

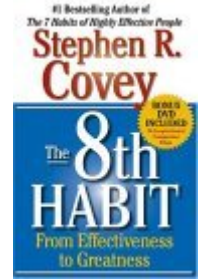


# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

## El octavo hábito

De la efectividad a la grandeza  
por Stephen R. Covey



### RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de todos los cambios que ha sufrido el mundo laboral (nuevas tecnologías, nuevas concepciones, nuevos métodos, etc.), aún seguimos pensando en buena medida desde el paradigma de la llamada Era Industrial, que considera a los trabajadores como una materia prima más.

Esta es una concepción en extremo inconveniente, pues no logra sacar lo mejor de cada una de las individualidades que componen a la organización: algo fundamental en la Era de las Comunicaciones y la Información. Es preciso, pues, hacer que los trabajadores identifiquen sus potencialidades y aprendan a utilizarlas en beneficio propio y, en definitiva, de la organización.

El octavo hábito supone escuchar nuestra propia “voz interna” y enseñar a los demás a identificar la suya propia. Se trata de enseñarle a los demás el arte de sacarle provecho a lo que es propio de cada individuo; de modo que cada persona se vuelva indispensable en la organización en virtud de sus capacidades irrepetibles.

#### Sacarse la sangre en la modernidad

La Gerencia está atravesando por el problema de que continúa apoyándose sobre el paradigma de la Era Industrial.

Los médicos del Medio Evo eran capaces de extraerle la sangre a un paciente. Aunque hoy en día nos parezca bárbaro el uso de sanguijuelas para hacerlo, dicha práctica se derivaba del paradigma de la época según el cual si alguien estaba enfermo, quería decir que su sangre estaba repleta de agentes extraños y, por tanto, esta debía ser extraída. Tras la aparición de la teoría de los gérmenes, el paradigma cambió y se salvaron millones de vidas.

Los paradigmas son muy poderosos. El viejo paradigma de la Era Industrial sostenía que la gente no era más que un insumo, parecido a ciertas materias primas como el acero o la energía. Por tanto, las personas eran tratadas como cosas, y no como individuos integrales dotados de corazón, mente, cuerpo y espíritu; eran como objetos que debían ser controlados y de los cuales se debía desconfiar. Pero, si bien las circunstancias han cambiado desde entonces, el paradigma básico continúa entre nosotros. Los trabajadores son objetos que deben ser controlados para que se desempeñen efectivamente.

Esta es una visión realmente disfuncional en la Era de la Infor-

mación y el Conocimiento. En el antiguo paradigma, los trabajadores estaban sometidos a mucho dolor y frustración independientemente de si eran exitosos o no. Afortunadamente, el paradigma laboral está cambiando hoy en día, y el “octavo hábito” es una expresión de tal cambio.

El octavo hábito no significa añadir otro hábito a los siete que habían sido planteados con anterioridad. Significa aplicarle una “nueva dimensión” a los *Siete hábitos de la gente altamente exitosa*, que mejora el desempeño de cada uno de ellos.

El octavo hábito supone “encontrar nuestra voz y ayudar a los demás a encontrar la de ellos”. En este contexto, “voz” se refiere al valor intrínseco de cada persona en el ámbito laboral.

#### Haciendo algo diferente

Un coronel con más de 30 años de experiencia comanda una base militar. En vez de retirarse, decide quedarse e impulsar un cambio de cultura en la organización. Sabe que será una gran batalla. Cuando alguien le pregunta por qué no se retira y se evita así problemas, el coronel explica que justo antes de morir, su padre le susurró las siguientes palabras: “Hijo, no hagas lo que yo hice: nunca hice nada por ti o por tu madre, y en realidad nunca hice nada diferente”.

El coronel explicó que estaba decidido a implementar cambios en su regimiento que tuvieran un impacto positivo hasta mucho después de su muerte. Todos tenemos la oportunidad que tuvo el coronel: vivir mediocrementemente o con grandeza. La buena noticia es que si hemos escogido la mediocridad, siempre podemos regresarnos; siempre es posible escoger la grandeza.

#### Descubrir nuestra voz

Encontrar nuestra voz supone cumplir con nuestro potencial interior. Es decir, encontrar aquel trabajo que verdaderamente aproveche nuestro talento y alimente nuestra pasión.

El mayor don que recibimos al nacer es la capacidad de decidir si desarrollaremos o no nuestro potencial. Esta es una elección que podemos hacer entre acción y acción. Es preciso reflexionar y determinar cuál será nuestra reacción.

