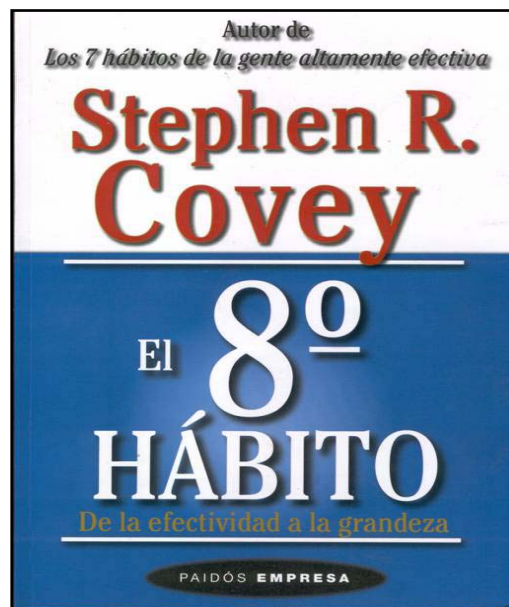


# El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza

Stephen R. Covey



Resumen

### Reseña del Autor

¿Quién es Stephen R. Covey?

Es capacitador, escritor y consultor de organizaciones en el tema “liderazgo” y es cofundador y vicepresidente de la corporación FranklynCovey. Es autor también de los libros: “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, “El liderazgo centrado en principios”, “Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva” y “Primero lo primero”.

## Análisis y Fragmentos de El 8° Hábito. De la efectividad a la grandeza

Al “El 8° hábito” le antecede el famosísimo libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, en el cual aborda completamente el tema de la efectividad en pasos, los cuales Covey denomina hábitos, y estos son la esencia para convertirse en una persona equilibrada, integrada y fuerte y crear un equipo complementario basado en el respeto mutuo; y solo para recordar **los 7 hábitos** los mencionamos a continuación:

1. **Ser proactivo:** es algo más que tomar la iniciativa, es reconocer que se es responsable de nuestras propias elecciones.
2. **Empiece con un fin en mente:** los individuos, las familias, los equipos y las organizaciones forjan su propio futuro creando primero la visión mental de cualquier proyecto, no se limitan a vivir al día.
3. **Establezca primero lo primero:** significa organizar y llevar a cabo las prioridades más importantes, viviendo según los principios más va-

lorados y que estos mismos nos impulsen.

4. **Pensar en ganar/ganar:** es un estado mental y de corazón que busca el beneficio y respeto mutuo.
5. **Procure primero comprender y luego ser comprendido:** es cuando iniciamos la construcción de una comunicación y una relación auténtica al momento de escuchar con atención antes de tener la intención de responder.
6. **La sinergia:** es la tercera alternativa: ni mi manera, ni tu manera, sino una tercera manera que sea mejor de lo que propondríamos individualmente.
7. **Afile la sierra:** tiene que ver con la constante renovación de cada uno de nosotros en los cuatro ámbitos básicos de la vida: físico, social/emocional, mental y espiritual.

Al momento de tener en mente y aun mejor “aplicar” estos 7 hábitos a las actividades y pensamientos en el día a día se vuelven

más validos, ya que cuanto mayor es el cambio y cuanto más difíciles son los retos, los 7 hábitos recobran fuerza y solidez.

Por lo tanto surge la interrogante del por qué el surgimiento de un 8° hábito, pues este no surge como una adición a los otros 7, ni tampoco es un hábito que se hubiera pasado por alto, no. Se trata de ver y aprovechar el poder de una tercera dimensión de los siete hábitos. **El octavo hábito consiste en encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya.**

En donde la **voz** es la relevancia personal única, la cual se manifiesta cuando nos enfrentamos a desafíos.

