

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL
DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL
MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PRESENTADO POR:

MALDONADO TORRES, CESIA NOHEMY
MÉNDEZ ESTRADA, HENRY SALVADOR
VÁSQUEZ MEJÍA, OSCAR ALBERTO

PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

ABRIL 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc Roger Armando Arias Alvarado.

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.

Vicerrector Administrativo: Ing. Juan Rosa Quintanilla.

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director General de Procesos de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL EVALUADOR

Licenciado David Mauricio Lima Jaco.

Licenciado Rafael Arístides Campos.

Licenciada Ruth del Milagro Rodríguez de Torres. (**Docente Asesor**)

ABRIL 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

Al concluir esta etapa maravillosa en mi vida quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mí caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza. Quiero mencionar en especial a Dios, mis padres Damaris Torres y Vicente Maldonado, mis hermanos Obed y Lisseth Maldonado, mis tíos Alex Cubias y Rubenia Villalta, a mi novio Diego Campos y a mis amigos. Muchas gracias a ustedes por demostrarme que el verdadero amor, no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere. Mi gratitud a cada docente quienes con su apoyo y enseñanza constituyen la base de mi vida profesional.

Cesia Nohemy Maldonado Torres

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria por brindarme las fuerzas y sabiduría para superar los obstáculos en cada etapa, a mis padres María Rosario Mejía García y Antonio Vásquez Vásquez por su apoyo incondicional, a mis hermanos y hermanas que han sido apoyo para continuar superándome en este proceso. Además, quiero expresar mi agradecimiento a mi demás familia, amigos, compañeros y mi grupo de trabajo que me han apoyado en el desarrollo de mi carrera.

Oscar Alberto Vásquez Mejía.

Primeramente, agradezco infinitamente a Dios por haberme permitido culminar mis estudios universitarios satisfactoriamente, por guiarme y brindarme sabiduría, paciencia y fortaleza para salir adelante ante las dificultades. A mi madre María Elena Estrada Bermúdez por todo el apoyo incondicional le agradezco porque siempre estuvo animándome a seguir adelante y apoyándose moralmente en cada momento de mi vida, porque gracias a su esfuerzo ha hecho de mí, la persona que soy ahora, quiero agradecer a Marjorie Tatiana Zapata Choto por darme palabras de ánimo y apoyarme incondicionalmente.

Henry Salvador Méndez Estrada

Agradecimiento especial a la Lcda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres y el Lcdo. David Mauricio Lima Jaco por todo su apoyo y transmisión de su conocimiento para finalizar con éxito el curso de especialización y el trabajo de graduación.

Cesia, Oscar y Henry

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
B. MARCO TEÓRICO.....	2
1. GENERALIDADES.....	2
1.1. MISIÓN.....	3
1.2. VISIÓN.....	3
1.3. IDEARIO INSTITUCIONAL.....	3
1.4. VALORES.....	3
1.5. FORTALEZAS.....	4
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	4
2.1 MARCO LEGAL.....	4
2.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.....	4
2.1.2 CÓDIGO DE TRABAJO.....	5
2.1.3 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.....	6
2.1.4 LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.....	6
2.1.5 LEY DE INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.....	7
2.2 MARCO INSTITUCIONAL.....	7

3.	MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO.....	7
3.1	ANTECEDENTES DE LOS SIETES HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA. ..	7
3.2	HÁBITOS.....	8
3.2.1	¿QUÉ ES UN HÁBITO?.....	8
3.2.2	¿CÓMO SE ESTABLECE UN HÁBITO?.....	9
3.2.3	¿SE PUEDEN CAMBIAR O MODIFICAR LOS HÁBITOS?.....	10
3.3	LIDERAZGO.....	10
3.3.1	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.	10
3.3.2	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO?.....	11
3.3.3	LOS CUATRO IMPERATIVOS DEL LIDERAZGO.	12
3.3.3.1	PRIMER PASO INSPIRAR CONFIANZA.....	12
3.3.3.2	SEGUNDO PASO ACLARAR EL PROPÓSITO.	13
3.3.3.3	TERCER PASO ALINEAR LOS SISTEMAS.	13
3.3.3.4	CUARTO PASO DAR RIENDA SUELTA AL TALENTO.	13
3.4	LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.....	14
3.4.1	SER PROACTIVO.....	15
3.4.1.1	CARACTERÍSTICAS O ACTITUDES DE LAS PERSONAS PROACTIVAS.....	17
3.4.2	EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE.	17
3.4.3	PONER PRIMERO LO PRIMERO.....	18
3.4.4	PENSAR EN GANAR – GANAR.	20
3.4.4.1	DIMENSIONES INTERDEPENDIENTES.....	20
3.4.5	BUSCA PRIMERO ENTENDER PARA LUEGO SER ENTENDIDO.....	21
3.4.5.1	CINCO FORMAS INCORRECTAS DE ESCUCHAR.....	21
3.4.6	SINERGIZAR.....	22
3.4.6.1	OBSTÁCULOS PARA SINERGIZAR.....	22
3.4.7	AFILAR LA SIERRA.	23
3.4.7.1	LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA VIDA.....	23

3.4.8	EN QUE AYUDAN LOS SIETE HÁBITOS A LAS PERSONAS.....	24
3.5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
3.5.1	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
3.5.1.1	LA RETROALIMENTACIÓN DE 360 GRADOS.....	25
3.5.1.2	LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN	25
3.5.1.3	LOS INCIDENTES CRÍTICOS	25
3.5.1.4	EL ENSAYO.....	26
3.5.1.5	LOS ESTÁNDARES LABORALES	26
3.5.1.6	LA CLASIFICACIÓN	26
3.5.1.7	LA DISTRIBUCIÓN OBLIGATORIA	26
3.5.1.8	LA ESCALA DE CLASIFICACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO.....	27
3.5.1.9	SISTEMA BASADO EN RESULTADOS	27
3.5.2	FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO.....	27
3.5.2.1	PERSONALIDAD	27
3.5.2.2	LAS COMPETENCIAS.....	28
3.5.2.3	EL LOGRO DE METAS.....	28
3.5.2.4	POTENCIAL DE MEJORAMIENTO	28

“CAPITULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA NECESIDAD DE APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”		29
A.	OBJETIVOS.....	29
1.	GENERAL	29
2.	ESPECÍFICOS	29
B.	DISEÑO METODOLOGICO	29
1.	MÉTODO.....	30

2.	MÉTODOS AUXILIARES.....	30
2.1	ANÁLISIS	30
2.2	SÍNTESIS	31
C.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	31
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
2.	OBJETO DE ESTUDIO	31
3.	UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA	31
4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	32
5.	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.	34
5.1	ENCUESTA.....	34
5.2	ENTREVISTA.....	35
6.	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	45
7.1	CONCLUSIONES	45
7.2	RECOMENDACIONES.....	46
	“CAPITULO III PROPUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”	47
A.	PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA QUE PERMITA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER.....	47
1.	BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	47
1.1	ALCANCE.....	48
1.2	BENEFICIARIOS.....	48
2.	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	48

2.1	OBJETIVO GENERAL.....	48
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	49
2.3	IMPORTANCIA DEL PLAN.....	49
2.4	MISIÓN DEL PLAN	50
2.5	VISIÓN DEL PLAN.....	50
2.6	GUÍAS DE ACCIÓN BASADA EN CAPACITACIONES Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	50
2.7	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CONOCER LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.	51
2.8	EJERCICIOS PARA PRACTICAR LOS SIETE HÁBITOS.....	55
2.8.1	SER PROACTIVO.....	55
2.8.2	EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE.....	55
2.8.3	PONER PRIMERO LO PRIMERO.....	56
2.8.4	PENSAR EN GANAR – GANAR	56
2.8.5	BUSCA PRIMERO ENTENDER PARA LUEGO SER ENTENDIDO	57
2.8.6	SINERGIZAR.....	58
2.8.7	AFILAR LA SIERRA	59
2.9	PLAN DE ACCIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	60
2.10	RECURSOS.....	62
2.10.1	ENCARGADO DE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.....	62
2.10.2	RECURSO FINANCIERO.....	62
2.10.3	RECURSO MATERIAL.....	62
2.10.4	RECURSO HUMANO.....	62
3.	PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA	63
4.	CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA	64
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	65
6.	ANEXOS.....	67

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

CUADRO N°1 MARCO INSTITUCIONAL.....	8
CUADRO N° 2 CUADRANTES DEL TIEMPO	19
CUADRO N° 3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE GENERAL	32
CUADRO N° 4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE ESPECÍFICA	32
CUADRO N° 5 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CONOCER LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.	51
CUADRO N° 6 ESTRATEGIAS.....	59
CUADRO N° 7 PLAN DE ACCIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	60

FIGURAS

FIGURA 1 EL ÁRBOL DE LOS SIETE HÁBITOS	16
--	----

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA INSTRUMENTO	
ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA	
ANEXO 3: ENTREVISTA INSTRUMENTO	
ANEXO 4: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	
ANEXO 5: TEST DE PROACTIVIDAD	

RESUMEN

El proyecto se basa en la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva (libro escrito por Stephen R Covey en 1989) con el fin de incrementar el desempeño del personal administrativo y docente del Colegio Alejo Carpentier, el mundo no permanece estático cada día hay nuevos avances en distintas áreas como la tecnología, la educación etc. La competencia cada vez busca mejorar sus productos y servicios por lo que el colegio no está fuera de esos efectos, es importante que se cuente con colaboradores motivados y competitivos que sean un valor agregado y siempre se busque la mejora continua para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

El objetivo principal de la investigación es realizar un diagnóstico administrativo de las jefaturas y personal docente que permita identificar áreas de mejora para potenciar un cambio actitudinal.

De acuerdo a la implementación del método científico y los datos obtenidos en la encuesta y entrevista de la investigación el Colegio no realiza acciones para aplicar los siete hábitos por lo que se observa en los resultados y prácticas que realizan los docentes.

Como equipo de investigación proponemos un plan de capacitación que se desarrolle en varias etapas, mediante un programa de capacitación se busca brindar de conocimientos teóricos y prácticos de cada uno de los hábitos, es de tener en cuenta que para se adopten estos hábitos el coach que brinde la capacitación debe tener un alto compromiso e incentivar al personal docente para adoptar los hábitos que no solo brindaran un crecimiento al Colegio sino que también influirá en su vida personal, ya que la manera de pensar cambiara y habrá una mayor satisfacción en las actividades que realicen.

Cada uno de los hábitos incrementa la efectividad y el desempeño por ejemplo el hábito de la proactividad nos da la libertad para poder escoger nuestras respuestas a los estímulos del medio

ambiente de acuerdo a nuestros principios y valores, a medida se desarrolle cada uno de los hábitos descubrirá una gran oportunidad para mejorar en su vida personal y laboral.

Para la implementación del proyecto se requiere de recursos financieros, humanos, materiales y equipo tecnológico: el costo de las capacitaciones de los siete hábitos asciende a un valor de \$1,400.00, la implementación de estrategias \$ 6,000.00 anuales, en cuanto a los materiales \$ 14.70.

Con la implementación del plan de capacitación se espera un cambio actitudinal en los docentes solventando todas aquellas deficientes que reflejó la investigación siendo su desempeño competitivo.

Al adoptar estos hábitos los resultados en el servicio de educación que ofrece el Colegio se reflejaran en la calidad de sus docentes y estudiantes, con docentes de alto desempeño la implementación mejorara todas las áreas del Colegio Alejo Carpentier, el tiempo estimado para las capacitaciones es de tres meses es importante que la administración realice evaluaciones para corregir desviaciones y retroalimentar vacíos que impidan desarrollar los siete hábitos en los docentes.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación consiste en el diseño de un plan de gestión del talento humano, basado en la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, con la finalidad de incrementar el desempeño de los docentes y la jefatura del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador, implementando hábitos que desarrollen y motiven a lograr sus objetivos.

Con el estudio se determinó que el Colegio carece de un plan de capacitación que permita aumentar el desempeño laboral de sus colaboradores y observar sus áreas de mejora, es así como se plantea una propuesta para generar una transformación organizacional mediante el desarrollo del talento humano. Este será de mucho beneficio si la jefatura toma a bien fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos de los docentes, a través de la implementación de la capacitación, con ello se estará logrando fortalecer de forma integral los aspectos a mejorar.

Este documento está integrado por tres capítulos. El capítulo uno comprende toda la parte teórica de la investigación como lo son: los antecedentes, formulación del problema y marco teórico, legal y general del tema.

El capítulo dos contiene la descripción de la metodología utilizada en la indagación, como lo son: objetivos, métodos, técnicas e instrumentos para la obtención de información, permitiendo realizar un análisis de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, para diagnosticar las dificultades que presenta actualmente la institución por la falta o poca aplicación de los siete hábitos en estudio, y finalmente se señala las respectivas conclusiones, recomendaciones.

En el capítulo tres está constituido por la propuesta planteada, detallando los objetivos, beneficiarios alcances, misión y visión del plan, así como también las estrategias, un programa de capacitación y ejercicios prácticos para la aplicación de los siete hábitos, en el cierre del capítulo se detallan el presupuesto para su puesta en marcha y el cronograma.

Posteriormente, se presenta la bibliografía que se utilizó para efectuar el estudio, y en la parte final los anexos del trabajo de investigación, los cuales son los siguientes:

Anexo 1: Encuesta instrumento

Anexo 2: Resultados de la encuesta

Anexo 3: Entrevista instrumento

Anexo 4: Resultados de la entrevista

Anexo 5: Test de proactividad

CAPITULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. ANTECEDENTES.

El Colegio Alejo Carpentier inicia sus labores en el año 2001 más de una década, fue reconocido con el acuerdo de creación #150496 por el MINED en 2002 con el enfoque de trabajo de educación personalizada, inclusiva y con derechos. Es una Institución que busca el crecimiento educativo de los futuros profesionales a través de la educación tecnológica, prácticas lúdicas y de manera importante la educación inclusiva, sin embargo, desde sus inicios la escuela no cuenta con un programa de aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

En la actualidad, se vive en un mundo lleno de estímulos, de transformación, en el que las exigencias son diferentes y en el que el progreso científico y tecnológico avanza a un ritmo tan acelerado, que en ocasiones es difícil asimilar y comprender. Este es el mundo en el que los estudiantes viven, y al que deberán enfrentar. Es por ello, que diferentes educadores se han interesado en estudiar, analizar y buscar nuevas alternativas que puedan ayudar a formar a los alumnos.

Las instituciones educativas comparten este compromiso e interés, ya que de ello dependerá cumplir con su labor de entregar a la sociedad jóvenes responsables, creativos, flexibles, curiosos, competentes, capaces de tomar decisiones y buscar soluciones a los problemas.

Buscando siempre innovar y cumplir con su misión, el Colegio Alejo Carpentier ha identificado la necesidad de implementar un plan de gestión de talento humano basado en la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva, a través del cual, se buscará que el personal administrativo y docente incorpore principios de liderazgo, herramientas y habilidades que les permitirán preparar a los alumnos para los desafíos de la actualidad. Es por ello que nos hacemos la siguiente pregunta:

¿De qué manera impacta la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño del personal administrativo y docente dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador?

B. MARCO TEÓRICO.

1. GENERALIDADES.

- ✓ **Nombre del Colegio:** Alejo Carpentier
- ✓ **Dirección:** Colonia San Sebastián, Av. Las Vegas #35, Apopa
- ✓ **Teléfono:** 2214-6779
- ✓ **WhatsApp:** 7965-8353
- ✓ **Correo electrónico:** direccion@alejocarpentier.com; colegio_acarpentier@hotmail.com

- ✓ **Página Web:** www.alejocarpentier.com
- ✓ **Facebook:** <https://www.facebook.com/ColegioAlejoCarpentier185275008470966>
- ✓ **Educación Parvularia:** Kínder, 4, 5 y 6
- ✓ **Educación básica:** Primero, Segundo, Tercero, Cuarto, Quinto, Sexto, Séptimo, Octavo, Noveno.

1.1.MISIÓN.

Ser una institución educativa formadora de valores morales y cívicos que brindamos una educación integral en habilidades, destrezas y creatividad, fortaleciendo la preparación académica con calidad para desempeñar funciones de responsabilidad en la sociedad.

1.2. VISIÓN.

Ser una institución educativa con derechos donde participen los miembros de la comunidad en la formación de seres con espíritu de respeto, fraternidad, solidaridad a través de la educación integral.

1.3. IDEARIO INSTITUCIONAL.

En el Colegio Alejo Carpentier se practican los valores de: El respeto a la familia, a la comunidad y al medio ambiente, siendo tolerantes a los problemas y necesidades que se presentan en el diario vivir, así mismo la solidaridad recíproca que debe existir en la sociedad para una convivencia armónica.

1.4. VALORES.

- **Solidaridad:** Acto mediante el cual una persona realiza acciones en beneficio de otro sin recibir nada a cambio.

- **Tolerancia:** Respetar las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- **Respeto:** Representa valorar y tolerar las diferencias y comprender que ellas nos hacen crecer.

1.5. FORTALEZAS.

- La institución cuenta con maestros calificados en las áreas de kínder, parvularia y básica.
- Maestros bilingües en idiomas español / inglés
- El colegio cuenta con instalaciones de un centro de cómputo moderno con acceso a internet.
- Laboratorio de ciencias naturales.
- Instalaciones amplias y un ambiente agradable para el proceso enseñanza aprendizaje.

