



El 8º hábito

De la efectividad a la grandeza
(*R.The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*)

Stephen R. Covey
Free Press © 2004
432 páginas
Libro: getab.li/29265

Rating

9 9 Aplicabilidad
9 Innovación
8 Estilo

Enfoque

Liderazgo y Gestión
Estrategia
Ventas y Marketing
Finanzas
Recursos Humanos
TI, Producción y Logística
Desarrollo Profesional
PYME
Economía y Política
Industrias
Negocio Global
Conceptos y Tendencias

Ideas fundamentales

- El octavo hábito tiene dos aspectos: uno, descubrir su voz propia, única, y dos, ayudar a otros a encontrar la suya.
- El octavo hábito se desprende de los primeros siete hábitos.
- Prácticamente toda la gestión opera conforme a un paradigma trágicamente defectuoso heredado de la era industrial.
- Olvide ese marco y adopte el paradigma del trabajador capacitado.
- Todo el mundo tiene la opción de buscar la mediocridad o la excelencia. La buena nueva es que siempre se puede cambiar de opinión: olvide la mediocridad y busque otra vez la excelencia.
- La facultad que usted tiene de elegir se basa en cuatro elementos esenciales: mente, cuerpo, corazón y espíritu.
- La gente con logros extraordinarios tiene cuatro rasgos: visión, disciplina, pasión y conciencia moral.
- Para encontrar su voz única, ayude a alguien más a encontrar la suya.
- El propósito último de dominar los ocho hábitos es servir a los demás.
- No basta con tener altos ideales: el mayor defecto de la empresa promedio suele ser su incapacidad para ejecutar.

Relevancia

¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Cómo transformar su vida y su empresa mediante el octavo hábito; 2) Cómo este se incorpora a los siete hábitos y los expande; 3) Por qué la era del trabajador capacitado está reemplazando a la era industrial y 4) Cómo desarrollar su voz única y ayudar a otros a encontrar la suya.

Reseña

Un cínico respecto a las secuelas diría que Steven Covey usó apenas poco más de 300 páginas para explicar sus primeros siete hábitos y más de 400 y un CD para exponer el octavo; pero, cinismo aparte, este libro *–El 8º hábito–* vale cada página. Dele crédito a Covey: pudo haberse dormido en sus laureles y escribir libros insípidos sobre cómo dirigir, que serían éxitos de ventas, pero evitó la mediocridad y dice la verdad. Casi todos los empleados padecen un gran dolor emocional trabajando en sus empresas, dice, porque los tratan como objetos, no como seres humanos. Añade su prestigio a la idea de que el trabajador capacitado es un nuevo modelo del cambio en el contrato tácito entre él y su empleador y basa ese nuevo paradigma en el respeto por la persona humana: mente, cuerpo, corazón y espíritu, no solo la parte que trabaja de nueve a cinco. Su voz es poderosa y única y también está comprometido en ayudar a otros a encontrar su voz única. *getAbstract* lo recomienda ampliamente a todos en el lugar de trabajo.

Resumen

“El octavo hábito (...) consiste en ver y utilizar el poder de la tercera dimensión de los siete hábitos que responde al desafío central de la nueva era del trabajador capacitado. Consiste en encontrar la voz propia y ayudar a los demás a encontrar la suya”.

“Es la voz del espíritu humano, lleno de esperanza e inteligencia, resistente por naturaleza, con un potencial ilimitado para servir al bien común. Esa voz abarca también el alma de las empresas que sobrevivirán, prosperarán y tendrán un fuerte impacto en el futuro del mundo”.

Hemorragia moderna

El problema de la gestión es que aun funciona con el defectuoso paradigma de la era industrial. Piense en los médicos de la edad media que practicaban la sangría. Por bárbaro que parezca hoy, el uso de sanguijuelas para extraer sangre del enfermo seguía el paradigma de la época: se debía extraer la sangre contaminada. Con la nueva teoría de los gérmenes, el paradigma cambió y salvó millones de vidas.

