
EL CARÁCTER ESTÁ HECHO DE HABITOS

Desarrollando una vida de integridad como líderes

Abril 2009

Por **Arnoldo Arana**

“La excelencia no es un acto, sino un hábito”
Aristóteles

¿Te es fácil cambiar de hábitos o tienes dificultad para hacerlo? Los hábitos moldean el carácter, y el desarrollo del carácter es un factor de éxito para la formación del liderazgo.

El liderazgo exige la habilidad para cambiar y/o adoptar nuevos hábitos, que permitan dar una respuesta más efectiva a las demandas del entorno. Alcanzar tus metas como líder puede demandar de ti hacer cambios importantes en tus hábitos, como redistribuir de manera diferente tu tiempo y tus prioridades, asociarte con personas diferentes, realizar cambios en la manera que tomas decisiones, dedicar tiempo adicional a la capacitación, adquirir el hábito de la lectura, e inclusive levantarte más temprano, entre otros.

Tus hábitos expresan tu carácter

Los hábitos ponen de manifiesto el carácter del líder. Los hábitos exponen ante otros la integridad y valores reales de todo líder. Un viejo proverbio dice: “Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino”. Los hábitos son factores poderosos en la vida de las personas que expresan y afectan su carácter: desempeño, creencias, integridad, ética e identidad.

Los hábitos son pautas consistentes, a menudo inconscientes, que de modo constante y cotidiano expresan el carácter. Los hábitos ponen de manifiesto la vida interior, es decir, la pobreza o riqueza de la interioridad de las personas. Esta pobreza o riqueza interior se manifiesta en los comportamientos y lenguaje habitual con que los individuos se expresan.

Una cosa es quien tú piensas y dices que eres, y otra cosa es lo que tus acciones dicen acerca de quien eres en realidad. Lo que tú haces, la forma como transcurre tu existencia, más que tu supuesta "esencia", dice más de ti que el concepto que tienes de ti mismo. Lo que tú haces expresa más de tu carácter que lo que tú enuncias o dices. La forma como te desempeñas dice mucho acerca del tipo de persona que eres. Según el filósofo Sócrates el carácter está ligado a los hábitos. Para Sócrates carácter (Ethos) se relaciona con la forma de vida. Ethos significa carácter, pero no en el sentido de talante sino en el sentido del "modo adquirido por hábito", lo que significa que el carácter se logra mediante el hábito y no por naturaleza. Dichos hábitos nacen "por repetición de actos iguales". Tus hábitos expresan, pues, en forma elocuente quien realmente eres, más que tus definiciones. Joyce Meyer dice: "Los hábitos son el carácter real".

Básicamente, tu carácter, quien eres, está compuesto por muchos hábitos, que se manifiestan en tus comportamientos y actitudes. Es en tu conducta, en lo que haces cada día, en tu forma de estar en el mundo, en la manera como te relacionas y te desempeñas cotidianamente, que se manifiesta quien realmente eres. A través de tu desempeño diario estás formando tu carácter. El hombre a través de sus actos se hace a sí mismo. Al respecto Aristóteles dijo: "Somos lo que hacemos repetidamente". Arnold Gehlen dice que el hombre es un ser práxico, es decir un ser que actúa. Igualmente, el filósofo Fernando Savater agrega que "la acción origina al ser humano"; y acción es decisión y elección. Tú te haces y defines con tus elecciones.

Tu carácter está hecho de muchos hábitos que construyes consciente o inconscientemente a lo largo de tu vida. Luego cuando quieres afectar tu carácter, necesitas afectar tus hábitos. No basta con reflexionar sobre lo que es "moralmente correcto" o ético, o sobre cuáles son tus valores, o inquirir sobre algunas prácticas efectivas. Tú puedes tener valores declarados sobre diversas áreas de la vida, o percepciones y opiniones sobre lo que es conceptualmente conveniente, correcto o efectivo; pero tus hábitos ponen de manifiesto en forma elocuente tus valores reales (valores vividos), el estilo de vida que has elegido y las verdaderas definiciones que has acuñado como filosofía de vida y trabajo.

Los hábitos muestran en forma vívida la clase de persona y el tipo de líder que realmente eres. Tú puedes, por ejemplo, declarar que eres un buen ciudadano, pero con tus acciones diarias puedes negar ese valor declarado cuando tiras un desperdicio en la calle, traspasas una señal de tránsito, haces trampa en el pago de tus impuestos o ignoras las necesidades de tus seguidores.