2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

2.1 MARCO LEGAL.

Para el desarrollo de la investigación en el ámbito educativo relacionado con la aplicación de los hábitos de la gente altamente efectiva no aplica la base legal, sin embargo, a continuación, se mencionan las leyes que rigen el actuar del Colegio a nivel de institución educativa privada.

2.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.

La constitución entra en vigencia el 20 de diciembre de 1983, publicado en el diario oficial el día dieciséis de diciembre de 1983, mediante el Decreto Constituyente N.º 38; Artículo 53 al Artículo 64, etc.

Artículo 53.- El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión. El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico.

Artículo 57.- La enseñanza que se imparta en los centros educativos oficiales será esencialmente democrática. Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado y podrán ser subvencionados cuando no tengan fines de lucro. El Estado podrá tomar a su cargo, de manera exclusiva, la formación del magisterio.

2.1.2 CÓDIGO DE TRABAJO.

El presente decreto entra en vigencia, salvo el caso del Artículo 632, noventa días después de su publicación en el diario oficial, el 31 de julio de 1972. Mediante el Decreto Legislativo N° 15.

Artículo 2.- Las disposiciones de este código regulan;

- a) Las relaciones de trabajo entre los patrones y trabajadores privados; y
- b) Las relaciones de trabajo entre estado, los municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

Artículo 302.- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores y las instituciones oficiales autónomas o semiautónomas, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, que deberán someter a la aprobación del director general de trabajo, sin cuyo requisito no se considerara legítimo. Toda modificación del reglamento deberá hacerse en la misma forma.

El Colegio Carpentier posee empleados por lo que se encuentra bajo el régimen del presente código por lo que debe cumplir las disposiciones que exige el Estado.

2.1.3 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.

El presente decreto entra en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial. El 21 de diciembre de 1996, mediante el Decreto Legislativo N° 917.

Artículo 1.- La educación es un proceso de formación permanente personal, cívico, moral, cultural social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus valores, de sus derechos y de sus deberes.

La presente ley determina los objetivos generales de la educación; se aplica a todos los niveles y modalidades y regula la prestación del servicio de las instituciones oficiales y privadas.

2.1.4 LEY DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.

El presente decreto entrara en vigencia un año después de su publicación en el diario oficial. Decreto Legislativo N°. 839, de fecha 26 de marzo de 2009. Publicado en el diario oficial No. 68. Tomo 383 de fecha 16 de abril de 2009.

Artículo 1.- La presente Ley tiene por finalidad garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos y facilitar el cumplimiento de los deberes de toda niña, niño y adolescente en El Salvador, contenidos en la presente Ley, independientemente de su nacionalidad, para cuyo efecto se crea un Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia con la participación de la familia, el Estado y la sociedad, fundamentado en la Constitución de la República y en los Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos vigentes en El Salvador, especialmente en la Convención sobre los Derechos del Niño.

2.1.5 LEY DE INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

El presente decreto entra en vigencia el uno de enero de dos mil veintiunos, previa publicación en el diario oficial. Decreto N° 672. Publicado en el Diario Oficial N° 178, Tomo N° 428, el jueves 3 de septiembre de 2020.

Artículo 1.- La presente ley tiene por objeto reconocer, proteger y garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos de las personas con discapacidad en igualdad de condiciones. El Estado garantizará la eliminación de barreras que obstaculicen el pleno desarrollo de las personas con discapacidad, asegurando los ajustes razonables y fomentando la implementación del diseño universal en todas las instituciones gubernamentales y no gubernamentales, así como en las entidades de carácter privado.

2.2 MARCO INSTITUCIONAL.

(Ver cuadro N°1 marco Institucional de la página 8)

3. MARCO GENERAL DEL TEMA EN ESTUDIO.

3.1 ANTECEDENTES DE LOS SIETES HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

“Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, es un libro de autoayuda, cuyo autor Stephen Covey demostró a través de su obra dirigida al mundo empresarial, los beneficios de la aplicación de estos hábitos al quehacer cotidiano de cualquier organización, alcanzando más de 25 millones de copias que fueron traducidas en 52 idiomas, también fue reconocido por la revista Times por su importancia en el área empresarial.” (Los 25 libros más influyentes de gestión empresarial, 2011) Publicado inicialmente en 1989 en su versión original en inglés por la editorial Free Press y

1991 encabezando la lista semanal de libros más vendidos del Publishers Weekly, posteriormente en 1997 se publicó la versión en español, bajo la editorial Paidós Ibérica.

Cuadro N°1 Marco Institucional

Base legal	Institución encargada de la aplicación
Constitución de la Republica de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia de El Salvador.
Código de Trabajo de El Salvador.	Ministerio de Trabajo de El Salvador.
Ley General de Educación.	Ministerio de Educación de El Salvador.
Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia de El Salvador (Lepina)	Ministerio de Educación de El Salvador
Ley de Inclusión de las Personas con Discapacidad El Salvador.	Ministerio de Educación de El Salvador.

Fuente: Elaboración Propia.

“El autor fundamentó su libro en diferentes inquietudes sobre algunas conferencias a las asistió en Colombia, impartidas por Walter Santaliz quien enseñaba sobre hábitos efectivos en los lugares de trabajo. Fue así como recopiló diferentes preguntas que ayudaron al desarrollo del libro.” (Covey, 1989).

3.2 HÁBITOS

3.2.1 ¿QUÉ ES UN HÁBITO?

Los hábitos son “una intersección entre conocimiento, capacidad y deseo, en la que el conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y por qué, la capacidad es el cómo hacer y el deseo es la motivación, el querer hacer.”. (Covey, 1989)

También indica que los tres elementos son necesarios para que lo que se haga se convierta en un hábito. Así mismo, (Covey, 1989) en su libro Los siete hábitos de los adolescentes altamente efectivos, define los hábitos como situaciones que se repiten varias veces.

Estas repeticiones se dan de forma automática, sin que las personas estén pendientes o se propongan hacerlas.

Mientras tanto, (Duhigg, 2012) indica que muchas de las decisiones que se toman diariamente son hábitos. Estas decisiones no provienen de un proceso de reflexión para decidir qué hacer, sino de una rutina que se ha repetido, aún sin darse cuenta, y que se han llegado a convertir en hábito.

3.2.2 ¿CÓMO SE ESTABLECE UN HÁBITO?

De acuerdo con (Corominas, 2018) adquirir un hábito requiere esfuerzo, y que una vez se consigue, el acto o actos que se realizan para ese hábito, serán realizados con mayor facilidad.

Por otro lado, (Duhigg, 2012) explica que el proceso de formación y consolidación de un hábito se lleva a cabo en tres pasos. “Primero está la señal, el detonante que informa al cerebro que puede poner el piloto automático y el hábito que ha de usar.

Luego está la rutina, que puede ser física, mental o emocional. Por último, está la recompensa, que ayuda al cerebro a decidir si vale la pena recordar en el futuro este bucle en particular”.

La repetición de estos pasos, (señal, rutina, recompensa), hace que se vuelva cada vez más automático hasta llegar a formar un hábito.

(Smith, 2014) indican que “para aprender y fijar un hábito seguimos tres pasos: exploramos una nueva conducta, la aprendemos y, por último, la grabamos en el cerebro”. Así mismo, exponen que los hábitos forman grupos y que para que este procedimiento se cumpla, se necesita la participación de varios circuitos cerebrales.

3.2.3 ¿SE PUEDEN CAMBIAR O MODIFICAR LOS HÁBITOS?

De acuerdo con (Covey, 1989) el cambio de los hábitos se logra trabajando sobre el conocimiento, la capacidad y el deseo. Al hacerlo, se rompen viejos paradigmas que han dado durante algún tiempo, una falsa seguridad. De este modo, se pueden lograr nuevos niveles de efectividad personal e interpersonal. La motivación para cambiar vendrá de un propósito superior, en el que se quita lo que uno cree que quiere ahora por lo que querrá después.

(Duhigg, 2012) indica que cuando se establece un hábito, el cerebro ya no es la pieza fundamental, ya que su participación disminuye. Para cambiarlo, se deberá trabajar para no permitir la activación del patrón que se estableció con anterioridad.

De acuerdo con (Smith, 2014) cambiar o modificar un hábito no es fácil, pero para hacerlo, se debe comprender y conocer el proceso por el cual se estableció el mismo.

Al igual que los hábitos, el liderazgo es una de las habilidades, principios, destrezas y competencias que se deben desarrollar en los alumnos para prepararlos a enfrentar los desafíos del siglo actual. El desarrollo del liderazgo debe estar presente en todo momento en el Colegio.

A través de este proceso de crecimiento personal, se guía a los alumnos y se potencian sus capacidades individuales para que sean felices, competentes y que puedan tener éxito en la vida.

3.3 LIDERAZGO.

3.3.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

Liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o de las directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

(Covey, 1989) escribió que “el liderazgo consiste en comunicar los méritos y las posibilidades de los demás de manera tan clara que se sientan inspirados a darse cuenta de ello por sí mismos”. Así mismo explica que el liderazgo es un arte, por medio del cual, la persona suelta o libera su interior para cumplir con varios objetivos.

En cuanto al liderazgo aplicado a los colegios, indica que se debe identificar las cualidades o dones del personal administrativo y docente para que éstos puedan manifestarse libremente. Para ello, deben incluir su espíritu, su cuerpo, su mente y su corazón. De igual manera, se debe mejorar, desarrollar y perfeccionar las cualidades o dones de los alumnos para que puedan liberar su talento.

El liderazgo es el desarrollo completo de expectativas que permiten: identificar, descubrir y utilizar al máximo las fortalezas de todos los recursos humanos.

Por otro lado, (Maxwell, 1996) explica que “El liderazgo es influencia. Eso es todo. Nada más y nada menos”. Indica que cuando el liderazgo se comprende como influencia, se acepta que es la capacidad para tener seguidores.

3.3.2 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL LIDERAZGO?

Para (Maxwell, 1996) todos los individuos, aún y cuando sean retraídos o tímidos, incidirán a lo largo de su vida en diez mil personas. Indica que es por ello que esta influencia es importante.

Todos los individuos en algún momento de su vida, serán influenciados por alguien o influenciarán a alguien. Estas influencias formarán parte de la vida de cada individuo contribuyendo en su formación y desarrollo.

El tema de liderazgo es primordial para el Colegio. A través de su aplicación, los alumnos se hacen conscientes de su propia capacidad, aumentan su autoestima y confianza, mejoran sus logros,

umentan su potencial, se vuelven más eficientes y desarrollan aptitudes y destrezas que los ayudarán a estar mejor preparados para salir adelante.

3.3.3 LOS CUATRO IMPERATIVOS DEL LIDERAZGO.

Para (Covey, 1989), no existe un único camino para aplicar el liderazgo en los colegios y/o aulas, pero si deben seguirse cuatro pasos que están basados en principios universales. Estos cuatro pasos son:

3.3.3.1 PRIMER PASO INSPIRAR CONFIANZA.

Para realizar un cambio, debe existir confianza. Si no existiera, se deberán resolver los focos de desconfianza antes de comenzar. Una forma de hacerlo es por medio de la pirámide de la influencia. En la base de la misma, se encuentra la frase ser un modelo o un ejemplo.

Esto quiere decir que los líderes deben ser dignos de confianza para que puedan inspirar a los demás. Esto aplica tanto entre directores y maestros, como entre maestros y alumnos.

Deben ser en todo momento ejemplo. En el segundo nivel está la palabra relacionarse, que tiene que ver con la calidad de las relaciones que se mantienen con los demás.

Cuando se dan estas relaciones, se sienten, y este sentimiento se puede ver en la preocupación, la consideración y la empatía que existe. Los alumnos se benefician al tener una relación positiva con los maestros.

En el tercer nivel está la palabra enseñar. Los alumnos escucharán a los maestros si se sienten comprendidos y aceptados, así es como son influenciados. Deben ser modelos, que se note que se esfuerzan; esto hará que inspiren confianza.

3.3.3.2 SEGUNDO PASO ACLARAR EL PROPÓSITO.

Lo primero es contestar ¿Por qué? ¿Cuál es la razón para hacerlo? Luego, hay que darlo a conocer para que todos tengan el mismo fin en la mente. Seguidamente, se piensa en la visión, que es el destino final. Se sugiere pensar en los resultados que el Colegio desea conseguir en un período de tiempo.

A continuación, se busca la estrategia que será el camino a seguir. Aquí se incluyen los pasos a seguir, por dónde se empezará, lo que se va a necesitar, las personas involucradas, cómo nos trataremos, etc. Por último, se establece lo que se espera de cada persona. Cuáles son las expectativas individuales y generales.

3.3.3.3 TERCER PASO ALINEAR LOS SISTEMAS.

Debe haber una alineación entre la misión, la visión, la estrategia y las expectativas. Para cumplir con este paso, se pueden realizar las siguientes acciones: atraer (que participen todas las personas para que se sientan atraídas, involucradas, inspiradas y parte del cambio); posicionamiento (colocar a las personas adecuadas en el lugar y momento adecuado. Colaborar todos y permitir la participación de los alumnos); desarrollo (¿Cómo se prepararán? Implicar en el proceso a los maestros, alumnos y padres de familia); recompensa (¿Cómo se van a celebrar los logros?, ¿Qué sucede si alguien no quiere cambiar? Debe haber escalas de medidas y estándares claros).

3.3.3.4 CUARTO PASO DAR RIENDA SUELTA AL TALENTO.

Todos están capacitados para llegar a un fin, pero tienen libertad de elegir y pueden avanzar a su propio ritmo. Siguen los mismos principios, pero pueden cambiar la forma de ponerlos en práctica.

Para obtener mayor éxito en la aplicación del liderazgo se debe favorecer la expresión de talento y capacitar a todos los involucrados. Estos pasos se aplican en forma progresiva e interdependiente. Se debe ir evaluando su aplicación para ver si es necesario modificar o refinar algunos detalles.

3.4 LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

(Covey, 1989) indica que “los siete hábitos no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas de excitación pasajera. En armonía con las leyes de crecimiento, proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado del desarrollo de la efectividad personal e interpersonal.

Siguiendo este proceso, con los hábitos 1, 2 y 3, se busca el autodomínio, que las personas pasen de la dependencia a la independencia. Se trabaja de adentro hacia afuera desarrollando el carácter y buscando la victoria privada.

Los hábitos 4,5 y 6, están orientados hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación buscando la victoria pública. Esta secuencia no quiere decir que se necesita aplicar perfectamente los hábitos 1,2 y 3 para trabajar en los hábitos 4, 5 y 6. Sólo establece una secuencia que sigue las leyes del desarrollo.

La renovación llega con el hábito séptimo, que busca un equilibrio en las 4 dimensiones de la vida. Este hábito incluye a los anteriores y ayuda a que se vivan en un plano más elevado con un nuevo nivel de comprensión.

Los siete hábitos se basan en principios universales como la rectitud, la integridad, la honestidad, la dignidad humana, el servicio, la calidad, la excelencia y la efectividad. Su aplicación integra estos principios a la vida diaria brindando mayores oportunidades y ayudando a las personas a resolver los problemas con efectividad.

Para comprenderlo mejor, se puede visualizar los siete hábitos como un árbol, en el que la raíz simboliza el carácter, los valores y creencias, y el tronco, simboliza la personalidad, las acciones y decisiones. Los primeros 3 hábitos, se encuentran en la raíz, pues se centran en uno mismo y al final se logra la victoria privada.