Un paradigma es potente: el de la era industrial sostenía que la persona era un insumo similar a las materias primas como el acero y la energía y, por ende, era tratada como cosa, no como individuo cabal consistente en corazón, mente, cuerpo y espíritu, sino como objeto que debía ser controlado y pocas veces confiables. Aun cuando, sin duda, las circunstancias han cambiado desde la llegada de la era industrial, el paradigma básico sigue vigente: los trabajadores son objetos que se debe examinar y gestionar para que funcionen con eficacia.

Ese enfoque es cada vez menos funcional en la era del trabajador informado o capacitado: según el viejo enfoque, los empleados sufrían mucho dolor y frustración en todas las empresas, sin importar lo exitosas que fuesen. Hoy, por fortuna, como lo expresa el octavo hábito, el paradigma del lugar de trabajo cambia.

El octavo hábito no es solo los siete hábitos más uno que se dejó fuera, sino que requiere el uso de una tercera dimensión de *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*: significa encontrar su voz y ayudar a otros a encontrar la suya; y, en ese contexto, la voz es la importancia personal única que cada ser humano posee y puede aportar al trabajo.

Haga la diferencia

Un coronel con más de 30 años de servicio comandaba una base militar y, en lugar de retirarse, decidió seguir e impulsar un cambio cultural histórico en su cuartel, aunque sabía

“¿Qué pasa cuando maneja a la gente como objetos? Dejan de creer que el liderazgo puede ser una elección”.

“La realidad fundamental es que los seres humanos no son cosas que necesiten ser motivadas y controladas; poseen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, corazón y espíritu”.

“La era del trabajador capacitado se basa en un paradigma nuevo y completamente diferente al de la era industrial. Llamémoslo ‘paradigma de la persona íntegra’”.

“La confianza duradera en una relación no se puede fingir y es raro que un solo esfuerzo espectacular la produzca”.

que sería una gran batalla. Cuando le preguntaban por qué no se retiró simplemente y evitó tanto trabajo, explicaba que las últimas palabras que su padre le susurró en su lecho de muerte fueron: “Hijo, no vivas como yo. No hice lo debido contigo y tu madre; nunca hice la diferencia para ustedes”. El coronel explicó que estaba resuelto a aplicar unos cambios culturales que tendrían un efecto positivo en su base mucho después de retirarse.

Todos tenemos la opción del coronel: vivir una vida mediocre o luchar por la grandeza. La buena nueva es que, si usted eligió la mediocridad, nunca es tarde para dar marcha atrás: aun puede elegir la grandeza.

Descubra su voz

Descubrir su voz única significa realizar su potencial innato. El mejor bien que recibió al nacer fue la capacidad de decidir desarrollar, o no, todas sus capacidades: en el espacio o el tiempo, entre cada acción y cada reacción, la decisión es suya. En ese momento, reflexione en lo ocurrido y decida su respuesta. La capacidad de entender su libertad de elegir abre la puerta a cuatro cocientes o tipos de inteligencia o capacidades vitales:

1. **Mente** – El cociente intelectual (IQ) es la inteligencia mental: muchos se detienen ahí cuando evalúan la inteligencia, pero eso es muy restrictivo.
2. **Cuerpo** – El cociente físico (PQ) es la inteligencia física, una forma de inteligencia que se da por descontada porque tiene lugar sin ser conscientes de ello: no hay que pensar para respirar o hacer latir el corazón; esa inteligencia responde continuamente al entorno para mantener la salud, prevenir infecciones y demás.
3. **Corazón** – El cociente emocional (EQ) es la inteligencia emocional: debemos estar alerta y ser sensibles y empáticos para comunicarnos genuinamente con otros. Quien tiene un EQ alto sabe qué decir y cuándo decirlo, cómo sentir y cuándo expresar sus sentimientos. Muchas pruebas indican que, en el largo plazo, el EQ es una determinante más poderosa del éxito que el IQ.
4. **Espíritu o alma** – El cociente espiritual (SQ) es la inteligencia espiritual: es la más importante, porque dirige las actividades de las otras tres. Nuestra búsqueda de significado y propósito nos lleva a desarrollar el SQ.