La capacidad para entender nuestra libertad para elegir nos abre la puerta a cuatro habilidades o inteligencias:

1. **Mente:** IQ es la inteligencia mental: mucha gente la considera la inteligencia por excelencia. Sin embargo, es una opinión muy limitante.

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: [www.resumido.com](http://www.resumido.com)

2. **Cuerpo:** PQ es la inteligencia corporal: este tipo de inteligencia es normalmente descartado, pues no tiene relación con la conciencia. No es necesario pensar para respirar o para que nuestro corazón lata. Sin embargo, esta inteligencia responde constantemente al ambiente para mantenernos saludables, libres de infecciones, etc.

3. **Corazón:** EQ es la inteligencia emocional: para poder comunicarnos bien con los demás, es preciso que seamos diligentes, sensibles y empáticos. Una persona con un EQ alto sabe qué decir y cuándo decirlo; cómo sentirse y cómo expresar dichos sentimientos. Según ciertos estudios, el EQ es un factor que influye más en nuestro éxito que el IQ.

4. **Espíritu o Alma:** SQ es la inteligencia espiritual: esta es la inteligencia más importante, pues dirige las actividades de las otras tres. Nuestro interés por darle sentido a las cosas y por fijarnos objetivos desarrolla nuestro SQ.

### La mayor expresión

Para encontrar nuestra voz, es preciso entrar en contacto con los cuatro elementos que forman a una persona: mente, cuerpo, corazón y espíritu.

Normalmente, las personas exitosas logran elevar cada una de dichas inteligencias a su mayor expresión:

1. **Mente = Visión:** cuando la mente está completamente desarrollada, logramos visión, es decir, la habilidad de identificar el mayor potencial de cada persona, de las instituciones y de las empresas. La gente que no ejercita la capacidad mental de crear, o que la desaconseja, carece de visión. Son incapaces de ver las maravillosas posibilidades que se abren en circunstancias adversas. Cuando alguien carece de visión, termina haciendo el papel de víctima.

2. **Cuerpo = Disciplina:** para poder convertir la visión en realidad, es preciso ser disciplinado. La disciplina es el hijo de la visión y el compromiso. Es preciso tener ambos.

3. **Corazón = Pasión:** quienes desarrollan un corazón sabio sienten la ardorosa pasión de la convicción, la llama que sostiene la disciplina necesaria para alcanzar la visión. La pasión fluye desde el encuentro y uso de nuestra voz hasta el logro de grandes cosas.

4. **Espíritu = Conciencia:** desarrollar nuestra identidad mental nos permitirá elegir el camino adecuado.

A medida que conozca, respete y equilibre estas manifestaciones de sí mismo, se crea una sinergia entre ellas. Entonces uno comienza a comprender qué somos capaces de lograr, y eso nos energiza.

La voz humana es única y significativa, ya que se encuentra en la intersección de sus únicos:

**Talentos:** sus fortalezas y habilidades naturales.

**Pasiones:** aquello que le emociona y entusiasma.

**Necesidades**

**Conciencia:** la pequeña voz interior que discrimina lo que es correcto de lo que no.

### Definición de liderazgo

El liderazgo es la habilidad de propiciar que los demás entiendan su propio valor y potencial, y que sean capaces de vivir en concordancia con ellos. La visión laboral de la Era Industrial fracasó porque no cultivó la confianza, puso al jefe en el centro de toda actividad, restó poder a toda la gente y desalineó los intereses individuales y los de la organización. Una alternativa es poner en práctica el octavo hábito y los siete que lo preceden. Comience por desarrollar sus cuatro inteligencias, identificar su propia voz y expresarse a través de ella.

Para ser un líder, pruébese a usted mismo que usted es confiable. La mayoría de los líderes deben su fracaso a una pobre personalidad. Los líderes deben demostrarle a los demás su compromiso con ciertos valores: mantener las promesas, ser honesto, íntegro, etc.

### Aprendiendo a estimular

¿Por qué debemos estimular a los demás para que encuentren su propia voz? Consideremos las alternativas. Es posible mantener un férreo control sobre los demás, pero eso no suele ser muy fructífero. Por el contrario, podemos darles responsabilidades a los demás, y permitirles hacer lo que quieran. Pero eso tampoco es muy prudente.

La solución es dar a los demás una “autonomía dirigida”, es decir, trabajar con los demás para establecer sus objetivos y, luego, darles la autonomía necesaria para lograrlos.