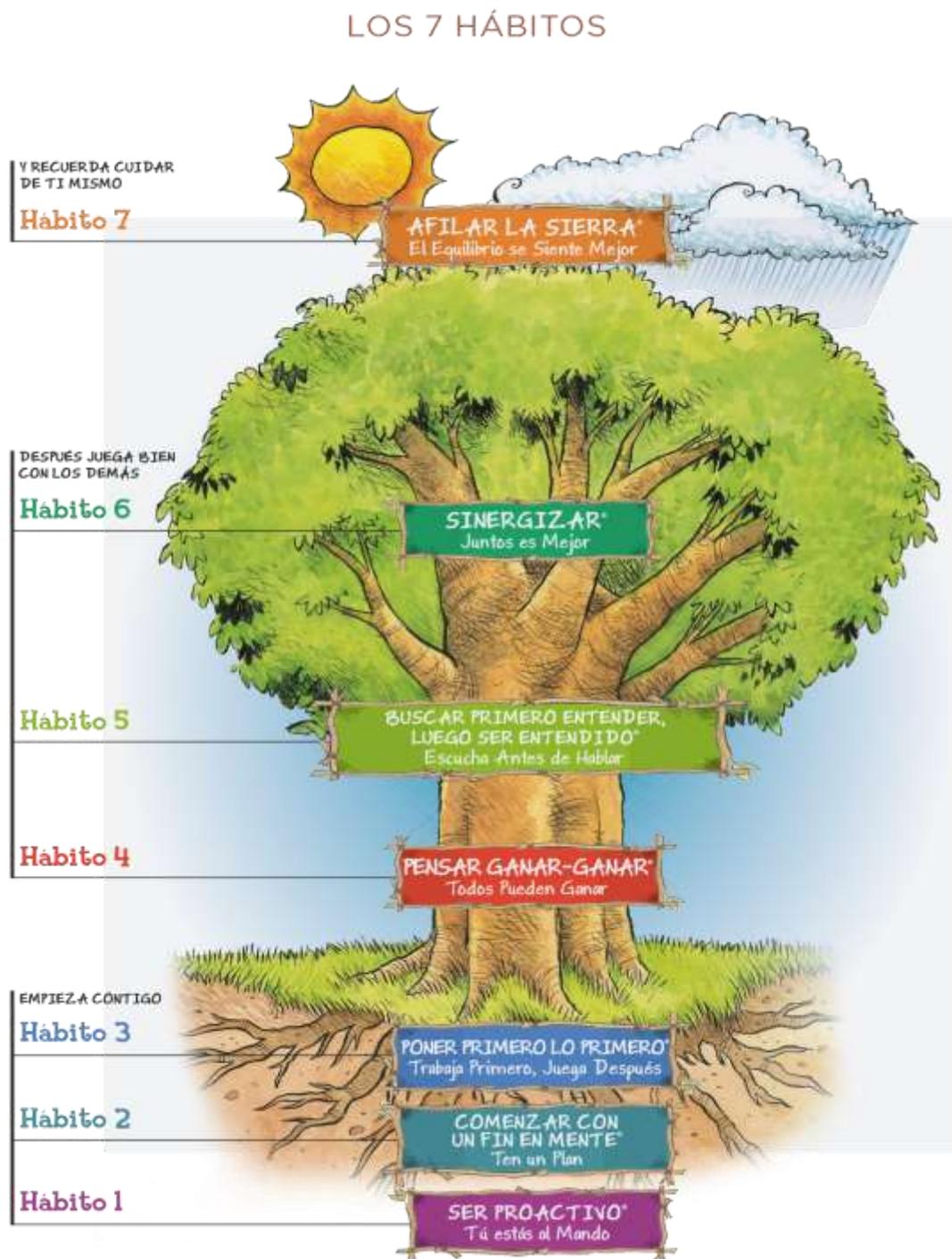
Los siguientes 3 hábitos, se relacionan con el tronco, pues ya no se centran en uno mismo, sino que en los efectos que tienen los actos en los demás. Luego de estos hábitos, se obtiene la victoria pública. El hábito siete simboliza la copa del árbol. **(Ver Figura 1 El árbol de Los Siete Hábitos página 16)**

3.4.1 SER PROACTIVO

La proactividad se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.

Es el hábito de la responsabilidad. Es el primero porque es fundamental en el desarrollo de los demás hábitos este representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. La proactividad no es sólo tomar la iniciativa, sino que también incluye la responsabilidad, cuando algo sucede o se percibe un estímulo, algunos reaccionan reactivamente, y toman decisiones basadas en los impulsos, mientras que los que reaccionan proactivamente, piensan antes de actuar y toman decisiones basadas en valores.

Figura 1 El árbol de Los Siete Hábitos



Tomada de: Covey, S. (2012).

3.4.1.1 CARACTERÍSTICAS O ACTITUDES DE LAS PERSONAS PROACTIVAS.

- No se ofenden fácilmente.
- Toman la responsabilidad de sus decisiones.
- Piensan antes de actuar.
- Vuelven a hacer el intento cuando sucede algo malo.
- Siempre hallan la forma de que las cosas sucedan.
- Se concentran en las cosas en las que pueden hacer algo, y no se preocupan por aquello donde no tienen ningún control.

Cuando algo se presenta, es importante aprender a hacer una pausa, ejercer control y pensar de qué modo reaccionar. Esto ayudará a tomar decisiones prudentes. Covey indica que, al estar en pausa, se pueden usar las herramientas de precisión. “Estas herramientas son: el autoconocimiento (puedo apartarme y observar mis pensamientos y acciones), la conciencia (puedo escuchar mi voz interna para distinguir lo que está bien de lo que está mal), la imaginación (puedo contemplar nuevas posibilidades) y la voluntad independiente (tengo el poder de elegir)”.

3.4.2 EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia y comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseados. Para iniciar con el fin en la mente se debe elaborar un enunciado de misión basado en lo que uno quiere ser, hacer y en los valores que los acompañan. Al escribirlo, es importante ubicarse en el centro del círculo de influencia. En el centro se encuentra la fuente de seguridad, de guía, de sabiduría y de poder, y estos elementos son interdependientes. Es recomendable centrar la vida y misión en principios correctos, ya que son fundamentales y verdades profundas y clásicas. En la misión, se expresa el punto de vista y valores personales.

3.4.3 PONER PRIMERO LO PRIMERO.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Para ello, Covey, utiliza un modelo llamado cuadrantes del tiempo compuesto por los ingredientes importante y urgente. Lo urgente es lo que hay que atender inmediatamente, son cosas que actúan sobre nosotros, mientras que lo importante contribuye con nuestra misión y nuestros valores y tiene relación con los resultados. La siguiente imagen (**Ver Cuadro N°2 Cuadrantes del tiempo página 19**) muestra el modelo del cuadrante del tiempo en el que se encuentran cuatro cuadrantes que son: urgente e importante, urgente-no importante, no urgente-importante y no urgente-no importante.

En el primer cuadrante, urgente e importante, se encuentra lo que necesita que se atienda inmediatamente pues ya hay una crisis o problema. Estar en este cuadrante es muy cansado, agotador, produce estrés y un desempeño mediocre. Aquí se encuentran las personas que dejan las cosas para el último momento, que lo hacen en la fecha límite.

Esto produce ansiedad, sobrecarga de trabajo, enojo, tensión en las relaciones interpersonales y fatiga o cansancio. Puede ser productivo pasar un período corto en el cuadrante I, pero si es por mucho tiempo, esto puede ser muy destructivo.

En el cuadrante tres, urgente-no importante, las personas reaccionan a lo urgente suponiendo que es importante. Por eso se le llama el cuadrante del engaño, pues se confunde lo urgente con lo importante. Aquí, se complace a los demás cumpliendo con actividades que son importantes para ellos. Son personas complacientes, les cuesta decir que no, demostrando con ello, falta de disciplina. Esto produce fatiga, ira y resentimiento hacia quienes los llevan a este cuadrante.

Cuadro N° 2 Cuadrantes del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante 1 Crisis, Presión, “apagar incendios”, Fechas Limites, Problemas Acuciantes.	Cuadrante 2 Planificación, Visión, Valores, Preparación, Recreación verdadera.
No importante	Cuadrante 3 Interrupciones varias, Reuniones Imprevistas, Visitas Inesperadas.	Cuadrante 4 Actividades de Evasión, Trivialidades, Pérdidas de tiempo.

Tomada de: Covey, S. (1989).

El cuadrante cuatro, no urgente-no importante, se le denomina del desperdicio y el exceso. Todo lo que gusta es en exceso, como mucha televisión, mucho tiempo en internet, etc. Esto produce depresión, baja autoestima, falta de responsabilidad, culpabilidad, pérdida de logros que pueden llevar al desempleo y relaciones interpersonales tensas. Escaparse por un rato a este cuadrante puede ser renovador, pero no para quedarse.

El cuadrante dos, importante – no urgente, es donde se quiere estar, es el cuadrante de la excelencia y de vivir con efectividad. Las actividades de este cuadrante tienen que ver con la misión, las metas, los valores y los principios. Aquí se establecen prioridades para realizar en orden de importancia las actividades. Cuanto más tiempo se pase en este cuadrante, menos tiempo se estará en los cuadrantes III y IV. Esto produce control y equilibrio en la vida, aumento de energía, fortaleza, confianza, disminución de errores, mayor innovación y creatividad, trabajos de calidad y relaciones interpersonales duraderas.

Llevar una agenda y planificar semanalmente, son dos herramientas que pueden ayudar a manejar correctamente el tiempo. Planear ayudará a alcanzar las metas propuestas. Es importante ser flexible, pues en ocasiones, se realizan más o menos actividades de las que se habían planeado.

3.4.4 PENSAR EN GANAR – GANAR.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Pensando de esta forma, se crea un ambiente cooperativo; todos los que participan se sienten tomados en cuenta, están de acuerdo con las decisiones y se comprometen con el plan que se propone. Se cambia el paradigma de ganar o perder a uno en el que hay mucho para todos y que el éxito se alcanzará juntos y no en forma individual.

3.4.4.1 DIMENSIONES INTERDEPENDIENTES.

El principio de ganar-ganar abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida que son:

- **Carácter:** que incluye la integridad, con la que se desarrolla la autoconciencia, la madurez, que es el equilibrio entre el coraje y el respeto, y la mentalidad de abundancia, que dice que en el mundo hay mucho para todos.
- **Relaciones:** la confianza es fundamental. Hay que confiar el uno en el otro.
- **Acuerdos:** los acuerdos salen de las relaciones. Para tener acuerdos ganar-ganar, se deben conocer los resultados deseados, las directrices, los recursos, la rendición de cuentas y las consecuencias.
- **Sistemas:** brindan soporte y deben ser congruentes con las metas y valores.
- **Procesos:** se sigue un proceso de 4 pasos que son: contemplar el problema desde el otro punto de vista, identificar las cuestiones clave implicadas, determinar qué resultados constituirán una solución totalmente aceptable e identificar nuevas opciones para alcanzar esos resultados.

Pensar ganar-ganar permite encontrar soluciones más rápidas a los problemas, habrá mayor participación de equipo, se experimentará la generosidad de espíritu y se tendrán relaciones fructíferas.

3.4.5 BUSCA PRIMERO ENTENDER PARA LUEGO SER ENTENDIDO.

Es el hábito de la comunicación efectiva. Se le llama así, porque todo ser humano quiere ser comprendido y el comunicarse es fundamental en la vida. Cuando se escucha sin juzgar ni aconsejar, se demuestra que uno se preocupa, que se interesa. Si una persona habla con otra y no se siente escuchada ni entendida, perderá la confianza en la otra persona, ya que, con su actitud, no le demuestra preocupación.

3.4.5.1 CINCO FORMAS INCORRECTAS DE ESCUCHAR.

- **Distraerse:** sucede cuando alguien habla con otra persona y esta lo ignora pues está pensando en algo más.
- **Fingir que se escucha:** no se pone atención a la conversación, pero se contesta de vez en cuando aja, si, va, me parece. La persona que está hablando lo percibe y sentirá que no es importante.
- **Escuchar selectivamente:** se pone atención sólo a alguna parte que nos interesa.
- **Escuchar sólo las palabras:** se pone atención a la conversación, pero sólo se escuchan las palabras y no los sentimientos o el verdadero significado, lo que lleva a no comprender lo que se dice.
- **Escuchar en forma egocéntrica:** se ve todo desde el punto de vista de quien escucha sin ponerse en el lugar de la otra persona. Se suele juzgar, aconsejar y/o sondear.

Hay una forma correcta de escuchar que es la escucha genuina o empática, en la que se escucha con la intención de comprender. Se escucha lo que se dice y lo que se siente. Al escuchar empáticamente se demuestra a través de las actitudes, de las expresiones faciales, del lenguaje corporal y respuestas verbales, que verdaderamente se está interesado.

3.4.6 SINERGIZAR.

Sinergizar, es el hábito de interdependencia. Covey indica que “se logra la sinergia cuando dos o más personas trabajan conjuntamente para desarrollar una mejor solución de lo que ambos pudieran lograr por cuenta propia. No es tu forma o la mía, sino una mejor forma, una más elevada”. Cuando se viven especialmente los hábitos pensar ganar-ganar y buscar primero entender, se tendrá la sinergia como recompensa.

3.4.6.1 OBSTÁCULOS PARA SINERGIZAR.

- **Ignorancia:** no se sabe que piensan los demás, cómo se sienten o lo que vivieron.
- **Camarillas:** se puede estar en un grupo de amigos, siempre y cuando ese grupo, no rechace a los que no son como los miembros. Las personas que pertenecen a estos grupos exclusivos, se sienten superiores a los demás. Al pertenecer a un grupo así, se pierde la identidad.
- **Prejuicio:** muchas veces las minorías tienen obstáculos adicionales que deben superar por los prejuicios de los demás. Un ejemplo, es el racismo. Los prejuicios se aprenden.

En el aula, la sinergia logrará que los alumnos y el maestro estén abiertos a nuevas ideas, nuevas direcciones, en las que desarrollaran, nuevos conocimientos creativos y participativos.

3.4.7 AFILAR LA SIERRA.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y la autorrenovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente, ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad.

3.4.7.1 LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA VIDA.

(Covey, 1989) explica que en este hábito se van a renovar y reforzar las 4 dimensiones de la vida que son:

- **La dimensión física (cuerpo):** en esta dimensión, se debe cuidar efectivamente el cuerpo a través del descanso, una buena nutrición y hacer ejercicio. Es importante sentirse bien físicamente y cuidarse diariamente.
- **La dimensión mental (mente):** la educación es una forma de renovación mental, pero también se puede desarrollar la mente a través de actividades extra curriculares, pasatiempos, deporte, etc. Leer es otra forma de hacerlo, así como escribir.
- **La dimensión emocional/social (corazón):** esta dimensión se renueva diariamente en las relaciones con los demás, por lo que es importante formar relaciones y amistades duraderas. En la vida debe haber integridad y vivir en armonía con los principios y valores en los que se cree.
- **La dimensión espiritual (alma):** el alma es el centro, es donde se encuentran las convicciones y valores profundos. Aquí se renueva el yo interno logrando significado y paz interna. Para ello se puede meditar, escuchar buena música, escribir un diario, rezar, escribir poesía, reflexionar, tocar algún instrumento, practicar alguna religión, hablar con amigos, etc.

Estas dimensiones deben estar en equilibrio para poder desempeñarse al máximo. Si se descuida alguna de ellas, esto afectará a las otras dimensiones ya que todas están interrelacionadas.

3.4.8 EN QUE AYUDAN LOS SIETE HÁBITOS A LAS PERSONAS.

(Covey, 1989) indica que los siete hábitos ayudan a las personas a:

- Controlar su vida.
- Tener mejor relación con los demás.
- Tomar decisiones con prudencia.
- Determinar sus valores y lo que es importante para ellos.
- Hacer más cosas en menos tiempo.
- Aumentar la seguridad en sí mismo.
- Ser felices.
- Hallar un equilibrio entre todas las dimensiones de su vida.

3.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Los siete hábitos se basan en principios universales como la rectitud, la integridad, la honestidad, la dignidad humana, el servicio, la calidad, la excelencia y la efectividad.

Su aplicación integra estos principios a la gestión del talento humano brindando mayores oportunidades y ayudando a las personas a resolver los problemas con efectividad.

3.5.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

“Existen diversos tipos de técnicas para evaluar el desempeño, de las cuales la organización elige la que más se acerque a sus objetivos, a continuación, se detallaran algunos de las técnicas utilizadas en las organizaciones según el autor R. Wayne Mondy.” (Mondy, 2010)

3.5.1.1 LA RETROALIMENTACIÓN DE 360 GRADOS.

Es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la organización como fuente externa, es decir que todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones y estos pueden ser gerentes, supervisores, el empleado mismo, subordinados, clientes internos o externos etc.

3.5.1.2 LAS ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Es una técnica que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. En este caso los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre escala, la cual puede incluir varias categorías normalmente de entre 5 a 7 categorías y está definida por adjetivos como: sobresaliente, satisface las necesidades o necesita mejorar, esta es una técnica sencilla lo cual permite hacer rápidas las evaluaciones de muchos empleados.

3.5.1.3 LOS INCIDENTES CRÍTICOS

Son una técnica de evaluación que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo, en este caso cuando hay un incidente crítico y afecta la eficiencia del departamento de una manera significativa ya sea negativa o positiva el gerente toma nota de ello, para al final del periodo el evaluador toma la información para evaluar el desempeño del empleado.

3.5.1.4 EL ENSAYO

Es una técnica en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño, la técnica se concentra en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las calificaciones de esta técnica dependerán de gran manera de las habilidades de redacción del evaluador.

3.5.1.5 LOS ESTÁNDARES LABORALES

Esta técnica compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal.

3.5.1.6 LA CLASIFICACIÓN

Es una técnica de evaluación del desempeño en el cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general. Es decir que al empleado mejor evaluado del grupo se clasifica en el nivel más alto, y en el caso del empleado más deficiente se clasifica al nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos quedan clasificados. Una de las dificultades de este método es cuando todos los individuos han tenido un desempeño niveles comparables.

3.5.1.7 LA DISTRIBUCIÓN OBLIGATORIA

Es una técnica de evaluación de desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias. Organizaciones muy reconocidas utilizan esta técnica, esta técnica requiere de administradores que sean honestos con los empleados en relación con que tan bien ejecutan su trabajo.

3.5.1.8 LA ESCALA DE CLASIFICACIÓN BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

Es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidente crítico; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

3.5.1.9 SISTEMA BASADO EN RESULTADOS

En este caso el administrador y los colaboradores se ponen de acuerdo en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados, un ejemplo podría ser reducir el desperdicio en un diez por ciento al finalizar el periodo se brinda la valoración del desempeño del colaborador de acuerdo al objetivo.

3.5.2 FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO.

Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de la personalidad, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

3.5.2.1 PERSONALIDAD

Algunas evaluaciones utilizan como base rasgos de la personalidad como las actitudes del colaborador, la apariencia y la iniciativa. Algunas cualidades son subjetivas y hay casos que no están muy relacionadas con el desempeño en el trabajo, hay excepciones que si se logra relacionar y se establece una buena conexión y esto resulta apropiado, rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se puede tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados en el trabajo.

3.5.2.2 LAS COMPETENCIAS

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimiento, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con habilidades intrapersonales o que se orientan hacia los negocios. También hay competencias para cada puesto como por ejemplo el pensamiento analítico, la orientación hacia el logro son esenciales para el profesional.