Las expresiones más fuertes

Para encontrar su voz debe estar en contacto con los cuatro elementos de la persona: mente, cuerpo, corazón y espíritu. El patrón constante en la vida de los grandes triunfadores es que, mediante la lucha y el esfuerzo, llevaron los cuatro tipos de inteligencia a su manifestación más alta: visión, disciplina, pasión y conciencia mediante cuatro combinaciones poderosas:

1. **Mente = Visión** – Cuando se desarrolla completamente la mente, se obtiene visión, la capacidad de discernir el mayor potencial de la gente, las instituciones, las causas y las empresas. Quienes no ejercitan esa capacidad para crear o la usan para desalentar a otros padecen de falta de visión; en circunstancias de gran necesidad, son incapaces de ver las posibilidades maravillosas. Sin visión, se cae en la victimización.
2. **Cuerpo = Disciplina** – Se necesita la disciplina para transformar la visión en realidad; la disciplina es hija de la visión y el compromiso. Usted debe tener ambos.
3. **Corazón = Pasión** – Quienes desarrollan un corazón sabio sienten el fuego apasionado de la convicción, la llama que sostiene la disciplina necesaria para tener visión. La pasión fluye del encuentro y uso de su voz única para lograr grandes cosas.
4. **Espíritu = Conciencia** – El desarrollo de su identidad mental le permitirá conocer la encrucijada correcta, la senda a su brújula moral interior que lo guiará.

“La brújula es una metáfora física excelente de los principios, porque siempre apunta al norte. La clave para mantener una gran autoridad moral es seguir continuamente los principios del ‘verdadero norte’”.

“La inteligencia espiritual también nos ayuda a discernir los verdaderos principios que forman parte de nuestra conciencia, simbolizados por la brújula”.

“La mayoría de la gente cree que el liderazgo es una posición y, por ende, no se ven como líderes”.

“La ejecución es hoy el gran problema irresuelto en la mayoría de las empresas”.

Definición del liderazgo

El liderazgo es la capacidad de ayudar a la gente a entender su valor y potencial propios para que los vean en sí mismos y vivan de conformidad con ellos. La visión del trabajo en la era industrial no logró fomentar la confianza, situó al jefe en el centro de toda actividad, despojó del poder a la gente y desalineó los intereses del individuo y la empresa. La senda alternativa es practicar el octavo hábito y los siete que lo preceden. Empiece por desarrollar los cuatro tipos de inteligencia, encontrar su voz y expresarla.

Para guiar ese viaje, aplique el octavo hábito a su interacción. Buckminster Fuller pidió este epitafio: “Solo un compensador”; en un barco o avión, el compensador es un pequeño timón que los hace virar. Las empresas exitosas tienen muchos compensadores anónimos que influyen en ellas cuando ponen buenos ejemplos, individuos que creen que realmente pueden hacer la diferencia.

Para ser líder demuestre que es digno de confianza. La mayoría de los fracasos de los líderes se remontan probablemente a defectos del carácter: todo líder debe ser ejemplo de valores esenciales, como cumplir sus promesas y demostrar su honestidad e integridad.

Aprender a empoderar

¿Por qué debe empoderar a otros para que encuentren su voz? Considere las opciones: puede tratar de dirigirlos controlándolos, lo que rara vez es satisfactorio, o puede renunciar a su responsabilidad y dejarlos hacer lo que quieran, lo que tampoco parece muy inteligente.

La solución es darles una autonomía dirigida: trabaje con ellos para fijar sus metas y luego deles autonomía para alcanzarlas. Un acuerdo de ganar-ganar no es un contrato legal ni la descripción del trabajo; es un contrato psicológico y social grabado en el corazón y la mente de la gente que dota a sus colegas de un compromiso común con las prioridades más importantes de su empresa.

El empoderamiento ganar-ganar es especialmente valioso durante la evaluación: en una cultura de mucha confianza, es mucho más probable que la gente se valúe realmente, en particular si les da una buena retroalimentación de 360 grados. A menudo, la evaluación personal es la más difícil.