Tus decisiones diarias moldean tu carácter

¿Cómo forman los líderes su carácter? Asumiendo posiciones firmes, estableciendo criterios claros en situaciones ambiguas, cumpliendo compromisos a pesar de los obstáculos, tomando las decisiones difíciles sin deferirlas ni esperar que otros las tomen por ellos, manteniendo fidelidad a sus propias convicciones y valores; con sus elecciones de vida, en la cotidianidad en cada una de las esferas donde se desempeñan. Las elecciones y posturas tomadas por el líder como respuesta ante los retos y desafíos con que la vida lo confronta, modelan – estampan – el carácter peculiar de cada líder.

Noah Webster, en su diccionario de 1828, define carácter como “estampar y gravar a través de presión”. Es a través de enfrentar las difíciles, comprometedoras o ambiguas circunstancias de la vida, con sus presiones asociadas, que se forma el carácter. Es en la dinámica de la vida misma, en el quehacer diario, en las circunstancias que te han rodeado en cada momento de tu vida, en tus experiencias vividas, en el movimiento propio que has experimentado como ser humano, que ha adquirido forma tu carácter, como consecuencia de las elecciones que haces, sean decisiones u omisiones.

El término griego que a veces se traduce por “carácter” es “experiencia”. Otro término usado es “marca grabada”. Los griegos llamaron “carácter” al acto de imprimir una marca. Así las experiencias vividas han dado forma a la persona que eres y “grabaron a presión” los modelos, formas y estructuras que caracterizan tus comportamientos y actitudes, y que hoy definen la persona que eres. Hay, pues, una correlación entre tus experiencias vividas y la formación de tu carácter. Este es un proceso cíclico que se retroalimenta constantemente. Las experiencias vividas dan forma a tus valores, modelos y formas de ser, que resultan en una creencia convencional, que se manifiesta en una conducta consistente. Con cada nueva experiencia, con cada elección y exposición intencional que haces ante las demandas del entorno creces e integras tu carácter. En relación a este proceso comenta H. P. Liddop: “Lo que hagamos en alguna gran ocasión probablemente dependerá de lo que ya somos, y lo que ya somos es el resultado de los años anteriores de autodisciplina”.

Las elecciones que haces en medio de las circunstancias diarias con las que la vida te confronta, modelan tu carácter. Tu carácter, pues, es el resultado de tus elecciones ¿Cómo se fijan en tu conciencia y hábitos diarios, los valores y convicciones? Requieren ser grabados a presión, en medio de las circunstancias, optando por ser fiel a tus principios y valores o doblegándote ante el peso de las circunstancias y dilemas con que la vida te reta.

Cuando estas elecciones o decisiones se convierten en un patrón, una forma de responder ante las circunstancias y situaciones de la vida diaria, se hacen un hábito. Pero las decisiones diarias que edifican tu carácter, las cuales con el correr del tiempo se transforman en hábitos, con frecuencia, no son fáciles de tomar. Muy a menudo tienes que lidiar con situaciones ambiguas que demandan de tu parte fijar posiciones claras en esas áreas grises. Con frecuencia tus más legítimas decisiones pueden comprometer tu seguridad laboral, traerte consecuencias negativas, afectar tu paz familiar, ganarte enemistades gratuitas, etcétera.

El desarrollo del carácter siempre involucra una elección, y las circunstancias adversas, ambiguas y confrontadoras de la vida siempre proporcionan esa posibilidad de elección. Es en tus circunstancias, pues, donde más tienes que ser confrontado con tu verdadero carácter. Las adversidades, las crisis y circunstancias difíciles de la vida, ponen de manifiesto tu real carácter, revelan lo que hay adentro; revelan también tus grietas y debilidades. Las crisis no necesariamente forman tu carácter, pero la forma como decides enfrentarlas, la manera como reaccionas, si edifican tu carácter: débil o fuerte, integro o con doblez, verdadero o falso. En todo caso, la forma como reaccionas ante las circunstancias, te permite tomar conciencia sobre el tipo de persona y líder que eres.

El carácter, pues, es una cuestión de decisión. El carácter se forja con tus elecciones y acciones diarias, así puedes decidir esforzarte por alcanzar tus metas desarrollando disciplina o ser vencido por los obstáculos que surgen; desistir ante la adversidad o perseverar hasta vencer ante una situación difícil; afrontar las consecuencias de tus errores o evadirlas; reconocer tus faltas o justificarte; mantener tu integridad o ceder ante presiones externas que comprometen tus valores y convicciones más fundamentales; doblegarte ante la verdad o mantenerte bajo el peso de ella; expresar genuinamente tus opiniones o hablar buscando la aprobación de los demás; actuar con autenticidad o esconderte bajo una fachada; sobreponerte al dolor de una pérdida o elegir anclarte en ese sufrimiento; elegir ser fiel a tu cónyuge, patrono o nación, o ceder a la tentación de la codicia, del placer y de la aprobación de otros.