3.5.2.3 EL LOGRO DE METAS

Las organizaciones que piensan que los fines son más importantes que los medios los resultados que obtienen en cuanto al logro de metas se convierte en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados obtenidos deben estar dentro del control del individuo o equipo.

3.5.2.4 POTENCIAL DE MEJORAMIENTO

Potencial de mejoramiento, en este caso las organizaciones utilizan criterios que se utilizan se concentran en el pasado, los datos que se obtienen pertenecen a tiempos pasados y sirve como un referente histórico y poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados para potenciar al empleado hacia la mejora.

Las organizaciones pueden realizar una combinación de diversos criterios para establecer estándares de medición de desempeño del colaborador y con esto ser más eficiente en la gestión del recurso humano.

“CAPITULO II DIAGNÓSTICO SOBRE LA NECESIDAD DE APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

- Realizar un diagnóstico administrativo de las jefaturas y personal docente que permita identificar áreas de mejora para potenciar un cambio actitudinal.

2. ESPECÍFICOS

- Recolectar datos por medio de técnicas e instrumentos adecuados que permitan identificar la problemática.
- Analizar la situación actual sobre las condiciones y practicas institucionales vinculadas a la aplicación de los siete hábitos de efectividad.
- Interpretar los resultados obtenidos en las técnicas e instrumentos para establecer áreas de oportunidad.

B. DISEÑO METODOLOGICO

Fue necesaria la aplicación de una serie de pasos metodológicos que facilitaron la recopilación de la información adecuada, que contribuyó al estudio de los diferentes escenarios sobre la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar

el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador

1. MÉTODO

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método científico, el cual consiste en un estudio de los problemas de manera objetiva y sistemática que contiene procedimientos que se pueden utilizar para conocer con mayor claridad y profundidad una situación problemática, en este caso nos permitió explicar los factores por el cual las personas en el Colegio Alejo Carpentier se vuelven efectivas en el desarrollo de sus labores, utilizando como referencia teoría fundamentada en los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

El grupo de investigación se enfocó en identificar las causas principales que afectan el desempeño laboral en esta institución en particular, para obtener de este modo conclusiones que sean de utilidad para elaborar una propuesta.

2. MÉTODOS AUXILIARES

2.1 ANÁLISIS

En la investigación se analizó las distintas áreas que afectan la gestión del talento humano del Colegio y las acciones que se realizan para hacer efectiva la aplicación de hábitos que permiten el mejor desempeño de los colaboradores, lo cual facilita al grupo de investigación explicar la situación actual y así realizar una propuesta para mejorar la gestión.

Para comprender mejor se analiza información teórica de gestión y además la práctica de hábitos relacionados con la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en las distintas áreas que una persona puede demostrar su desempeño.

2.2 SÍNTESIS

A partir de los elementos obtenidos en el análisis se realizó una integración para tener una visión general de la problemática e identificar la necesidad de que los docentes adquieran hábitos para un mejor desempeño de sus labores.

C. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el caso de la investigación se utilizó el método explicativo, el cual requiere conocimientos teóricos, métodos y técnicas de investigación, con esto se pretende entender los objetos y procesos para determinar causas y efectos en el estudio y brindar herramientas de mejora mediante la aplicación de los siete hábitos de gente altamente efectiva.

2. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio fue el Colegio “Alejo Carpentier”

3. UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA

Las unidades de análisis de las cuales se obtuvo información están conformadas por:

- ✓ Personal administrativo del Colegio.
- ✓ Docentes.

Para determinar la muestra no fue necesario el empleo de fórmulas, ya que como se mencionó anteriormente el personal administrativo y docente es de ocho personas, por lo que, se realizó un censo.

4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Cuadro N° 3 Operacionalización de variable general

Aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.		
OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
Realizar un diagnóstico administrativo de las jefaturas y personal docente que permita identificar áreas de mejora para potenciar un cambio actitudinal.	Variable independiente Diagnóstico administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta
	Variable dependiente. Áreas de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Responsabilidad • Auto control • Autonomía • Liderazgo • Organización • Eficiencia • Motivación • Competitividad • Escucha activa • Flexibilidad • Negociación • Sinergia • Capacitación • Desempeño

Cuadro N° 4 Operacionalización de variable específica

Aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.		
OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	INDICADORES
	Variable independiente. Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas

<p>Recolectar datos por medio de técnicas e instrumentos adecuados que permitan identificar la problemática.</p>	<p>Variable dependiente. Problemática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Clima organizacional • Eficiencia • Desempeño • Motivación • Liderazgo • Auto control • Responsabilidad • Proactividad • Competitividad • Autonomía • Organización • Negociación • Escucha activa • Flexibilidad • Sinergia • Capacitación
<p>Analizar la situación actual sobre las condiciones y practicas institucionales vinculadas a la aplicación de los siete hábitos de efectividad.</p>	<p>Variable independiente. Situación actual del Colegio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Encuesta
	<p>Variable dependiente. Aplicación de los siete hábitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser proactivo • Comenzar con el fin en mente • Poner primero lo primero • Pensar en ganar – ganar • Buscar primero entender para luego ser comprendido • Sinergizar • Afilan la sierra
<p>Interpretar los resultados obtenidos en las técnicas e instrumentos para establecer áreas de oportunidad.</p>	<p>Variable independiente. Interpretación de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tablas • Gráficos • Presentación de datos • Análisis
	<p>Variable dependiente. Áreas de oportunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades • Mayor coordinación del personal • Mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje • Efectividad

		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Establecer prioridades • Como solucionan conflictos • Escucha empática
--	--	---

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.

La presentación de datos se realizó a través de cuadros y gráficos estadísticos donde se ubicó la pregunta, respuestas, frecuencia porcentual y posteriormente se efectuó el análisis de los datos y la interpretación de los resultados obtenidos. (Ver anexos 1 y 2).

La encuesta está estructurada por datos generales de la jefatura, objetivo de la encuesta, objetivo de cada interrogante, preguntas y las respuestas que expresó la directora. (Ver anexo 3 y 4).

La aplicación de estos instrumentos, permitió identificar las acciones que realiza el personal docente en la aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

5.1 ENCUESTA

Esta se realizó al personal docente la cual por motivos de pandemia y para guardar el distanciamiento social con el fin de salvaguardar al alumnado se respondió a través de formulario de Google (<https://forms.gle/A5DeZBJNPiQphNRM9>) donde obtuvimos la colaboración de la jefatura para la implementación del instrumento.

- **Instrumento de la Encuesta (Ver Anexo 1)**
- **Resultados de la encuesta (Ver Anexo 2)**

5.2 ENTREVISTA

Esta se realizó a la directora de la institución la cual por motivos de pandemia solamente permitió el acceso a una persona que pudiera realizar las preguntas a la jefatura y llevar a cabo la entrevista.

- **Instrumento de la Entrevista: Ver Anexo 3**
- **Resultados de la Entrevista: Ver anexo 4**

6. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

La información obtenida luego de la aplicación de los instrumentos indica que en el Colegio Alejo Carpentier no se realizan diferentes acciones para aplicar los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

PRIMER HÁBITO SER PROACTIVO

En el hábito 1 se observó que el personal docente aplica el autocontrol en las relaciones interpersonales, en cuanto a la iniciativa y la responsabilidad se demostró que existe deficiencias debido a que la jefatura manifestó que en ocasiones incluso se les envía enlaces para que reciban capacitaciones, pero cierto porcentaje del personal docente no se inscribe en ellas excusándose en que ya son actividades fuera del horario laboral definido por el cual no reservan ese tiempo para recibir las capacitaciones, esto ocasiona que el grado de compromiso del personal no satisfaga el resultado esperado por la institución. **(Ver anexo 4 Pregunta #2)**

El colegio brinda capacitaciones, pero son las obligatorias de Ministerio de Educación y otras que las imparten las editoriales que proveen libros, las cuales se dan una vez al mes. **(Ver anexo 4 Pregunta #1)**

Haciendo referencia al compromiso que se demuestra de parte de los colaboradores, la directora manifestó que no está del todo satisfecha, debido a que no cumple con lo requerido por el colegio

para brindar una educación de calidad, además los docentes no muestran un interés en apartar cierto tiempo y dedicárselo a su vida profesional para seguir enriqueciendo su aprendizaje aunque en algunos casos esté fuera de horarios laborales, es muy importante seguir adquiriendo conocimientos mediante las capacitaciones continuas, el dedicarle un poco de tiempo ayudaría a salir de la zona de confort a los docentes y la jefatura. **(Ver anexo 4 Pregunta #3)**

Un beneficio de las capacitaciones es que el docente contará con nuevas herramientas para brindar un servicio de calidad y cumplir con las expectativas del colegio. Se observó que, aunque se está trabajando en practicar la proactividad asumiendo el control de sus acciones el colegio aun no logra obtener excelentes resultados, esto implica que para mejorar la institución debe trabajar más para fortalecer las iniciativas de los docentes y además motivar para que estos tengan el deseo de continuar adquiriendo más conocimientos, de esta manera fortalecer el colegio.

En la institución es indispensable que sus colaboradores sean proactivos, dado que de esta manera pueden alcanzar un crecimiento significativo en el logro de las estrategias. Además, se debe incentivar a los docentes que son proactivos a continuar generando resultados positivos para el colegio y también buscar estrategias para incorporar a aquellos docentes que no son proactivos ya que al momento de brindar resultados no son eficientes por tal motivo se generan deficiencias en la calidad educativa que ofrece la institución y no permite un crecimiento.

SEGUNDO HÁBITO EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE

En relación al hábito 2, se manifestó que raramente se presenta autonomía para innovar en realizar propuestas y resolver problemas a pesar de que la jefatura genera ambientes agradables y de confianza donde se toma en cuenta la opinión de todo el personal docente, pero lamentablemente este no aprovecha ese liderazgo personal. El desinterés de docentes para generar resultados

competitivos y respuestas innovadoras a problemas que se presentan día a día en el colegio afecta la competitividad del colegio, en ocasiones también porque docente no tiene muy en claro el objetivo personal y el de la institución. **(Ver anexo 2 Pregunta #5)**

En el tema de innovación se dijo de parte de la jefatura que incluso ese aspecto representa un área de mejora para ella, del cual es necesario seguir adquiriendo nuevos conocimientos para mantenerse al día con todas las áreas del conocimiento, porque en ocasiones los mismos docentes le ayudan a comprender muchos aspectos que desconoce. **(Ver anexo 4 Pregunta #4)**

Uno de los ejemplos más representativos que se mencionó es que se ha tenido que desarrollar una página web de la institución para poder realizar la matrícula en línea, también se utiliza la aplicación Meet para realizar varias reuniones a través de este sitio, todo esto se realizó con la ayuda de algunos docentes que compartieron sus conocimientos para lograr aplicar herramientas educativas y de interacción con el estudiante y reuniones de docentes y de esa manera afrontar los efectos de la pandemia. **(Ver anexo 4 Pregunta #4)**

Dentro del Colegio los docentes cuentan con la autonomía necesaria para la toma de decisiones importantes en sus labores, y describen el liderazgo como un liderazgo democrático, donde existe la confianza entre todos y se delegan responsabilidades entre los integrantes del equipo permitiéndoles tomar decisiones propias basados en conocimientos fundamentados asumiendo resultados negativos o positivos de la mejor manera, debido a que la directora se centra el involucrar a todos en la toma de las decisiones. **(Ver anexo 4 Pregunta #9)**

Utilizando diferentes motivaciones como por ejemplo incentivos económicos, ofreciendo oportunidad de crecimiento, generando un ambiente agradable en el equipo, pero sobre todo tomando en cuenta la opinión de los demás. El ser unido y trabajar constantemente en las mejoras

es algo que se admira de esta institución, pero es necesario que establezcan planes para que ayude a poner en orden las ideas que todos pueden tener y a incluirlas para proyectos futuros, esto les permitirá descubrir posibles debilidades y proponer alternativas más adecuadas para solucionarlas.

(Ver anexo 4 Pregunta #5)

En cuanto a la participación la administración les brinda la oportunidad para que se expresen e innoven en su trabajo y de esa manera mejora como institución.

TERCER HÁBITO PONER PRIMERO LO PRIMERO

Para la aplicación del tercer hábito, el personal docente no posee herramientas propias para el desarrollo de tareas solamente las que imparte el Ministerio de Educación, así mismo no se presentan reportes a su superior esto significa que no se establecen prioridades y no se administra el tiempo para que las cosas más importantes sean las primeras, y no las últimas. **(Ver anexo 2 Pregunta #10 y Anexo 4 Pregunta #6)**

Los resultados reflejan que los docentes conocen de guías, programas planes y/o protocolos, pero son las que les brinda el Ministerio de Educación, la administración no posee capacitaciones o herramientas que permita al docente priorizar sus actividades de lo relevante a lo irrelevante, la evolución de la tecnología ha permitido que se creen herramientas para ser más organizado con las actividades pero el docente tiene que tener el deseo y la motivación para aplicar dichas herramientas, los docentes creen firmemente en las amplias oportunidades que podrían brindar la tecnología si su uso fuera el correcto. Al aplicar el hábito de poner primero lo primero el docente se vuelve más organizado en su vida profesional, así como también en su vida personal.

En su mayoría los colaboradores confirmaron que cumplen con los objetivos establecidos por la administración, mientras que otros aceptaron que no lo hacen, culpando diversas circunstancias

entre ellas una mala organización, el tiempo que se aplica a otras actividades impidiendo cumplir los objetivos en común, por lo que es necesario que se trabaje constantemente en mejorar este aspecto. **(Ver anexo 4 Pregunta #7)**

Otro de los puntos resaltantes es que un poco menos de la mitad de los docentes manifestó no presentar ningún tipo de reporte a su superior generando una falta de comunicación en los resultados obtenidos en la implementación de sus actividades y esto impide al personal administrativo monitorear si el docente está llevando a cabo las actividades que se le han asignado que son prioritarias para el colegio. **(Ver anexo 2 Pregunta #13)**

El no resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización a posiblemente tener consecuencias en los resultados de sus metas.

En el Colegio la comunicación ha adquirido un rol fundamental, ayudando a transmitir valores intangibles y siendo este uno de los activos más preciados. El mantener comunicado a todos los colaboradores y tenerlos al tanto de lo que está sucediendo, asegura que las metas y propósitos son comprendidos por todos, pero también es necesario el compromiso y que cada uno contribuya para mejorar los resultados corporativos utilizando una buena organización y planificación para establecer prioridades y dar la importancia necesaria.

CUARTO HÁBITO PENSAR EN GANAR - GANAR

Por otro lado, no siempre pueden solucionar los conflictos con la forma ganar - ganar del cuarto hábito, ya que, en ocasiones, buscan su propio beneficio o al final, alguno de los involucrados termina induciendo a otros a tomar decisiones equivocadas. El principal problema es que el Colegio no implementa ningún plan de capacitación para desarrollar nuevas competencias esto no

permite generar cambios personales y profesionales que creen valores en la persona a través del conocimiento y la estimulación de nuevas competencias. (**Ver anexo 2 Pregunta #17 y Anexo 4 Pregunta #9**)

Los colaboradores manifestaron en su mayoría que se sienten satisfechos con las retribuciones que reciben según el esfuerzo que realizan en sus actividades, mientras que hay un pequeño porcentaje que no se siente satisfecho esto puede deberse a diferentes circunstancias entre las más mencionadas se encuentra tener mayor remuneración, mejorar las condiciones de vida. (**Ver anexo 2 Pregunta #14**)

Un poco menos de la mitad expresó que no existe una relación efectiva y amigable en el lugar de trabajo debido a desacuerdos que surgen entre los docentes, la jefatura dedica parte de su tiempo en solucionar con eficacia estas situaciones de conflicto o negociación, explorando los motivos que lo han provocado y proponiendo diferentes estrategias para su resolución. (**Ver anexo 2 Pregunta #15**)

El hábito ganar- ganar en la resolución de conflictos dentro de Colegio se practica cuando se llega a un acuerdo para concluir los conflictos. Uno de los pilares fundamentales para poner en práctica este hábito es la empatía, sin ella no es posible lograr los resultados esperados. Si existe empatía entre los colaboradores no buscarán el bien común, más bien se puede utilizar la negociación para que si uno gana el otro también lo haga, que ambas partes involucradas en el conflicto queden satisfechas con la solución.