Partiendo de la idea que la voz se encuentra en la intersección entre el **talento, pasión, la necesidad y la conciencia**, es aquí en donde puede surgir la interrogante de ¿Cómo puedo encontrar mi propia voz? Covey lo menciona: Esta resulta cuando nos dedicamos a un trabajo que aprove-

## El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza

Stephen R. Covey

cha nuestro talento y alimenta nuestra pasión, que surge de una gran necesidad en el mundo a la que nuestra conciencia nos impulsa a responder, ahí es donde se encuentra nuestra voz, la clave de nuestra alma.

*El libro consta de tres capítulos:*

1. *En la primera parte se aborda la dolorosa realidad: el dolor*
2. *En el segundo capítulo se identifica la clave del problema, y*
3. *En un tercer capítulo la solución*

### EL DOLOR

Se pueden escuchar las voces diciendo:

“Esto no es vida, estoy agotado”, “Me siento frustrado, desanimado”, “No puedo cambiar las cosas”, “Estoy muy estresado, todo es urgente”, “Mi cónyuge no me comprende y mis hijos no me escuchan ni me obedecen, en casa no estoy mejor que en el trabajo”, “No gano lo suficiente para salir para llegar a fin de mes, me veo incapaz de salir adelante”...

Son las voces de personas en el trabajo y en el hogar, de millones de padres, trabajadores, directivos, profesionales, ejecutivos de todo el mundo que luchan por salir adelante en la nueva realidad. La gente se enfrenta a la expectativa de producir más a cambio de menos, pero simplemente no se les permite hacer uso de una parte importante de su talento e inteligencia.

A pesar de todos los avances tecnológicos, hoy por hoy la mayoría de las personas no se desarrollan en las organizaciones donde trabajan, no se sienten entusiasmadas, no saben con claridad hacia donde debe dirigirse; sobre todo no creen que ellos puedan cambiar mucho las cosas, y aquí surge la interrogante **¿Podemos imaginar el costo desde el punto de vista personal y de la organización de no aprovechar a fondo la pasión, el talento y la inteligencia del personal? ¡Este costo es mucho más elevado que todos los impuestos e intereses laborales juntos!**

### EL PROBLEMA

Como lo menciona Covey, el dolor lo sienten las personas de cualquier clase de organización, lo sienten las familias, las comunidades y la sociedad en general.

**Y la mejor manera – y con frecuencia la única – de superar el dolor y hallar una solución duradera es comprender el problema esencial que lo provoca.** Y gran parte del problema reside en la conducta que emana de una visión de la naturaleza humana incompleta, una visión que limita el talento y potencia de las personas.

Y se preguntarán **¿Cómo puedo saber cuál es el problema?** Covey menciona el estudio de un pensador de nuestros tiempos: Ducker el cual afirma que “Para comprender el problema esencial primero se debe ver **el contexto**

**de la historia, y ésta se basa en 5 eras de la voz de la civilización”:**

1. **Del cazador–recolector** (cada día se sale con arco y flecha para conseguir comida para nuestra familia; esto es todo lo que hemos llegado a saber, ver y hacer para sobrevivir)
2. **De la agricultura** (escarba la tierra, echa semillas, la riega, limpia las malas hierbas y posteriormente se da una gran cosecha, esta producción es 50 veces mayor a la de cazadores–recolectores, como agricultor se es productivo y se gana dinero para enviar a sus hijos a la escuela)
3. **Industrial** (se construyen fábricas y la gente aprende la especialización, la delegación y la escalabilidad; el hecho es que la fabrica de la era industrial producía 50 veces más que la agricultura familiar)
4. **Del trabajador, del conocimiento y de la información** (es en la que estamos entrando y según Nathan Myhrvold, los desarrolladores de software de Microsoft, no son ni 10, ni 100 veces más productivos, son ¡10,000 veces más! Los trabajadores del conocimiento son la conexión entre todas las inversiones de la organización para una mejor consecución de los objetivos de la organización)
5. **De la sabiduría** Covey menciona que: **Nos encontramos en la era del trabajador del**

## El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza

Stephen R. Covey

---

conocimiento, pero en nuestras organizaciones llevamos el modelo de la era industrial. Y el hecho es que la gente adopta esta misma mentalidad controladora en sus casas, en el intento de controlar, motivar y disciplinar a nuestros hijos.