El carácter refleja la forma como respondes a los retos y desafíos que el entorno te presenta. Como lo expresa Henry Cloud: "El carácter es la capacidad de satisfacer las exigencias de la realidad". Ahora, para satisfacer las demandas de la realidad necesitas mejorar tu desempeño. Muchas veces, cuando se habla de carácter en el sentido de integridad, la gente lo asocia mayormente al tema de la ética y la moral, no al desempeño. Pero responder a las demandas de la realidad, va a exigir además de la moral y la ética,

mejorar el desempeño, para lo cual necesitas edificar hábitos de efectividad personal. Una de las palabras hebreas que se aproximan al significado de carácter es la palabra virtud, que tiene como uno de sus significados “fuerza”. Alguien virtuoso es una fuerza, y una fuerza siempre deja un resultado positivo (problema o conflicto resuelto, crecimiento, metas alcanzadas, relaciones estables y edificantes, etc.) El carácter se relaciona tanto con el modo de ser como con la capacidad (entereza, energía, fuerza, poder) para enfrentar las demandas de la realidad (tareas, relaciones, cambios, etc.).

Ahora, la realidad es cambiante y con el cambio vienen nuevas demandas y exigencias que requieren que hagas una periódica revisión de tu sistema de creencias y valores; y afectes luego tus hábitos para modificarlos y adaptarlos al entorno que está en constante cambio. Este proceso que implica ver la realidad, percibir el cambio y luego reflexionar acerca de tus paradigmas para finalmente desarrollar y/o ajustar tus hábitos; te permite enfrentar las demandas de la realidad con eficiencia y efectividad.

Por otra parte, cuando satisfaces las exigencias de la realidad sin sacrificar tus valores y convicciones, y te mueves con congruencia, vale decir, manteniendo una clara conciencia de tus necesidades, un balance y correspondencia entre lo piensas, sientes y haces; maduras en carácter. Por el contrario, cuando respondes a las exigencias del entorno, sacrificando tus creencias y principios, erosionas tu carácter.

Los momentos de definición forjan tu carácter

Como líder hay momentos especiales en tu vida que son los que más van a contribuir a la definición de tu carácter. Son esos momentos de toma de decisiones cruciales y trascendentales, en los que fijas posiciones claras y congruentes con tus convicciones y valores.

Necesitas entender que el carácter está siendo forjado en cada suceso de tu vida, sobre todo en aquellos sucesos de especial significado, de impacto, que llevaron a cambios trascendentales en tu vida, porque es en la transformación positiva o negativa de la vida que el carácter toma forma.

Esas circunstancias de significado implicaron un momento de definición: un punto de inflexión en la toma de decisiones, una elección decisiva que cambia en forma sensible el curso de tu vida. Esos momentos de definición conllevaron un encuentro con una idea o con una persona, un dilema o conflicto ante los cuales no pudiste permanecer neutral, y tuviste que fijar una postura, responsabilizarte y comprometerte.

Tu carácter es el efecto acumulado de tus decisiones tomadas a lo largo de tu vida. Te haces y defines diariamente a través de tus elecciones y acciones, sobre todo en momentos cruciales o de definición. Paul Tounier dice que en esos momentos "la vida de uno es apuntalada en una nueva dirección. En cada vida hay varios momentos especiales que cuentan más que todos los demás porque significan adoptar una postura firme, un compromiso propio, una selección decisiva".

Son los momentos de definición los que hacen que revises, frente a los dilemas y conflictos que te plantea la vida cotidiana, tus más fundamentales valores; que hagas contacto con tus creencias más esenciales; que tomes conciencia de lo que hay y domina realmente tu corazón. Los momentos de definición ponen en evidencia que tan fuertes y firmes son tus creencias y convicciones.

Si en esos momentos de definición eres fiel a tus valores y convicciones más fundamentales, tus acciones serán guiadas por tus reales necesidades y criterios propios independientes, y no serás movido por los diferentes vientos de opinión ni por las circunstancias que te toca vivir. De esta forma, a través de un proceso de toma de decisiones diarias congruentes con tu sistema de creencias y valores, desarrollas una identidad auténtica - sin estereotipos, máscaras, dobleces y fachadas - basada en la propia comprensión de tus necesidades, en el fruto de tu propio proceso introspectivo, y no en los mapas prestados de otras personas, conveniencias, compromisos ajenos, deseos de aceptación o aprobación.