HÁBITO QUINTO BUSCA PRIMERO ENTENDER PARA LUEGO SER ENTENDIDO

En la escucha empática del hábito 5, cuando somos comprendidos por los demás surge un gran aprecio y fomenta las relaciones humanas en el Colegio existe una comunicación genuina o

empática en un porcentaje considerable de los encuestados esto contribuye a las buenas relaciones del personal y además permite una buena comprensión en el mensaje, pero hay que tener en cuenta que hay un pequeño porcentaje de docentes que escucha selectivamente por lo que muestra preferencias en el momento cuando se transmite algún mensaje con ciertas personas, este tipo de actitud genera enemistades o desmotivación por la persona que trasmite el mensaje, con el tiempo la cultura de la organización se ve afectada ya que dificulta al líder poder consensuar ideas. **(Ver anexo 2 Pregunta #18)**

El Colegio no cuenta con un plan que permita adaptarse a cambios de acuerdo a lo expresado por la directora en la entrevista realizada es importante que se trabaje en planes que permitan adaptase ante los constantes cambios que surgen en el mundo, es necesario que los docentes se mantengan actualizados con el conocimiento ya que surgen nuevas metodologías que vuelven obsoletas las anteriores, y esto a la vez se transmite al alumno y genera baja calidad en la educación. En cuanto a la existencia de planes de resolución de conflictos se ha constatado que el Colegio no posee, no contar con estos planes o capacitaciones ocasiona que los conflictos no se afronten de la mejor manera y con el tiempo estos afectan a la organización y se dificulta poder solventarlos una vez estos hayan escalado, aunque parezcan insignificantes hay que brindarle el debido tratamiento, cuando los colaboradores están enfocados a resolver conflictos buscan la manera de llegar a acuerdos entre compañeros en cuanto a ideas, con esto fomentamos el respeto hacia las opiniones de los demás y no dañar el autoestima, este tipo de hábitos mejora la cultura de organización ya que hay más armonía y comprensión. **(Ver anexo 2 Pregunta #19 y 21 – Anexo 4 Pregunta #11 y 12)**

Para lograr un cambio efectivo, es necesario que el personal cuente con las habilidades necesarias que le permitan tomar decisiones adecuadas y gestionar el cambio, estas decisiones determinarán

el grado en el cual la organización aprenderá y se adaptará a los factores cambiantes, minimizando los conflictos que pudieran entorpecer el logro de objetivos y metas organizacionales y generando un clima laboral favorable. Al mejorar estas condiciones se fomenta el hábito de entender primero para ser entendido después.

SEXTO HÁBITO SINERGIZAR

Al trabajar en equipo, aplican el hábito 6 valorando las fortalezas de los integrantes. Identifican las habilidades y asignan los diferentes trabajos de acuerdo a ellas y a lo que les gusta hacer.

En cuanto al trabajo en equipo existe un porcentaje alto del personal que expresa que si existe una buena integración, en el Colegio también se delegan actividades a docentes para fomentar la participación y aumentar la motivación, esto no solo se ve reflejado en la actitud del docente sino que también lo transmite a los alumnos y en consecuencia el Colegio se vuelve más competitivo, pero hay que trabajar para lograr un mayor porcentaje de los docentes que se sienten satisfechos con las actividades que realiza el Colegio. **(Ver anexo 2 Pregunta #23)**

Con un alto compromiso de parte de la administración y la buena aplicación de estrategias se puede lograr un cambio de pensamiento de los docentes y lograr una integración satisfactoria que permita seguir un objetivo en común.

Es importante que en el Colegio los docentes cambien de actitud y no se muestren negativos ante los cambios ya que resulta más fácil practicar el hábito seis (Sinergizar) es decir que para el equipo un conjunto de ideas resulta mejor que ideas individuales. **(Ver anexo 4 Pregunta #13)**

Las actividades que realiza la administración en cuanto al hábito seis son muy escasas por lo que trabajar más en ellas generara equipos de alto desempeño y la innovación.

SEPTIMO HÁBITO AFILAR LA SIERRA

La renovación, cuidado y desarrollo de las 4 dimensiones de la vida es fundamental en el hábito séptimo. En cuanto a las competencias no hay talleres, cursos ni tampoco capacitaciones impartidas por el Colegio que brinde de mejores herramientas para el desarrollo de sus actividades, las que se brinda son las del ministerio de educación. El desarrollo de capacitaciones se dificulta debido a que la cantidad de docentes es reducida la directora se le dificulta poder ser flexible en los horarios. Para lograr cambios considerables se deben desarrollar planes que permitan al personal tener los conocimientos necesarios para brindar una educación de calidad, en cuanto a la flexibilidad en los horarios el Colegio no lo es, por lo que dificulta al docente continuar preparándose en instituciones educativas por su propia cuenta, la jefatura debe desarrollar estrategias para superar este tipo de obstáculos que impidan a los docentes continuar preparándose.

(Ver anexo 4 Pregunta #14)

En cuanto a las actividades de auto evaluación un mínimo porcentaje de los docentes manifiesta que si lo realiza es decir que existe deficiencias en cuanto a renovarse se trata, la mejora continua en muy raras ocasiones se practica, esto da lugar a que se cometan los mismos errores y además no exista un plan para corregir problemas que surgen. **(Ver anexo 2 Pregunta #27)**

Para realizar la autoevaluación el docente debe asumir con responsabilidad aquellas deficiencias que posee y buscar la manera de superarla, mediante la disciplina y preparación. El docente debe ver la autoevaluación como una oportunidad que no solo mejorar su trabajo si no que cambiara su actitud y se pondrá nuevas metas personales.

En el ámbito físico no se realiza ninguna actividad, la falta de tiempo impide que los docentes practiquen algún deporte, y es que no existe la disponibilidad por las jefaturas para promover el

deporte en los docentes y así contribuir en la salud de ellos. En cuanto a la dimensión espiritual el personal ora o rezan al inicio de cada clase, para los colaboradores el ambiente se vuelve más agradable y a la vez transmiten esos valores a los alumnos. **(ver anexo 4 Pregunta 16).**

En cuanto a la dimensión mental Algunos leen por placer y deseos de aprender, mientras que la gran mayoría no lo realizan, los docentes prefieren realizar otro tipo de actividades y se olvidan de practicar la lectura, lo mismo ocurre cuando se realizan capacitaciones ya que algunos no se conectan cuando se imparten. La dimensión emocional se trabaja realizando actividades al final del año **(ver anexo 4 Pregunta 16).**

Las jefaturas tratan de generar un ambiente armónico con los docentes y además la escucha activa, pero manifiesta que no siempre se logra quedar bien con todos. Se identificó que no existen planes propios de enseñanza y aprendizaje factores que causan el abandono escolar o el desinterés debido a la incapacidad de transmitir los conocimientos como algo útil para los alumnos que los perciben como algo ajeno a su realidad cotidiana. Es importante implementar también procesos de autoevaluación que permitan identificar áreas de mejora e incrementar el desempeño.

Implementar capacitaciones enfocadas en los siete hábitos mejora la efectividad del Colegio, lo que reducirá todas aquellas áreas que demuestran deficiencias, una vez se adopten estos hábitos habrá un cambio actitudinal que no solo brindara mejoras en el Colegio si no que, en la vida personal de cada docente, para lo cual debe haber un compromiso por todas las personas en el Colegio.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 CONCLUSIONES

- El Colegio Alejo Carpentier no aplica los siete hábitos de la gente altamente efectiva lo que no permite que el personal docente y jefatura gestione su vida de forma realmente efectiva.
- La institución no cuenta con guías, programas, planes o protocolos definidos por la administración para el desarrollo de tareas lo que ocasiona que el personal docente no realice sus tareas de manera eficiente.
- En la institución no existen estrategias para el desarrollo de nuevas competencias lo que ocasiona que el personal docente no desarrolle competencias tecnológicas y didácticas que dificultan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Se identificó que el personal docente no recibe capacitaciones acerca de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios lo que puede ocasionar una desmotivación, estrés, miedo o ansiedad.
- El Colegio Alejo Carpentier no cuenta con planes o capacitaciones para la resolución de conflictos lo que ocasiona que el personal docente genere situaciones potencialmente conflictivas y no logren alcanzar sus metas.
- En conclusión, general hemos podido evidenciar que en la investigación se han encontrado suficientes hallazgos de que no se están aplicando los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

7.2 RECOMENDACIONES

- Desarrollar un plan de capacitación basado en la aplicación de los siete hábitos que permita cambiar la manera en que el personal docente se comporta e interactúan.
- Establecer un plan definido por la administración para el desarrollo de tareas que los motive en su desempeño, que sean más eficaces, completos y permanentes para hacerle frente a los cambios tecnológicos y nuevos sistemas.
- Se sugiere a la institución elaborar estrategias para el desarrollo de nuevas competencias originales y novedosas que permita mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje para resolver problemas de la realidad profesional y social.
- Se propone diseñar un plan de capacitación acerca de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios y de esa manera tener una actitud positiva, aprender de las experiencias acumuladas, estar formado y abierto a ampliar la formación, ser flexible y no tener miedo a esas modificaciones que se presentan.
- Se recomienda implementar un plan de capacitación para la resolución de conflictos que permita generar ambientes sanos para hacer frentes a los problemas laborales con sus compañeros de trabajo y jefatura.
- Por lo que es necesario implementar una propuesta que permita generar herramientas necesarias para subsanar las problemáticas identificadas en el colegio y de esa manera mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

“CAPITULO III PROPUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER UBICADO EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

A. PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA APLICACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA QUE PERMITA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DENTRO DEL COLEGIO ALEJO CARPENTIER.

1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez analizados los resultados que arrojaron la encuesta y la entrevista aplicados a los docentes y la jefatura del Colegio en estudio, se ratifica la necesidad de la creación de un plan de capacitación para la gestión del talento humano basado en la aplicación de los siete hábitos, que sirva para incrementar el desempeño de los colaboradores implementando hábitos que motiven y desarrollen a las personas, y de esta forma ambas partes alcancen sus objetivos.

Por lo que primero se desarrollará un programa de capacitación para conocer los siete hábitos de la gente altamente efectiva acompañado de distintos ejercicios para su aplicación que permitirá al personal docente implementar herramientas para ser más eficientes, lograr los objetivos, tomar decisiones con prudencia, determinar sus valores, hacer más cosas en menos tiempo, aumentar la seguridad en sí mismo y encontrar un equilibrio entre todas las dimensiones de su vida.

Y después un plan de gestión de talento humano en el cual su objetivo final sea el desarrollo profesional de las docentes y contar con las personas que posean cualidades acordes a los perfiles

que demande la educación. Para lograr lo anterior se elaboró la siguiente propuesta y se diseñaron las herramientas técnico administrativas para optimizar la administración del talento humano.

La persona encargada en la ejecución del plan de capacitación deberá ser un coaching especialista en los siete hábitos y para la aplicación del plan de gestión del talento humano en este caso puede ser la jefatura del Colegio, quien también deberá actualizarlo cuando consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

1.1 ALCANCE

La investigación se realizó con el personal docente y jefatura del Colegio Alejo Carpentier, con el diagnóstico realizado se pretende generar una herramienta administrativa que permita incrementar el desempeño laboral en la institución el cual no incluye la elaboración completa del manual de gestión de talento humano sino más bien definir las áreas en las que se debe mejorar e implementar los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

1.2 BENEFICIARIOS

- Personal docente.
- Jefatura del Colegio.
- Comunidad Estudiantil.

2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de gestión del talento humano basado en la aplicación de los siete hábitos que permita incrementar el desempeño laboral y mejorar las condiciones de trabajo del personal docente.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un plan de capacitación basado en los siete hábitos para su conocimiento y aplicación de estos que permitirá al personal docente ser personas altamente efectivas.
- Implementar estrategias para el mejoramiento de desarrollo de tareas que permita al personal docente ser más eficientes.
- Innovar el desarrollo de nuevas competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando al personal docente con un mejor perfil profesional, a través de actividades de capacitación y formación.
- Implementar estrategia para el desarrollo de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios fortaleciendo la comunicación interna de los docentes, de tal forma que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales.
- Desarrollar estrategias para la resolución de conflictos que permitan mejorar el clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal docente.
- Implementar estrategias para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje que permitan desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal docente, con la participación activa de la jefatura del Colegio.

2.3 IMPORTANCIA DEL PLAN

La importancia de la presente propuesta, es que en el Colegio Alejo Carpentier están completamente consientes que un mundo globalizado por la información y el conocimiento, es de vital importancia para el talento humano el cual debe desempeñarse de manera competitiva.

2.4 MISIÓN DEL PLAN

Generar transformación organizacional mediante el desarrollo del talento humano que viabiliza la interacción coherente con las habilidades, hábitos y conocimientos requeridos por los procesos educativos, el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades en la gestión del talento humano.

2.5 VISIÓN DEL PLAN

Lograr el liderazgo de la jefatura a través de la planificación anual de los procesos de gestión del talento humano en todas sus dimensiones basado en las necesidades del personal docente y sus requerimientos, del desarrollo humano integral, y potencializado el talento humano.

2.6 GUÍAS DE ACCIÓN BASADA EN CAPACITACIONES Y ESTRATEGIAS DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La presente propuesta se enfoca en la importancia de la capacitación en la institución educativa, este proceso es vital dentro de la organización que ofrecen el servicio de la educación, ya que definitivamente permitirá el desarrollo y optimización de las competencias educativas, proporcionando un sólido fundamento teórico, operativo y compromiso ético-social que sustente una educación de calidad.

Es por ello que se implementara un plan de gestión de talento humano basado en la aplicación de los siete hábitos, que permitirá cuestionar los paradigmas de los docentes de manera que al efectuar su aplicación sean capaces de realizar estrategias que les permita el mejoramiento del desarrollo de tareas, nuevas competencias, mejores herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios, la mejora en la resolución de conflictos y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

2.7 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CONOCER LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

Cuadro N° 5 Plan de capacitación para conocer los siete hábitos de la gente altamente efectiva.

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CONOCER LOS SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA					
Habito	Objetivo	Resultados	Contenido	Responsable	Tiempo de implementación
Ser Proactivo	Conocer el hábito de la proactividad que permitirá incrementar la responsabilidad.	Da la libertad para poder escoger la respuesta a los estímulos del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es proactividad? • ¿Qué es responsabilidad? • ¿Como tomar la iniciativa? • ¿Actúa o deja que los demás actúen por usted? • ¿Lenguaje reactivo o proactivo? • Comprometerse y mantener los compromisos • ¿Qué es el autocontrol? • Ejercicios prácticos 	Especialista en los siete hábitos.	2 semanas
Empezar con un fin en mente.	Conocer el hábito de empezar con un fin en mente que permitirá incrementar el liderazgo personal.	Hace posible que la vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que se quiere lograr permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significa pensar con un fin en mente? • ¿Todas las cosas se crean dos veces? • ¿Por designio u omisión? • Liderazgo y administración. • Reescribir el guion. • Principios. 	Especialista en los siete hábitos.	1 semana

		significativo en la vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Identificación de roles y metas. • Ejercicios prácticos 		
Poner primero lo primero.	Conocer el hábito de Poner primero lo primero que permitirá incrementar la administración personal.	Permite liberar de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a la vida.	<ul style="list-style-type: none"> • El poder de la voluntad independiente. • Cuatro generaciones de la administración del tiempo <ol style="list-style-type: none"> 1. Urgente e importante 2. No urgente e importante 3. Urgente no importante 4. No urgente no importante • Ejercicios prácticos 	Especialista en los siete hábitos.	1 semana
Pensar en Ganar – Ganar.	Conocer el hábito de Pensar en Ganar – Ganar. que permitirá incrementar el beneficio mutuo.	Permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues se cuestiona la premisa de que la vida es un «juego de suma cero» donde para	<ul style="list-style-type: none"> • Seis paradigmas de interacción humana. <ol style="list-style-type: none"> 1. Ganar – Ganar 2. Gano – Pierdes 3. Pierdo – Ganas 4. Pierdo – Pierdes 5. Gano 6. Ganar – Ganar o no hay trato. 	Especialista en los siete hábitos.	1 semana

		que se gane alguien tiene que perder.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios prácticos 		
Busca primero entender para luego ser entendido.	Conocer el hábito de Buscar primero entender para luego ser entendido que permitirá incrementar la comunicación efectiva.	Es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que se tiene de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter y comunicación • Escucha empática • Diagnosticar antes de prescribir • Cuatro respuestas auto bibliográficas • Comprensión y percepción • Después procure ser comprendido • Persona a persona • Ejercicios prácticos 	Especialista en los siete hábitos.	1 semana
Sinergizar.	Conocer el hábito de Sinergizar que permitirá incrementar la interdependencia.	Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación sinérgica • Sinergia en el aula • Sinergia en el Colegio • Sinergia y comunicación • Sinergia negativa • Ejercicios prácticos 	Especialista en los siete hábitos.	1 semana

Afilarse la sierra.	Conocer el hábito de afilar la sierra que permitirá incrementar la mejora continua.	Es usar la capacidad que tenemos para renovar el área física, social, mental y espiritual. Es lo que permite establecer un balance entre todas las dimensiones del ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que se desempeñan en la vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuatro dimensiones de la renovación <ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión física. 2. Dimensión espiritual. 3. Dimensión mental. 4. Dimensión social/emocional. • Ejercicios prácticos 	Especialista en los siete hábitos.	2 semanas
---------------------	---	--	---	---	------------------

Fuente: elaboración propia basada en los siete hábitos de la gente altamente efectiva

2.8 EJERCICIOS PARA PRACTICAR LOS SIETE HÁBITOS.

(Tomado del libro los siete hábitos)

2.8.1 SER PROACTIVO.

- Durante un día, preste atención a su lenguaje y al lenguaje de las personas que lo rodean. ¿Con cuánta frecuencia usa y escucha frases reactivas como «Si...», «No puedo...», ¿«Debo...» o «Tengo que...»?
- Escoja un problema de su vida laboral o personal que le resulte frustrante. Determine si se trata de un problema de control directo, de control indirecto o de control inexistente. Identifique el primer paso que puede dar en su círculo de influencia para resolverlo, y dé ese paso.
- Ensaye el test de proactividad de los treinta días. (Ver anexo 5) Tome conciencia del cambio en su círculo de influencia.