El lugar óptimo

Ahora que ya entiende el octavo hábito, ¿cómo practicarlo? He aquí algunas ideas:

- **Modelado** – Demuestre con sus actos que es confiable, en lugar de imponer expectativas a los demás. Escúchelos y practique conductas que al final le darán autoridad moral.
- **Encuentro de la senda** – Establezca la sensación de rumbo y orden para su empresa.
- **Alineamiento** – Ayude a su empresa a ser congruente con el espíritu de confianza y empoderamiento; una alineación adecuada genera autoridad moral institucional.
- **Empoderamiento** – Acepte los cuatro elementos de la naturaleza de la gente –corazón, mente, cuerpo y espíritu– y acéptelos. Tenga fe en la capacidad de la gente para decidir prudentemente por sí mismos. El empoderamiento genera autoridad moral cultural.

Cuando se llega a las etapas de alineamiento y empoderamiento, se llega a la ejecución: en la mayoría de las empresas existe una gran brecha entre las metas y la ejecución. Como lo expresó Peter Drucker: Mucho de lo que llamamos gestión consiste en dificultar el trabajo de la gente.

Empoderamiento para tender puentes

Para que el empoderamiento no quede en una mera palabra vacía, deberá tender puentes sobre seis brechas:

1. **Brecha de claridad** – El viejo enfoque de la era industrial era anunciar un programa a los trabajadores y esperar que lo entendieran. La declaración de la misión llegó a ser una simple iniciativa de relaciones públicas: el obrero esperaba a ver qué pasaba realmente. En la era del trabajador capacitado es necesario identificar las iniciativas nuevas, participar y que los trabajadores las acepten.
2. **Brecha de compromiso** – Antes que vender ideas nuevas a los trabajadores, el octavo hábito respeta a la persona: la empresa basada en la era del trabajador capacitado toma en cuenta el bienestar del cuerpo, la mente, el corazón y el espíritu de cada persona.
3. **Brecha de traducción** – Los objetivos nobles deben ser traducidos a actividades en el mundo real: para el trabajador capacitado, no se hace mediante la descripción del trabajo, sino alineando las metas e incentivos para obtener los resultados deseados.
4. **Brecha de habilitación** – En el pensamiento de la era industrial, la gente era un gasto y el equipo, una inversión. La mejor idea de hoy es establecer un marcador que combine los resultados deseados con la capacidad; eso asegura que los trabajadores vean que la estructura de la empresa está alineada para permitirles alcanzar las metas esenciales.
5. **Brecha de sinergia** – Para tener sinergia, los gerentes deben entender la Tercera Opción: cuando dos ideas entran en conflicto, ellos pueden, mediante empatía, escucha y pensamiento creativo, llegar a la tercera posición aceptable para ambas partes. Esa es la Tercera Opción, una forma de comunicación del octavo hábito que armoniza diferentes intereses en oposición.
6. **Brecha de responsabilidad** – El proceso de la era industrial era simple: recompensa y castigo. El método nuevo implica responsabilidad mutua y la comparación abierta del avance hacia el logro del objetivo. El marcador muestra continuamente la puntuación.

Servir a los otros

La senda para aprovechar los ocho hábitos es servir a los otros. La razón real de la creación de las empresas es servir a las necesidades humanas. La noción de servicio no egoísta le da autoridad moral para ser un gran líder. La pregunta no es qué gano, sino qué tengo que pueda dar a los demás.

Cuando inicie el proceso del octavo hábito para encontrar su propia voz, sepa que su viaje debe terminar ayudando a los demás a encontrar la suya. Cada persona es valiosa y no hay un límite real a lo que una empresa puede lograr cuando el liderazgo es una elección, no una posición. Elegir servir es el hábito más ilustrado de todos.

“No importa cuánto tiempo hemos seguido la senda de la vida a la mediocridad, siempre podemos elegir cambiar de senda; siempre. Nunca es demasiado tarde. Podemos encontrar nuestra voz”.

“Piense en las palabras de Abraham Lincoln: ‘Los dogmas del tranquilo pasado son inadecuados para el tormentoso presente’”.

Sobre el autor

Stephen R. Covey es cofundador y vicepresidente de FranklinCovey Co. y fundador y ex director ejecutivo del Centro de Liderazgo Covey. Su libro, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, vendió más de 15 millones de ejemplares en todo el mundo.