Cuando honras tus valores, éstos actúan como fuente de motivación y como guía o faro para tus acciones, y la toma de decisiones fluye en congruencia con tus valores y principios más esenciales. En esos momentos creces en carácter. Eso se llama integridad de carácter (ser congruente, no dividido). Pero si no eres capaz de transformar tus valores en acciones intencionales; entonces, careces de congruencia e integridad y en consecuencia debilitas tu carácter. Al respecto comenta Joseph L. Badaracco: "Formamos nuestro carácter en los momentos de definición porque nos comprometemos con líneas de conducta irrevocables que dan forma a nuestras identidades personales y profesionales. Revelamos algo nuevo sobre nosotros a nosotros mismos y a los demás, porque los momentos de definición descubren algo que ha estado oculto o cristalizan algo que sólo conocíamos parcialmente".

Afectar tus hábitos, es afectar tu carácter

Como líder necesitas disponerte a revisar tus hábitos y estar dispuesto a cambiar o hacer ajustes en ellos, si realmente quieres producir cambios reales en tu carácter. El carácter se desarrolla por medio de los hábitos, y los

cambios en tu carácter se logran por los nuevos hábitos que practicas. Ahora, cambiar un hábito requiere un esfuerzo intencional importante; sobre todo si consideras que muchas veces ni siquiera eres consciente de ellos.

Los hábitos son fundamentalmente la interacción de tres elementos: conocimiento, capacidad y deseo.

- El conocimiento (paradigma teórico) tiene que ver con el qué, con saber qué necesitas hacer.
- La capacidad es la habilidad o el cómo hacer las cosas.
- El deseo es la motivación de por qué haces lo que haces.

Desarrollar estas tres áreas es crucial para hacer cambios efectivos en tus hábitos. Se requiere, entonces, revisar tus paradigmas (el qué). Tus paradigmas son inseparables de tu carácter. Si quieres hacer cambios en tus actitudes y conductas, necesitas revisar y reflexionar acerca de los paradigmas que dieron lugar a éstos. Pero la reflexión por sí misma no es suficiente para producir madurez de carácter, ésta es útil para tal fin si se traduce en acción, y si esta acción da paso a un hábito. Necesitas también mejorar tu desempeño (el cómo), desarrollando habilidades y destrezas, y adquiriendo nuevas competencias. Además, requieres trabajar con tus deseos y motivaciones (por qué), para fortalecer tu resolución.

Si tú por ejemplo deseas cultivar el hábito de la excelencia, tienes que comenzar por saber qué es la excelencia y saber qué tienes que hacer para tener un desempeño de excelencia. También tienes que desarrollar algunas habilidades y destrezas, que te lleven a mejorar tu desempeño. Se requiere además de la motivación- el querer vivir con excelencia. Debes querer ser excelente. Necesitas tener claro por qué quieres vivir con parámetros de excelencia.

Otro ejemplo lo podemos referir al hecho de escuchar con efectividad a otras personas. Puedes ser inefectivo en tus interacciones con tus compañeros de trabajo, cónyuge, hijos, etc., porque constantemente les dices lo que piensas y sientes pero nunca les escuchas realmente. A menos que conozcas y tomes conciencia de los principios correctos de la interacción humana, tal vez ni siquiera sepas que necesitas escuchar. Necesitas además aprender cómo escuchar empática y efectivamente a otras personas, lo cual va a requerir desarrollar algunas competencias comunicacionales. Pero saber qué necesitas escuchar y saber cómo escuchar no basta. A menos que quieras escuchar, a menos que tengas el deseo de escuchar, no se convertirá en un hábito en tu vida. Para crear un hábito hay que trabajar esas tres dimensiones.

Como líder toma la decisión de crecer en carácter

Los líderes necesitan enfocarse en el desarrollo de su carácter. Sin integridad básica, los talentos y el conocimiento del líder se hacen insuficientes para liderar con éxito una organización.

Ahora, desarrollar carácter toma tiempo, enfoque y compromiso consigo mismo. No se trata de un simple cambio cosmético, o de implementar recetas rápidas y fáciles para remozar la fachada; se trata de un proceso a fondo, que requiere disciplina, y que confronta los valores y convicciones más fundamentales del líder.

En todo caso, para el líder, cambiar hábitos o desarrollar nuevos hábitos requiere de mucha disciplina. Disciplina y hábito van de la mano. El hábito es el resultado de la disciplina, y la disciplina engendra carácter. Al respecto dice Joyce Meyer: "Nuestro carácter se forma por la falta o presencia de disciplina". Y disciplina es autoeducación voluntaria. Implica resolución, enfoque y constancia. Dentro de los consejos que William James da para adquirir hábitos, está lo que él llama "conservarse entrenado". Esto habla de permanencia, constancia, esfuerzo en una práctica regular del nuevo hábito adquirido, vale decir, disciplina.