2.8.2 EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE

- Tómese unos momentos y describa por escrito sus roles tal como los ve. ¿Está usted satisfecho con esa imagen de su vida?
- Dedique tiempo a aislarse completamente de las actividades diarias y empiece a trabajar sobre su enunciado de la misión personal.
- Inicie una colección de notas, citas e ideas que tal vez pueda usar cuando redacte su enunciado de la misión personal.
- Identifique un proyecto que deberá afrontar en un futuro próximo, y aplique el principio de la creación mental. Escriba los resultados que desea obtener, y los pasos que lo conducirán a esos resultados.

- Comparta con su familia o con su grupo de trabajo los principios del segundo hábito, y proponga que inicien un proceso conjunto de elaboración de un enunciado de misión para la familia o el grupo.

2.8.3 PONER PRIMERO LO PRIMERO

- Identifique una actividad del cuadrante II que usted sabe que ha descuidado en su vida, una actividad que bien realizada tendrá un efecto significativo en su vida, personal o profesionalmente. Póngala por escrito y comprométase a realizarla.
- Dibuje una matriz de administración del tiempo y trate de estimar qué porcentaje de su tiempo destina a cada cuadrante. Después registre su uso del tiempo durante tres días en intervalos de quince minutos. ¿Cuán precisa fue su estimación? ¿Está satisfecho con el modo en que utiliza el tiempo? ¿Qué necesita para cambiar?
- Haga una lista de las responsabilidades que podría delegar y de las personas que podrían hacerse cargo de ellas, o que podrían adiestrarse para asumirlas. Determine lo necesario para iniciar el proceso de delegación o adiestramiento.

2.8.4 PENSAR EN GANAR – GANAR

- Piense en una interacción futura en la que trate de llegar a un acuerdo o negociar una solución. Comprométase a mantener un equilibrio entre el coraje y la consideración.
- Haga una lista de los obstáculos que le impiden aplicar con más frecuencia el paradigma ganar/ganar. Determine qué podría hacer dentro de su círculo de influencia para eliminar algunos de esos obstáculos.
- Seleccione una relación específica en la que le gustaría desarrollar un acuerdo ganar/ganar. Trate de ponerse en el lugar de la otra persona, y ponga explícitamente por escrito de qué

modo piensa usted que esa persona ve la solución. Después enumere, desde su propia perspectiva, qué resultados constituirían el «ganar» para usted. Aborde a la otra persona y pregúntele si ella está dispuesta a iniciar un proceso de comunicación y continuarlo hasta que lleguen a un punto de acuerdo y a una solución mutuamente beneficiosa.

- Trate de identificar a alguien como modelo de pensamiento ganar/ganar que, incluso en situaciones difíciles, procure realmente el beneficio mutuo. Decida observar con mayor atención y aprender con el ejemplo de esa persona.

2.8.5 BUSCA PRIMERO ENTENDER PARA LUEGO SER ENTENDIDO

- Elija una relación en la que usted sienta que la cuenta bancaria emocional está en números rojos. Trate de comprender y describir por escrito la situación desde el punto de vista de la otra persona. En la próxima interacción, escuche para comprender, comparando lo que escucha con lo que haya escrito. ¿Hasta qué punto eran válidos sus supuestos? ¿Comprendió realmente la perspectiva de ese individuo?
- Comparta el concepto de empatía con alguien cercano a usted. Dígale que quiere trabajar con él en la escucha auténtica a otros y pídale un comentario al respecto al cabo de una semana. ¿Cómo le fue? ¿Cómo hizo que se sintiera aquella persona?
- La próxima vez que tenga la oportunidad de observar a otras personas comunicándose, tápese los oídos durante unos minutos y mire. ¿Qué emociones se comunican, no transmisibles solamente con palabras?
- La próxima vez que se sorprenda utilizando inadecuadamente una de las respuestas autobiográficas (sondeo, evaluación, consejo o interpretación), trate de convertir esa

situación en un depósito, mediante el reconocimiento y la disculpa («Lo siento, realmente no estaba tratando de comprender. ¿Podemos empezar de nuevo?»).

- Base en la empatía su próximo planteamiento o exposición. Describa el otro punto de vista tan bien o mejor que sus propios defensores; después procure hacerse comprender dentro del marco de referencia de ellos.

2.8.6 SINERGIZAR

- Piense en una persona que por lo general ve las cosas de un modo distinto del suyo. Considere de qué modo podrían utilizarse esas diferencias como piedras del camino que llevan a soluciones de tercera alternativa. Tal vez pueda sacar a la luz sus concepciones presentes acerca de un problema o proyecto valorando las diferentes ideas que probablemente escuche.
- Haga una lista de las personas que le irritan. ¿Representan diferentes concepciones que podrían conducir a la sinergia si usted tuviera una mayor seguridad intrínseca y valorara las diferencias?
- Identifique una situación en la cual usted desea un mayor trabajo de equipo y sinergia. ¿Cuáles serán las condiciones necesarias para apoyar la sinergia? ¿Qué puede usted hacer para crear esas condiciones?
- La próxima vez que esté en desacuerdo o se enfrente con alguien, trate de comprender las preocupaciones subyacentes de la posición de esa persona. Oriente esas preocupaciones de un modo creativo y mutuamente beneficioso.

2.8.7 AFILAR LA SIERRA

- Haga una lista de las actividades que lo ayudarían a mantenerse en un buen estado físico, adecuadas a su estilo de vida y con las que usted disfrutaría después de las horas de trabajo.
- Haga una lista análoga de actividades renovadoras de las dimensiones espiritual y mental. En el área social/emocional, enumere relaciones que le gustaría mejorar, o circunstancias específicas en las que la victoria pública le procuraría una mayor efectividad. Elija un ítem de cada área para planteárselo como meta de la semana. Llévelo a cabo y evalúe.
- Comprométase a poner por escrito actividades específicas para «afilar la sierra» en las cuatro dimensiones todas las semanas, a realizarlas y a evaluar su rendimiento y los resultados.

Cuadro N° 6 Estrategias

• Capacitación para la implementación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva.
• Estrategia para el mejoramiento del desarrollo de tareas.
• Estrategia para el desarrollo de nuevas competencias.
• Estrategia para el desarrollo de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios.
• Estrategia para mejorar la resolución de conflictos.
• Estrategias para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Fuente: Elaboración Propia.

2.9 PLAN DE ACCIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuadro N° 7 Plan de acción sobre la gestión del talento humano

PLAN DE ACCIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL COLEGIO ALEJO CARPENTIER.				
Estrategia	Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo de implementación
Estrategia para el mejoramiento del desarrollo de tareas.	Implementar herramientas que permita asignar las tareas específicas que cada persona realiza para que sean más acordes con sus habilidades y capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema informático en Excel para establecer lista de tareas pendientes, Cronograma y tableros, los horarios de trabajo, las horas extras, permisos, asistencias e inasistencias de los colaboradores. • Incorporación de tecnologías de información y comunicación. • Evaluación y retroalimentación. 	Jefatura del Colegio Alejo Carpentier	2 semanas
Estrategia para el desarrollo de nuevas competencias.	Orientar el aprendizaje por competencias para desarrollar, actualizar y especializar a las docentes para el logro de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un diccionario de competencias. • Diseñar el Plan de Aprendizaje Institucional dirigido al desarrollo de las competencias definidas a nivel individual y colectivo. • Establecer la Metodología de Aprendizaje Continuo requerida para el desarrollo de las competencias. 	Jefatura del Colegio Alejo Carpentier	2 semanas
Estrategia para el desarrollo de herramientas de planificación que les permita	Incrementar la adaptabilidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance de los objetivos que se han propuesto con antelación.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cambios que vayan acorde a los valores del colegio. • Mantener una comunicación fluida con el personal docente. 	Jefatura del Colegio Alejo Carpentier	2 semanas

adaptarse a los cambios.		<ul style="list-style-type: none"> • Marcar objetivos definidos que puedan conseguirse con acciones concretas y bien planteadas. • Definir planes de capacitación que permita la adaptabilidad a los cambios. 		
Estrategia para mejorar la resolución de conflictos.	Fomentar un buen clima organizacional entre todo el grupo de empleados de la empresa de cada área logrando el mejoramiento de relaciones interpersonales. Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Dos reuniones mensuales para la resolución de conflictos internos que ayuden a la discusión y toma de decisiones • Encuentros semanales con empleados para conocer sus actitudes con respecto al trabajo. • Desarrollo semestral de dos terapias anti estrés dentro de la empresa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, y prevenir problemas de estrés en el personal. 	Jefatura del Colegio Alejo Carpentier	2 semanas
Estrategias para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.	Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando personal con un mejor perfil profesional, a través de actividades capacitación y formación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de cursos de capacitación que permita mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. • Definir un manual de Transferencia de conocimientos para desarrollo del personal docente, para optimizar sus habilidades, destrezas e incrementar su productividad. • Involucramiento en talleres de carácter externos. • Tres seminarios de actualización de conocimientos 	Jefatura del Colegio Alejo Carpentier	2 semanas

Fuente: Elaboración Propia.

2.10 RECURSOS

2.10.1 ENCARGADO DE IMPLEMENTAR LA PROPUESTA.

- La capacitación para conocer los siete hábitos será impartida por el grupo de investigación a la jefatura y personal docente.
- La capacitación del talento humano basada en las estrategias será impartida por la jefatura del Colegio al personal docente.

2.10.2 RECURSO FINANCIERO.

- **Inversión de recursos materiales y técnicos:** (Ver cuadro N° 8 presupuesto de gastos).
- **Facilitadores:** no tendrá costo porque como ya se mencionó estará a cargo del equipo investigador.

2.10.3 RECURSO MATERIAL.

- **Espacio físico:** Se llevará a cabo en las instalaciones del Colegio.
- **Mobiliarios y equipo:** La entidad en estudio dispone de mesas, sillas, computadoras de escritorio y proyector que servirá para realizar las capacitaciones.
- **Material didáctico:** El cual será financiado y entregado por parte del Colegio con el propósito de facilitar la ponencia a impartir.
- **Refrigerio:** Será entregado al momento del respectivo receso que se dará durante el desarrollo de la capacitación.

2.10.4 RECURSO HUMANO.

- Jefatura y personal docente del Colegio Alejo Carpentier

3. PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Cuadro N° 8 Presupuesto de gastos.

<i>PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SIETE HÁBITOS</i>			
			TOTAL
COSTOS DE CAPACITACIONES			\$1,400.00
TEMA	COSTO (\$)		
Ser proactivo	\$200.00		
Empezar con fin en mente	\$200.00		
Poner primero lo primero	\$200.00		
Pensar en ganar - ganar	\$200.00		
Entender para luego ser entendido	\$200.00		
Sinergizar	\$200.00		
Afilan la cierra	\$200.00		
COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS			\$6,000.00
Estrategia	COSTO (\$)		
Mejoramiento del desarrollo de tareas	\$4,380.00		
Desarrollo de nuevas competencias	\$1,000.00		
Desarrollo de herramientas de planificación para adaptación al cambio	\$ 100.00		
Resolución de conflictos	\$120.00		
Mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje	\$400.00		
COSTO DE MATERIALES			\$14.70
	UNITARIO	TOTAL	
Cuadernillo para apuntes	\$0.80	\$5.60	
Lápiz y borrador	\$0.30	\$2.10	
Materiales de referencia	\$1.00	\$7.00	
TOTAL, GENERAL			\$7,314.70

Fuente: Elaboración Propia.

4. CRONOGRAMA PARA LA PUESTA EN MARCHA

Cuadro N° 9 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.													
No.	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de propuesta al Colegio.	■											
2	Presentación de propuesta por el equipo de investigación.	■											
3	Estudio de propuesta por la directora.		■	■									
4	Divulgación del programa y plan a los docentes.			■									
5	Programación de fechas para las capacitaciones.				■								
6	Preparación de material didáctico y presentaciones.				■								
7	Programa de capacitación de los Siete Hábitos.					■							
8	Capacitación para el desarrollo del habito “Ser proactivo”.					■							
9	Capacitación para el desarrollo del habito “Empezar con un fin en mente”.						■						
10	Capacitación para el desarrollo del habito “Poner primero lo primero”.							■					
11	Capacitación para el desarrollo del habito “Pensar en Ganar-Ganar”.								■				
12	Capacitación para el desarrollo del habito “Buscar primero entender para luego ser entendido.”									■			
13	Capacitación para el desarrollo del habito “Sinérgica”										■		
14	Capacitación para el desarrollo del habito “Afilan la sierra”											■	
15	Evaluación del programa.												■
16	Retroalimentación.												■
17	Entrega de plan de acción sobre la gestión del talento humano.												■

Fuente: Elaboración Propia.

5. BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

Juarez, R. A. (2013). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones*.

México: Pearson Educación.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: 11 edition Pearson

Education.

Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*.

Mexico: Pearson Educación.

R.Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos aires, Barcelona,

Mexico: 1ª ed. IIª reimp.- Buenos Aires Paidós.

Soriano, R. R. (2011). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Mexico: 9 edición plaza y

Valdes.

LEYES

Salvador, (1983). *Constitución de la República de El Salvador*. San Salvador.

Salvador, (1972). *Código de Trabajo de El Salvador*.

Salvador, (1996). *Ley General de Educación*. San Salvador.

Salvador, (2009). *Ley de Protección Integral de la Niñez y adolescencia de El Salvador*. San

Salvador.

Salvador, (2021). *Ley de Inclusión de las Personas con Discapacidad El Salvador*. San Salvador.

PAGINAS WEB

Carpentier, C. A. (01 de Agosto de 2021). *Sitio Oficial Alejo carpentier*. Obtenido de Sitio

Oficial Alejo carpentier: **www.alejocarpentier.com**

Los 25 libros más influyentes de gestión empresarial. (2011). *Times*.

TRABAJOS DE GRADO

ANGEL, L. P. (Febrero de 2011). *METODOLOGÍA PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS*.

Obtenido de Universidad Autonoma de Nuevo Leon:

<http://eprints.uanl.mx/2403/1/1080089674.pdf>

Corral, E. C. (2012). *La importancia de la transmisión de hábitos y rutinas en educación infantil*.

Campus de Palencia.

Fernandez, M. d. (07 de Julio de 2006). *Sistema de Valuación de puestos*. Obtenido de

<http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/21/1322Tema%201%20Sistemas%20de%20valuaci%C3%B3n%20de%20Puestos.pdf>

Manzano, J. C. (2014). *Plan de gestión del talento humano empresa*. Ecuador.

Rivera, W. H. (2005). *Presupuestos planificación y control*. México: Pearson Educación.

Schneider, A. M. (2017). *Identificación de la forma en que los alumnos de 5to y 6to grado de primaria aplican los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Tamashiro, A. V. (2019). Valoración objetiva de puestos de trabajo entre hombres y mujeres.

Guia para la Igualdad, 72.

6. ANEXOS

ANEXO 1 - INSTRUMENTO ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Datos Generales

Cargo especialidad o materia que imparte:	
Genero:	Edad:

Objetivo: Identificar si los docentes aplican los siete hábitos de la gente altamente efectiva que les permita incrementar el desempeño.

ENCUESTA

Indicador: Proactividad. <i>(Proactividad)</i>	
Objetivo: Determinar la inversión de tiempo de los colaboradores con actividades que agregan valor para volver más competitivo al Colegio.	
1. ¿En que invierte el tiempo libre en su área de trabajo?	Preparar material de enseñanza
	Revisar redes sociales
	Reunión con compañeros de trabajo
	Proponer investigaciones nuevas
	Otros.
Indicador: Responsabilidad. <i>(Proactividad)</i>	
Objetivo: Reconocer la responsabilidad que presentan los colaboradores en el momento que se generan los conflictos.	
2. ¿En el momento en que surgen los problemas, de qué manera lo solucionan?	Existe profesionalismo y disposición para resolverlos.
	Surgen conflictos entre empleados.
	No se atienden los problemas
	Ambiente se vuelve tenso.

Indicador: Autocontrol. (<i>Proactividad</i>)	
Objetivo: Comprobar si los docentes han vivido situaciones donde puedan ejercer un autocontrol de sus emociones.	
3. ¿En alguna ocasión ha tenido algún enfrentamiento o desacuerdo con compañeros o jefaturas?	Si
	No
	Rara vez

Indicador: Autocontrol. (<i>Proactividad</i>)	
Objetivo: Reconocer el autocontrol que demuestran los empleados cuando surgen los problemas para validar el respecto sobre las opiniones de los demás.	
4. ¿Cuándo se presenta una dificultad considera usted que logra mantener la calma, y piensa con claridad para responder o actuar?	Si
	No
	Rara vez

Indicador: Autonomía. (<i>Empezar con un fin en Mente</i>)	
Objetivo: Deducir si los empleados sienten que pueden actuar con autonomía para realizar propuestas y resolver problemas.	
5. ¿Con que frecuencia ha tenido la oportunidad de innovar en su lugar de trabajo implementando ideas nuevas?	Siempre
	Casi siempre
	Rara Vez

Indicador: Autonomía. (<i>Empezar con un fin en Mente</i>)	
Objetivo: Determinar la autonomía de los colaboradores al momento de tomar decisiones importantes dentro del Colegio.	
6. A la hora de tomar decisiones importantes, ¿Asume la responsabilidad?	Si
	No

Indicador: Liderazgo. (<i>Empezar con un fin en Mente</i>)	
Objetivo: Comprobar la existencia de confianza por parte de las jefaturas hacia los colaboradores para evidenciar el liderazgo.	
7. ¿Existe confianza por parte de las jefaturas hacia los colaboradores?	Si
	No
	Rara vez

Indicador: Liderazgo. (Empezar con un fin en Mente)	
Objetivo: Definir las áreas de motivación para que los colaboradores sean efectivos en su trabajo con el fin de identificar el liderazgo.	
8. ¿De qué forma motiva las jefaturas a los colaboradores?	Ofrece incentivos económicos.
	Toma en cuenta la opinión de los colaboradores.
	Ofrece oportunidades de crecimiento.
	Genera ambiente agradable en el trabajo.
	No motiva a los colaboradores.

