligencia emocional*. Ed. Kairós. Barcelona, 1999 (p. 120)
2. COVEY, S.R. *Los hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós. Barcelona, 1997 (p. 95)
3. GOLEMAN, D. *Inteligencia emocional*. Ed. Kairós. Barcelona, 1999 (p. 131)