Un acuerdo ganar-ganar no es un contrato legal ni una descripción de cargo. Es un contrato psicológico y social escrito en el corazón y la mente de la gente. Este tipo de acuerdos propicia que los colegas se comprometan con los más altos objetivos de la compañía.

### Inspirar a los demás

Para que una organización haga algo equivalente a expresar la voz, sus líderes deben cumplir cuatro roles fundamentales:

1. **Dar el ejemplo:** dé el ejemplo con sus acciones, no despierte falsas expectativas. Escuche a los demás y compórtese de un modo irreprochable.

2. **Encontrar el camino:** propicie un sentido de dirección y orden en la organización.

3. **Alinear:** ayude a su organización a ser coherente con el espíritu de confianza y estímulo.

4. **Estimular:** acepte y acoja los cuatro elementos constituyentes de la naturaleza de una persona: corazón, mente, cuerpo y espíritu. Confíe en que los demás serán capaces de hacer elecciones por sí mismos.

Para ayudar a la organización a encontrar su propia voz y

alcanzar la grandeza, estos roles deben ser orientados a:

**Proveer enfoque:** incluye los roles de “dar el ejemplo” y “encontrar el camino”. Para lograrlo:

- Expanda su radio de influencia.
- Sea digno de confianza.
- Construya relaciones fuertes y confiables.
- Desarrolle alternativas que combinen las voces de todos.
- Construya una visión común.

**Ejecutar mejor:** incluye los roles de “alinear” y “estimular”. Para lograrlo debe:

- Alinear los objetivos y los sistemas.
- Darle poder a los demás.

### Tendiendo puentes

Es preciso superar seis brechas para que el estímulo sea algo más que palabras:

1. **Falta de claridad:** el viejo paradigma de la Era Industrial suponía que cuando se anunciaba un programa a la fuerza laboral, esta debía entenderlo y acatarlo sin más. La Misión de la compañía era el resultado de la iniciativa de los expertos. Fijar la misión y visión era meramente un asunto de relaciones públicas. Los trabajadores debían esperar siempre a ver qué pasaba. Pero en la Era de las Comunicaciones, es preciso que los trabajadores tengan iniciativa y se involucren en el negocio.
2. **Falta de compromiso:** en vez de “venderle” nuevas ideas a la fuerza de trabajo, el octavo hábito respeta a las personas como un todo. Las organizaciones que han asumido el paradigma de la Era de las Comunicaciones toman en cuenta el bienestar de la mente, el cuerpo, el corazón y el espíritu.

3. **Falta de acción:** los objetivos deben traducirse en hechos. Para los trabajadores de la Era de las Comunicaciones, esto se logra no tanto cumpliendo con la descripción del cargo, sino alineando objetivos e incentivos con el fin de obtener los resultados esperados.

4. **Falta de libertad:** en la Era Industrial se pensaba que la gente era un gasto y las herramientas una inversión. Una mejor idea es establecer una tabla en la que sean comparados objetivos con las capacidades individuales de cada trabajador. Esto permitirá que los ellos entiendan la estructura de la compañía y cómo serán logrados los objetivos.

5. **Falta de sinergia:** para lograr sinergia, los gerentes deben entender la “tercera alternativa”: cuando hay dos ideas o posiciones en conflicto, los gerentes pueden llegar (escuchando y pensando creativamente) a una tercera posibilidad que sea aceptable para ambas partes.

6. **Falta de controles mutuos:** es preciso que haya un control mutuo y una comparación abierta del progreso alcanzado.

### Ayudar a los demás

El mejor modo de utilizar los ocho hábitos es ayudar a los demás. La razón última por la que establecemos organizaciones es para ayudar a los demás. La noción de brindar servicio más allá de uno mismo, nos da la autoridad moral necesaria para ser un gran líder.

El problema no es: “¿Qué hay para mí?”; sino: “¿Qué hay en mí que pueda brindar a los demás?” Tras emprender el viaje de encontrar nuestra propia voz, debemos también ayudar a los demás a encontrar su propia voz.

Cada persona tiene un valor intrínseco. Una organización no tiene límites cuando el liderazgo deja de ser un cargo y se convierte en una opción. Escoger ayudar a los demás se vuelve así en el hábito más ilustrado de todos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** The 8th Habit

**Editorial:** Free Press

**Publicado el:** noviembre del 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=317>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.