Indicador: Liderazgo. (Empezar con un fin en Mente)	
Objetivo: Clasificar el nivel de liderazgo que existe en el Colegio.	
9. ¿Cómo califica el liderazgo en el Colegio alejo Carpentier?	Excelente
	Muy Bueno
	Bueno
	Malo

Indicador: Organización. (Establecer primero lo primero)	
Objetivo: Analizar la utilización de herramientas para la organización de actividades en el Colegio.	
10. ¿Existen guías, programas, planes o protocolos definidos por la administración para el desarrollo de tareas?	Si No

Indicador: Organización. (Establecer primero lo primero)	
Objetivo: Evaluar acerca del cumplimiento de objetivos para validar la organización del Colegio.	
11. ¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos establecidos por la administración?	Siempre Casi siempre Nunca

Indicador: Eficiencia. (Establecer primero lo primero)	
Objetivo: Comprobar si los empleados asumen con efectividad sus responsabilidades.	
12. ¿Revisa y actualiza sus tareas o actividades pendientes?	Si
	No
	Rara vez

Indicador: Eficiencia. <i>(Establecer primero lo primero)</i>	
Objetivo: Diagnosticar si los empleados asumen con efectividad sus responsabilidades.	
13. En sus labores diarias ¿Cada cuánto tiempo presenta reportes de personal a su superior?	Diariamente
	Semanalmente
	Mensual
	Annual
	Nunca

Indicador: Motivación. <i>(Pensar en ganar – ganar)</i>	
Objetivo: Deducir cuál es el nivel de motivación que poseen los empleados que les permita pensar en ganar – ganar.	
14. ¿Considera que el esfuerzo realizado en sus labores diarias ha tenido las retribuciones justas?	Si
	No
	Rara vez

Indicador: Motivación. <i>(Pensar en ganar – ganar)</i>	
Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción que poseen los empleados en relación al trabajo en equipo.	
15. ¿Considera que existe una relación efectiva y amigable dentro de su lugar de trabajo?	Siempre
	Casi siempre
	Rara vez

Indicador: Competitividad. <i>(Pensar en ganar – ganar)</i>	
Objetivo: Definir la existencia de programas de capacitación con el fin de incrementar la competitividad de sus colaboradores en sus labores diarias.	
16. ¿El Colegio posee planes de capacitación para el desarrollo de nuevas competencias?	Si
	No

Indicador: Competitividad. <i>(Pensar en ganar – ganar)</i>	
Objetivo: Determinar la frecuencia en que los colaboradores del Colegio reciben las capacitaciones.	
17. Si en la pregunta anterior fue positiva seleccione el periodo en la que recibe la capacitación	Semanal
	Mensual
	Annual

Indicador: Escucha Activa. <i>(Procura primero comprender y después ser comprendido)</i>	
Objetivo: Diagnosticar la capacidad de escucha de los docentes del Colegio.	
18. ¿Al momento de establecer comunicaciones cuál de estas acciones realiza con mayor frecuencia?	Distraerse
	fingir que se escucha
	Escuchar selectivamente
	Escuchar solo palabras
	Escuchar en forma egocéntrica
Escucha genuina o empática	

Indicador: Flexibilidad. <i>(Procura primero comprender y después ser comprendido)</i>	
Objetivo: Analizar la capacidad de adaptabilidad de los empleados a las exigencias de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	
19. ¿Recibe capacitaciones acerca de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios?	Si
	No

Indicador: Flexibilidad. <i>(Procura primero comprender y después ser comprendido)</i>	
Objetivo: Clasificar con qué frecuencia se aplica las herramientas de planificación que permiten la adaptabilidad al cambio.	
20. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia aplica dichas herramientas?	Semanalmente
	Mensualmente
	Anualmente

Indicador: Negociación. <i>(Procura primero comprender y después ser comprendido)</i>	
Objetivo: Evaluar si existe la aplicación de herramientas que permita manejar la resolución de conflictos a través de la negociación	
21. ¿En el Colegio se aplican herramientas para ejecutar planes o capacitaciones para la resolución de conflictos?	Si
	No

Indicador: Negociación. <i>(Procura primero comprender y después ser comprendido)</i>	
Objetivo: Identificar con qué frecuencia se aplica las herramientas que permiten la resolución de conflictos.	
22. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia aplica dichas herramientas?	Semanalmente
	Mensualmente
	Anualmente

Indicador: Sinergia. (<i>Sinergizar</i>)	
Objetivo: Definir si se realizan actividades en equipo que permitan logran la sinergia del personal docente.	
23. ¿Realiza actividades de trabajo en equipo e integración de comunicación?	Si
	No

Indicador: Sinergia. (<i>Sinergizar</i>)	
Objetivo: Identificar con qué frecuencia se realizan actividades que benefician el trabajo en equipo.	
24. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia realiza dichas actividades?	Semanalmente
	Mensualmente
	Anualmente

Indicador: Capacitación. (<i>Afilan la sierra</i>)	
Objetivo: Evaluar si se implementan programas de capacitación que permitan incrementar el desempeño de los docentes.	
25. ¿Recibe cursos, talleres, capacitaciones que le permitan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?	Si
	No

Indicador: Capacitación. (<i>Afilan la sierra</i>)	
Objetivo: Analizar con qué frecuencia se realizan programas de capacitación que incrementan el desempeño.	
26. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia realiza dichas actividades?	Semanalmente
	Mensualmente
	Anualmente

Indicador: Desempeño. (<i>Afilan la sierra</i>)	
Objetivo: Reconocer si los docentes realizan actividades de autoevaluación que les permita medir su desempeño.	
27. ¿Realizan actividades de autoevaluación?	Si
	No
	Rara vez

ANEXO 2 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Datos Generales

Cargo especialidad o materia que imparte:	
Genero:	Edad:

Objetivo: Identificar si los docentes aplican los siete hábitos de la gente altamente efectiva que les permita incrementar el desempeño.

Datos generales

Tabla 1. ¿Cargo, especialidad o materia que imparte?
Lenguaje y Literatura
Educación Parvularia
Matemáticas
Ciencias
2° grado
Inglés
Primer Grado

Tabla 2. Género
Mujer

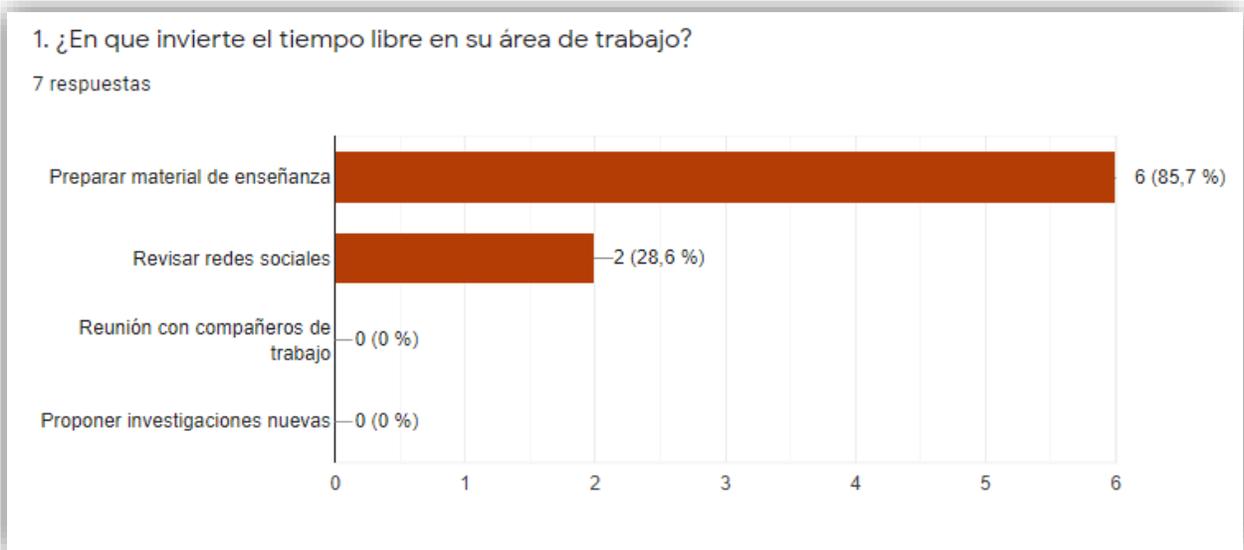
Tabla 3. Edad
21 - 30 años
31 - 40 años
41 - 50 años
21 - 30 años
21 - 30 años
41 - 50 años
21 - 30 años

PREGUNTAS DE DESARROLLO

Pregunta #1 (Tabla 4)

1. ¿En que invierte el tiempo libre en su área de trabajo?
Preparar material de enseñanza
Revisar redes sociales
Preparar material de enseñanza
Preparar material de enseñanza, Revisar redes sociales

Gráfico 1



Análisis

El personal docente en su mayoría gestiona eficientemente su tiempo, preparándose cada día para impartir sus clases de la mejor manera, sin embargo, una pequeña muestra que representa el 28.6% utiliza su tiempo en forma ociosa dedicándose a ver sus redes sociales, afectando de esta forma los objetivos en común de la institución debido a que utilizan su tiempo en actividades que no resultan de provecho, por lo que se le recomienda adaptar medidas de mejoras en el desempeño laboral.

Pregunta #2 (Tabla 5)

2. ¿En el momento en que surgen los problemas, de qué manera lo solucionan?
Existe profesionalismo y disposición para resolverlos.
Existe profesionalismo y disposición para resolverlos.
Existe profesionalismo y disposición para resolverlos.
Ambiente se vuelve tenso.
Existe profesionalismo y disposición para resolverlos.
Existe profesionalismo y disposición para resolverlos.
Ambiente se vuelve tenso.

Gráfico 2



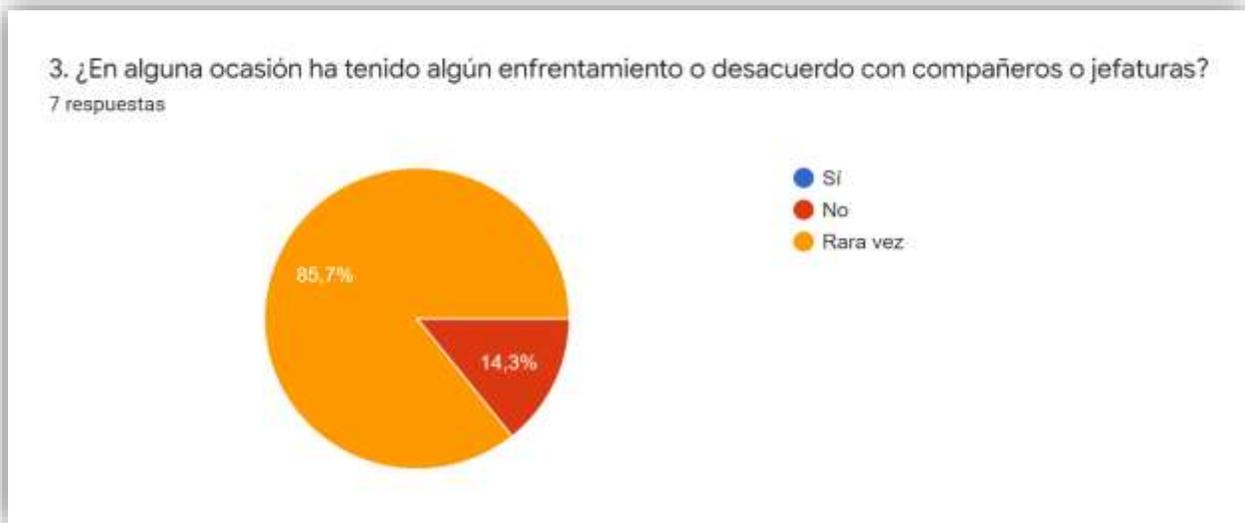
Análisis

Los colaboradores en su mayoría tienen un alto grado de profesionalismo al momento de solucionar cualquier conflicto o situación que les genere problema, sin embargo, hay un porcentaje del 28.6% que manifiestan que el clima laboral se ve afectado, para el cual se recomienda prestar atención y trabajar para que el ambiente no se vuelva tenso, brindándoles técnicas para que aprendan a lidiar con situaciones difíciles que requieran de soluciones prácticas y de esta forma mejorar el ambiente laboral.

Pregunta #3 (Tabla 6)

3. ¿En alguna ocasión ha tenido algún enfrentamiento o desacuerdo con compañeros o jefaturas?
No
Rara vez

Gráfico 3



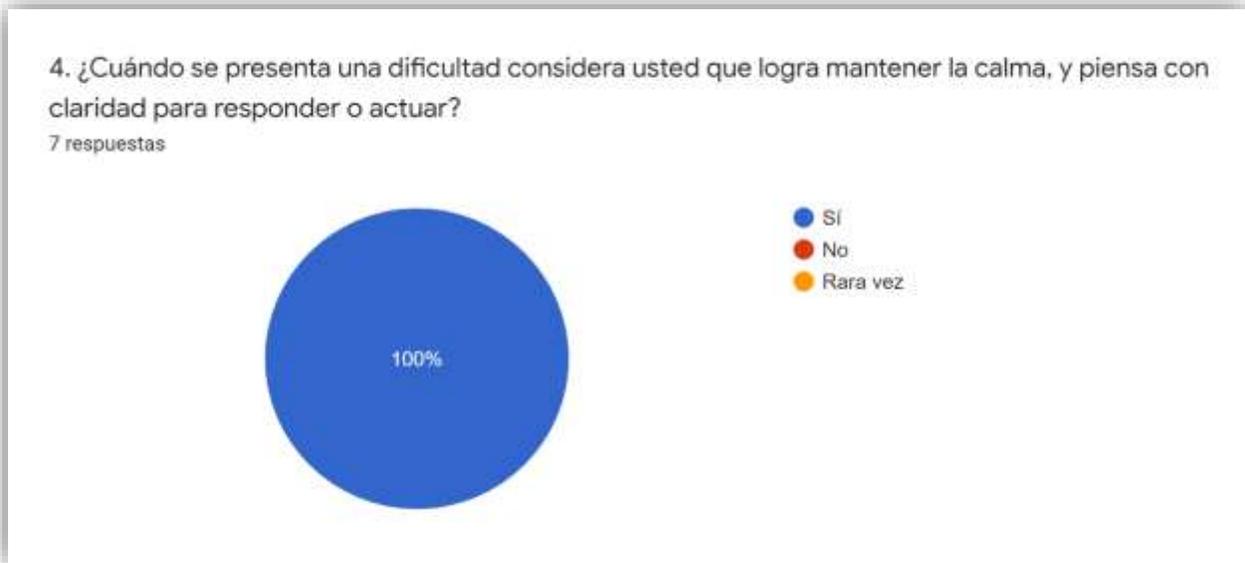
Análisis

Los conflictos en la institución se ven minimizados en su mayoría, teniendo muy pocos conflictos y situaciones de enfrentamiento entre los integrantes del equipo docente, este aspecto fortalece en gran medida la buena relación entre las jefaturas y colaboradores demostrando que cuando se presentan estos desacuerdos se les trata a tiempo para evitar problemas futuros.

Pregunta #4 (Tabla 7)

4. ¿Cuándo se presenta una dificultad considera usted que logra mantener la calma, y piensa con claridad para responder o actuar?
Sí

Gráfico 4



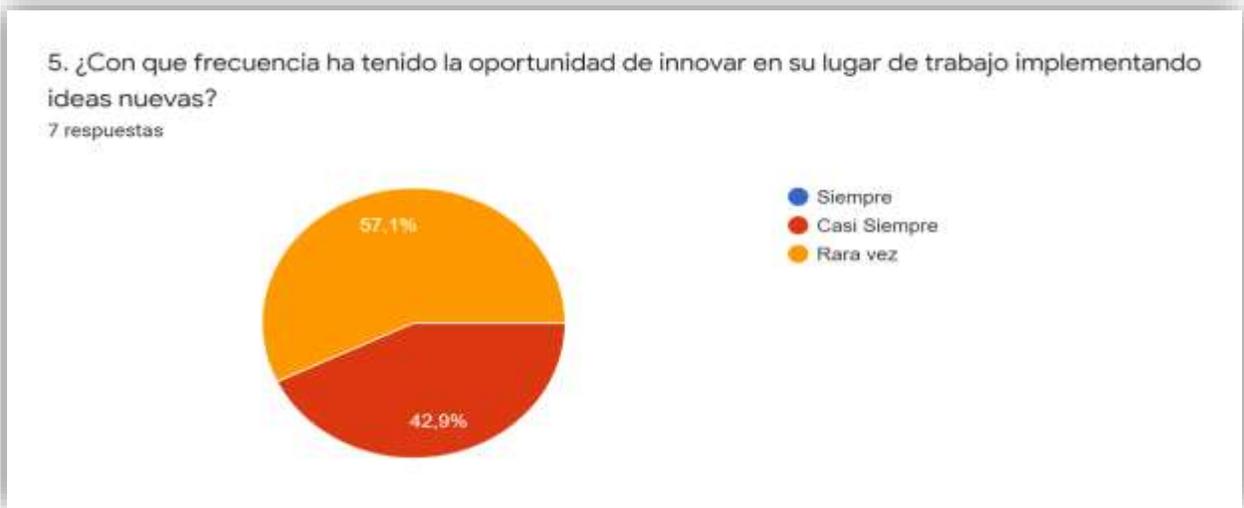
Análisis

Todas las dificultades que se presentan dentro de la institución se resuelven con calma y de forma consensuada, dedicando el tiempo necesario para pensar en las mejores soluciones y evitando que estos problemas se vuelvan repetitivos. Al utilizar estas buenas prácticas el 100% manifiestan que se obtienen resultados casi siempre inmediatos.