**Muchas de nuestras modernas prácticas de gestión tienen su origen en la era industrial: todo lo que queremos de una persona es su cuerpo, y en el fondo no queremos su mente, su corazón ni su espíritu** (todos ellos inhibidores de los procesos de la era de las máquinas) **reducimos esa persona a una cosa.**

Esta era nos dio la filosofía de motivación basada en premios y castigos (la zanahoria y el palo) poniendo la zanahoria delante (recompensa) y conduciendo con un palo desde atrás (temor y castigo).

**El problema de hoy es que los directivos siguen aplicando el modelo de control de la era industrial a los trabajadores del conocimiento: dan a las personas el mismo trato que a las cosas.** Ellos creen que esto es lo que se debe hacer para que sus seguidores actúen, por lo tanto se va formando un círculo vicioso se intensifica y se forma la codependencia.

En conclusión, la mayoría de las organizaciones, no sufren porque no puedan resolver sus problemas, sino porque no pueden verlos.

### LA SOLUCIÓN

Ésta surge de una ruptura fundamental con la antigua manera de pensar. La idea es que si se procura entender el problema en esencia, para luego dar a su vida un rumbo que siga los principios eternos y universales, su influencia crecerá de dentro hacia fuera, encontrará su voz e inspirará a su organización, su equipo, su familia para que encuentren la suya

Covey comenta: La solución la podemos dividir en dos partes:

1. Encontrar una voz propia
2. Inspirar a los demás para que encuentren su voz.

### ENCONTRAR UNA VOZ PROPIA

El poder de descubrirla radica en el potencial que nos fue otorgado al nacer, nos fueron concedidos unos **dones de nacimiento: La libertad y capacidad de elegir; leyes o principios naturales (universales, intemporales y manifiestos) y las 4 inteligencias o capacidades (mental, espiritual, física / económica y emocional / social)**

*La libertad de elegir:* es nuestro mayor don después de la vida misma, somos producto de la elección, no de la naturaleza (los genes) ni de la cultura (la educación), los genes y la cultura suelen ejercer una gran influencia pero no nos determinan. **La esencia del ser humano es la capacidad de dirigir su propia vida.**

Quienes desarrollan la facultad de elegir y un poder interior cada vez mayor, también puede convertirse en **personas de transición, las cuales impiden a sus descendientes tendencias inadecuadas que proceden de generaciones anteriores.**

*Los principios o leyes naturales,* son universales ya que trascienden la cultura y la geografía; son intemporales porque no cambian nunca como lo son: la justicia, el respeto, la honestidad, la integridad; son manifiestos porque son indiscutibles

*Las 4 inteligencias* están basadas en el esquema de la persona completa: Cuerpo, mente, corazón y espíritu.

- **Inteligencia física o corporal (IF)** la cual se encarga de lo que hace nuestro cuerpo sin necesidad de un esfuerzo consciente (sistema respiratorio, nervioso, etc.), la cual se puede desarrollar teniendo una nutrición sabia, ejercicio constante y un descanso adecuado con relajación
- **Inteligencia mental (IM)** es la capacidad de analizar, razonar, pensar en abstracto, pero esta interpretación de inteligencia es muy estrecha. Esta se puede desarrollar con estudios y educación continua, cultivando la autoconciencia y aprendiendo mediante la enseñanza y práctica
- **Inteligencia emocional (IE)** es el conocimiento de uno mis-

## El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza

Stephen R. Covey

mo, la autoconciencia. La podemos desarrollar teniendo autoconciencia (proactividad), motivación (empezar con un fin en mente), autodisciplina (establecer prioridades y "afilarse la sierra"), empatía (primero comprender y después ser comprendido) y habilidades sociales (pensamiento ganar/ganar, primero comprender y después ser comprendido, sinergia)