Afectar tu carácter no consiste meramente en un cambio de imagen. El foco no está en lo externamente observable (conductas y actitudes), sino en la vida interior del líder (mapas, valores, convicciones, motivaciones, necesidades, emociones, ética) que a la larga da lugar a la expresión externa. El carácter es como los cimientos de una casa, una vez que los construyes, permanecen como fueron construidos. Ahora el que sea una estructura duradera no significa que no se le puedan hacer transformaciones. En todo caso, necesitas estar consciente del precio que hay que pagar para lograr la transformación.

Estas palabras de Henry Cloud representan un desafío, "Cada situación en que nos encontramos, cada 'demanda de la realidad' nos reclama que demos ese paso para ser más de lo que ya somos". Madurar en carácter requiere, como ya dijimos, de una intencionalidad en tus decisiones. Necesitas estar decidido a crecer en carácter y afirmar esa decisión en cada una de tus elecciones, lo cual implica hacer cambios en tus hábitos e incluso adquirir nuevos hábitos.

También dice Henry Cloud que "el carácter se trata de experiencias", y agrega que "nuestra experiencia se vuelve nuestro carácter, nuestra forma de ser". Crecer en carácter implica que estés abierto a nuevas experiencias,

y aún intentar cosas que en el pasado no has sido capaz de hacer, cosas que te hagan estirarte más allá de tus límites.

El carácter es el área con la que los líderes generan el mayor impacto sobre las personas, pero también es el área donde los líderes son más probados y cuestionados. La gente puede tolerar fallas en la ejecución o en el conocimiento, pero los fallos del carácter son penalizados muy fuertemente por éstos. Y es en el área del carácter precisamente donde los líderes más fallan. Dice Stephen Covey: "El 90% de todos los fallos del liderazgo son fallos de carácter".

El tema del desarrollo del carácter es de capital importancia para el líder, porque como dice John Maxwell: "Los líderes son efectivos por lo que son interiormente; por las cualidades que los hacen personas. Para llegar al más alto nivel de liderazgo, las personas tienen que desarrollar esos rasgos interiormente". Por otra parte, el carácter es el factor que más aporta o limita la confianza de los seguidores en el líder. Sin integridad de carácter no hay confiabilidad en el líder, y sin ésta no se genera confianza, y sin confianza no hay liderazgo. La confianza es el combustible del liderazgo. Por eso los líderes necesitan fortalecer su carácter, y esto no es posible sin revisar y ajustar sus hábitos de vida y de trabajo. El reto como líder está en edificar un carácter congruente, que genere confiabilidad en sus seguidores.

Bibliografía

1. Cloud Henry (2006), *Integridad*, Editorial Vida.
2. Harvard Business Review (1996), *Liderazgo*, Editorial Deusto.
3. Hendricks Howard (1997), *Enseñando para Cambiar Vidas*, Editorial Flet.
4. Barroso Manuel (2005), *Meditaciones Gerenciales*, Editorial Galac.
5. Covey Stephen (1994), *7 Hábitos de la Gente Eficaz*, Editorial Paidós.
6. Savater Fernando (2003), *El Valor de Elegir*, Editorial Ariel.
7. Maxwell John (2007), *Liderazgo, Principios de Oro*, Editorial Lidere.
8. Meyer Joyce (2002), *El Desarrollo de un Líder*, Editorial Casa Creación.
9. McDowell Stephen, Mark G, Beliles A (1992), *Principios Bíblicos para la Reforma de las Naciones*.
10. Covey Stephen (2005), *El 8vo. Hábito*, Editorial Paidós Empresa.

Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana)

Maestría en Gerencia de Empresas y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Es certificado como facilitador en Dinámicas de Grupo por el Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestáltica (CENAIF). Actualmente cursa, en proceso de culminación, la formación en facilitación terapéutica en procesos personales y organizacionales en el CENAIF. Tiene una certificación (diplomado) como coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Posee una certificación como TLC Coach de Liderazgo por Lifeforming Leadership Coaching. Se ha desempeñado como profesor universitario en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas de Venezuela tales como Mi Mesa, Seguros Catatumbo y PDVSA. Ha recibido capacitación con John C. Maxwell. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país tales como TEALCA, MULTILAC, Colegio de Ingenieros, Cámara de Industriales del Edo. Aragua, entre otros. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es Director/Consultor de Global Leadership Consulting.