- **Inteligencia espiritual (IES)** es la más importante porque se convierte en la fuente de orientación de las anteriores, representa nuestra voluntad y podemos desarrollarla mediante la integridad, el sentido (contribución hacia las personas o las causas) y Voz (alinearse con el trabajo con vocación y dotes personales)

En conclusión, **el desarrollo de estas 4 inteligencias creará en nuestro interior confianza, seguridad y fuerza**; al desarrollar estas inteligencias tendrán un gran impacto en nuestra capacidad para influir en los demás e inspirarles para que encuentren su propia voz.

### INSPIRAR A LOS DEMÁS PARA QUE ENCUENTREN SU VOZ

En esta segunda parte se entra en el ámbito del liderazgo, pero del liderazgo en el que se transmite a las personas su valía y potencial de tal manera que lleguen a verlo en sí mismas; mas no en el que es un cargo oficial.

Covey cita que el liderazgo y la administración resultan fundamentales habilidades, que una es insuficiente sin la otra, que: **se "lidera" (se faculta) a personas; y que las cosas se "administran" y se controlan.**

A continuación se muestra una tabla muy interesante en donde ejemplifica esto, ya que aprendemos mejor viendo contrastes:

Liderazgo	Administración
Los líderes son personas que hacen las cosas correctas	Los administradores son personas que hacen las cosas bien
El liderazgo transmite una sensación científica, un sentido de movimiento...	La administración tiene que ver con "manejar" cosas, mantener el control; tiene que ver con la organización y el control
Los líderes se preocupan por el sentido que tienen las cosas para la gente	Los administradores se preocupan por cómo se hacen las cosas
Los líderes son arquitectos	Los administradores son los constructores
El liderazgo se centra en crear una visión común	La administración es el diseño del trabajo... tiene que ver con el control
Personas	Cosas
Inversión	Gasto
Dirección	Rapidez
¿Está la escalera apoyada sobre la pared correcta?	Subir rápidamente la escalera

El paradigma de la persona completa (cuerpo, mente, corazón y espíritu) resulta pertinente para entender a las organizaciones y a los individuos; **pues no existe el comportamiento organizativo, únicamente hay comportamiento individual colectivizado en organizaciones.**

Y usted se preguntará ¿Y qué tiene que ver esta teoría con los retos que me enfrento día a día, y por qué es tan necesario comprender las organizaciones para resolver mis problemas? **La respuesta sencilla y casi obvia, sería que se mantiene una interrelación, pues todos vivimos o trabajamos en una organización u otra, incluyendo la familia.**

**Para dar solución al liderazgo en las organizaciones**, Covey menciona una "fórmula" denominada **Los cuatro roles del liderazgo (orosgos)**, refiriéndose al liderazgo de intención proactiva de afirmar la valía y el potencial, más no el que es un cargo:

- **Modelar (conciencia):** dar un buen ejemplo (espíritu)
- **Encontrar caminos (visión):** determinar en conjunto el rumbo (mente)
- **Alineamiento (disciplina):** construir y administrar sistemas para no desviarse del rumbo (cuerpo)
- **Facultamiento (pasión):** concentrar el talento en los resultados, no en los métodos, y retirarse y proporcionar ayuda cuando se lo soliciten (corazón)

## El 8º Hábito. De la efectividad a la grandeza

Stephen R. Covey

Covey comenta: **¿El liderazgo puede enseñarse? No. Pero sí puede aprenderse**, la clave está en el ejercicio de estímulo respuesta y si las personas ejercen su libertad de elección para aprender el conocimiento, las habilidades y los rasgos del liderazgo (visión, disciplinal, pasión y conciencia) aprenderán a ser unos líderes que los demás seguirán de buen agrado.

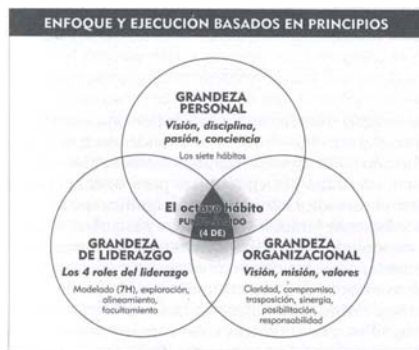
Un pequeño timón en un barco o avión, es el que permite el giro del timón grande que, a su vez, determina la dirección de toda la nave.

**Los líderes que hacen las veces de pequeños timones**, aplican visión, disciplina, pasión, y conciencia al borde exterior de su círculo de influencia, lo que propicia su ampliación. **En muchos casos se trata de personas sin cargos importantes ni poder decisorio oficial.** Tomar la iniciativa constituye un modo de auto-facultamiento.

Pero **¿Cómo se puede facultar a los empleados en un ambiente que está altamente regulado, con la constante de nuevos mandatos, políticas y regulaciones?** Covey comenta que él le **plantearía a sus empleados la siguiente pregunta ¿Ustedes qué sugieren, cuál es su opinión?** Porque la gente es increíblemente creativa y flexible, siempre y cuando el trabajo tenga sentido, siempre se

puede encontrar áreas de oportunidad creativa en las que la gente pueda ejercer su propio criterio.

**El octavo hábito “Encontrar una voz propia e inspirar a los demás para que encuentren la suya”** es una expresión que **procede de la famosa frase de Victor Hugo “No hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”** Por lo tanto el octavo hábito es el camino hacia la grandeza... en donde **la grandeza personal es cuando descubrimos nuestros dones de nacimiento**, y cuando los desarrollamos cultivamos un carácter lleno de visión, disciplina y pasión. **La grandeza de liderazgo la consigue la gente que elige inspirar a los demás a encontrar su voz; y la grandeza organizacional se consigue cuando la organización se enfrenta al desafío final de trasladar sus roles de liderazgo y su trabajo a los principios universales, intemporales y evidentes.**



**Este milenio será la era de la sabiduría.** Los será por la fuerza de las circunstancias que den a la gente **una lección de humildad o por la fuerza de la conciencia.** En la era de la información en donde nos encontramos se está transformando rápidamente en la era del trabajador del conocimiento que necesitará una inversión continua de educación y capacitación para mantenernos al día.

Sabemos que tener información no es la sabiduría... y finalmente cuanto más sabemos más sabemos que no sabemos. Por lo tanto es evidente que **a medida que nuestro saber aumenta también aumenta nuestra ignorancia** ¿Qué pasaría si intentaras alcanzar objetivos que estuvieran más allá de tu saber, más allá de tu zona segura? Eso crearía una auténtica humildad y deseo de pedir ayuda a los demás, aun compañero o un equipo. Trabajar con éxito con los demás hace que el saber y las capacidades de uno sean productivas y requiere la creación de un equipo que posea el saber y las capacidades para hacer irrelevantes la ignorancia y los puntos débiles individuales.

**Cuando la información y el saber están ligados a objetivos y principios dignos, se tiene sabiduría.**

## CONCLUSIÓN

*Este libro tenía como objetivo mostrar que las personas son personas completas (cuerpo, mente, corazón y espíritu). Cuando una persona emprende el proceso del octavo hábito de encontrar su propia voz e inspirar a los demás a que encuentren la suya, aumenta su libertad y su poder de elección para resolver dificultades y satisfacer necesidades humanas. Aprende que el liderazgo puede convertirse en una elección en vez de ser un cargo, y por lo tanto mientras se controlan cosas y se dirigen o facultan a las personas.*

*Las organizaciones tanto las privadas como las públicas, solo se pueden mantener si satisfacen las necesidades humanas. De nuevo, el servicio por encima de uno mismo; ése es el verdadero ADN del éxito. No se trata de “lo que puedo sacar de esto” sino de “¿Qué puedo aportar?”*