Pregunta #5 (Tabla 8)

5. ¿Con que frecuencia ha tenido la oportunidad de innovar en su lugar de trabajo implementando ideas nuevas?
Rara vez
Rara vez
Casi Siempre
Casi Siempre
Casi Siempre
Rara vez
Rara vez

Gráfico 5



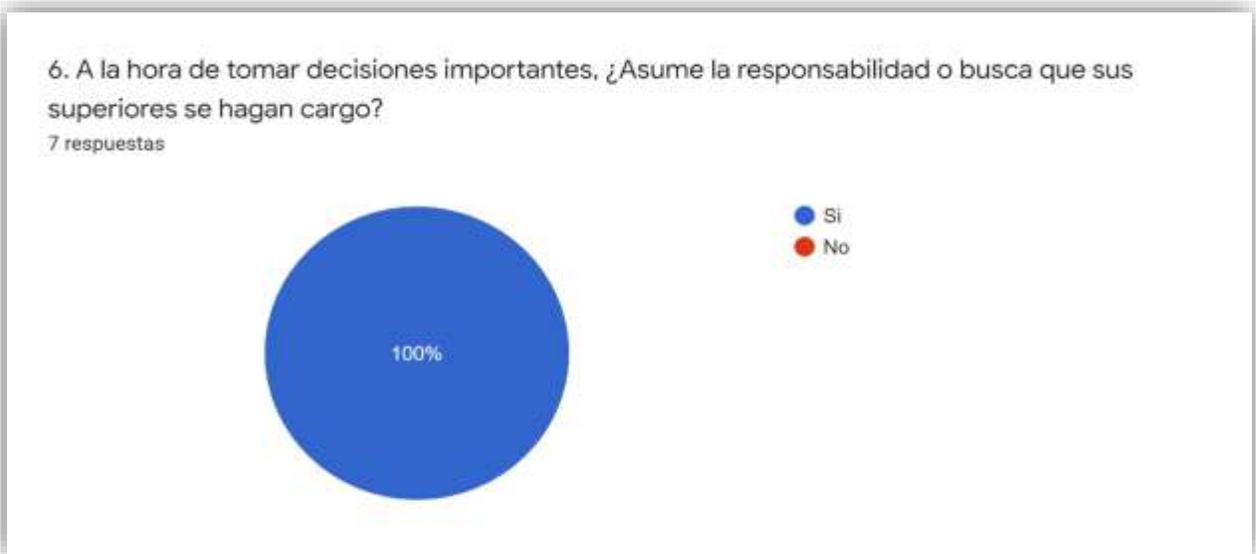
Análisis

El personal docente en muy rara ocasión presenta autonomía para innovar en el desarrollo de sus actividades, sin embargo, hay un porcentaje significativo de colaboradores que en ocasiones generan algunas propuestas de innovación, lo que permiten que el personal se sienta más participe en las actividades diarias, para lo cual se recomienda seguir trabajando con el 57.1% que manifestó no ser participante de la implementación de ideas innovadoras para que se puedan ir incluyendo en un futuro donde se logre que todo el grupo se sienta con la libertad de aportar ideas y le permitan la oportunidad de desarrollarlas.

Pregunta #6 (Tabla 9)

6. A la hora de tomar decisiones importantes, ¿Asume la responsabilidad?
Si

Gráfico 6



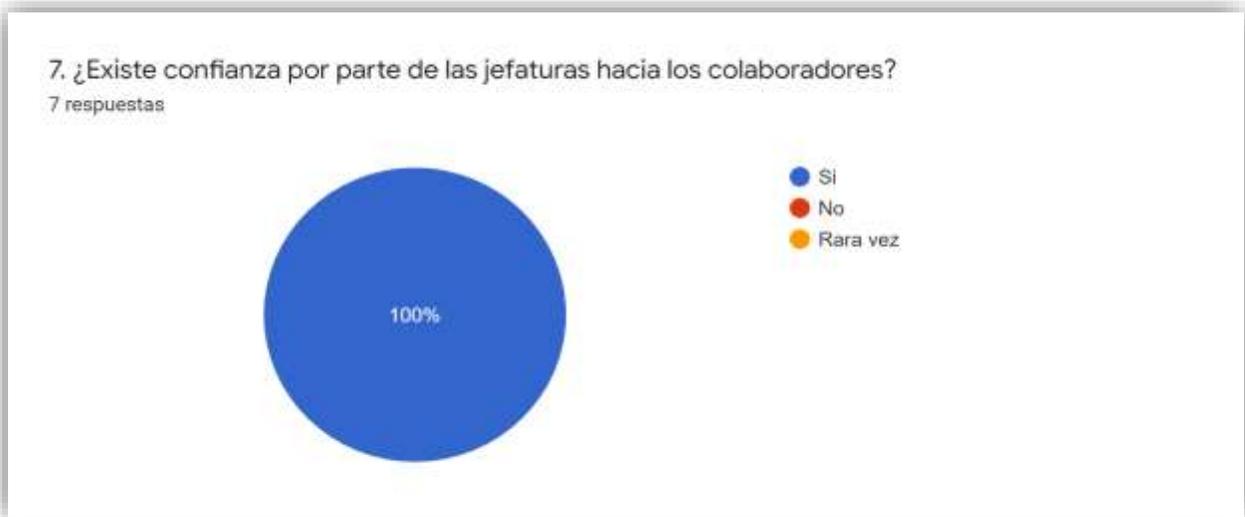
Análisis

Dentro del Colegio los colaboradores cuentan con la autonomía necesaria para tomar decisiones importantes en el desempeño de sus funciones. Manifestando en su totalidad que son muy comprometidos con el desarrollo de sus obligaciones, trabajando y exigiéndose a diario para lograr los objetivos planeados y aprender cosas nuevas.

Pregunta #7 (Tabla 10)

7. ¿Existe confianza por parte de las jefaturas hacia los colaboradores?
Si

Gráfico 7



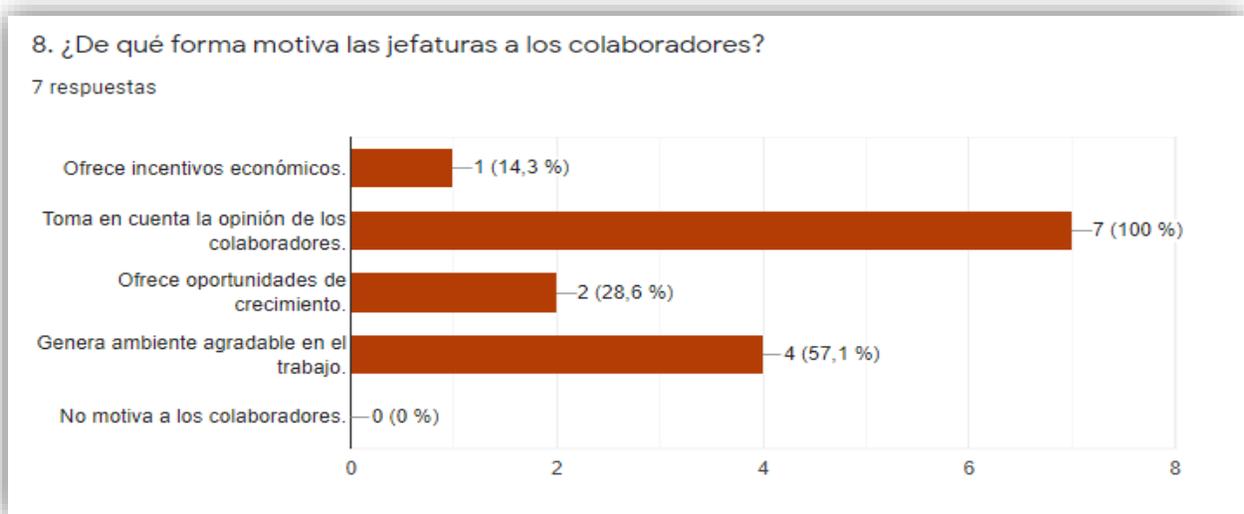
Análisis

El liderazgo en el Colegio es un tipo de liderazgo democrático que delega confianza y responsabilidades entre los integrantes del equipo permitiéndoles un mayor compromiso con la institución, pues la jefatura se centra en involucrar a todos los colaboradores del Colegio en la toma de sus decisiones, para lo cual utiliza la retroalimentación como un medio para dirigir y también corregir los errores.

Pregunta #8 (Tabla 11)

8. ¿De qué forma motiva las jefaturas a los colaboradores?
Toma en cuenta la opinión de los colaboradores., Genera ambiente agradable en el trabajo.
Toma en cuenta la opinión de los colaboradores., Ofrece oportunidades de crecimiento., Genera ambiente agradable en el trabajo.
Toma en cuenta la opinión de los colaboradores., Genera ambiente agradable en el trabajo.
Ofrece incentivos económicos., Toma en cuenta la opinión de los colaboradores., Ofrece oportunidades de crecimiento.
Toma en cuenta la opinión de los colaboradores., Genera ambiente agradable en el trabajo.
Toma en cuenta la opinión de los colaboradores.
Toma en cuenta la opinión de los colaboradores.

Gráfico 8



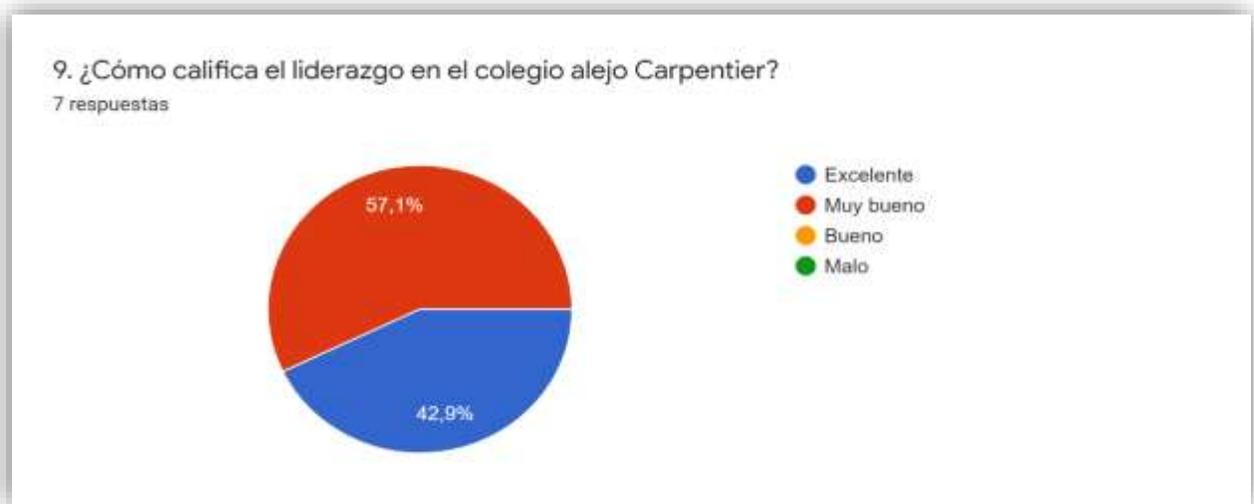
Análisis

La jefatura está enfocada en generar un ambiente agradable y de confianza entre sus colaboradores, para motivarlos a un desempeño efectivo de sus funciones y deja en último lugar las motivaciones económicas, creando un grado mayor de lealtad entre sus colaboradores, haciéndolos sentir bien.

Pregunta #9 (Tabla 12)

9. ¿Cómo califica el liderazgo en el Colegio alejo Carpentier?
Muy bueno
Excelente
Excelente
Excelente
Muy bueno
Muy bueno
Muy bueno

Gráfico 9



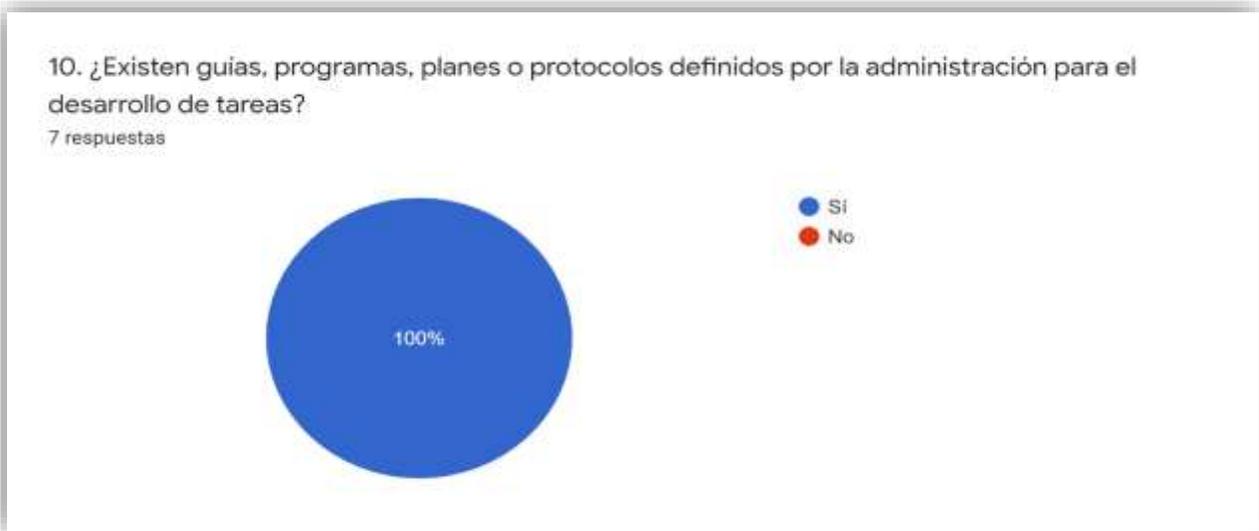
Análisis

En términos generales el liderazgo es muy bueno en el Colegio Alejo Carpentier, destacando que siempre habrá áreas de mejora en las que se puede ir trabajando, más sin embargo los colaboradores lo califican como muy bueno y excelente.

Pregunta #10 (Tabla 13)

10. ¿Existen guías, programas, planes o protocolos definidos por la administración para el desarrollo de tareas?
Sí

Gráfico 10



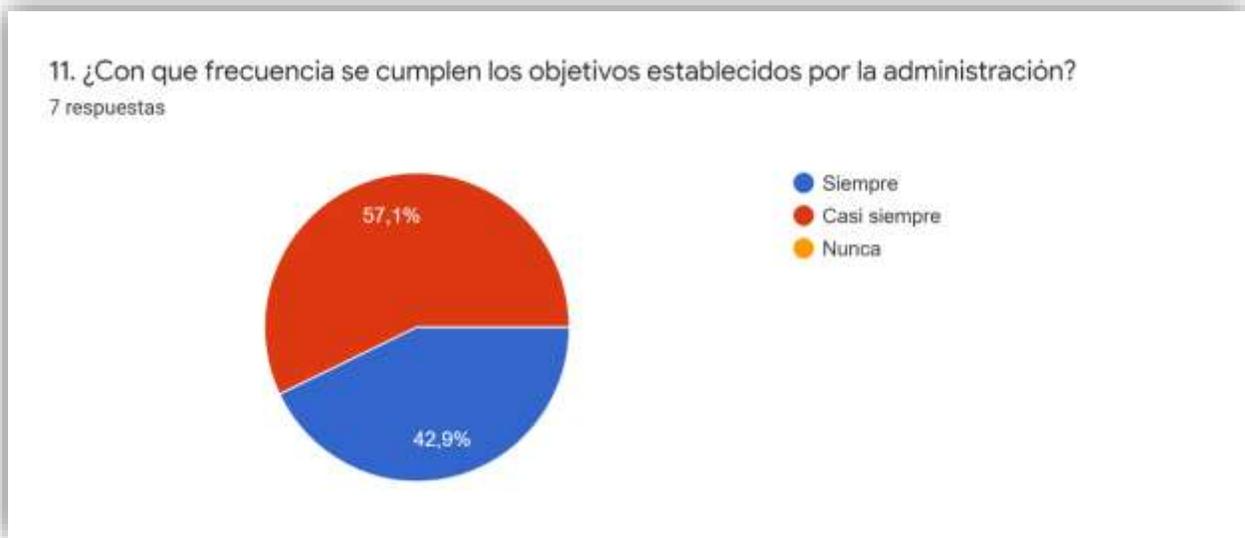
Análisis:

Los resultados reflejan existencia del conocimiento de guías, programas, planes o protocolos por parte del personal docente del Colegio, pero es de tomar en cuenta que estas herramientas son las que brinda el ministerio de educación, más sin embargo la administración posee escasas herramientas desarrollados por ellos para el aprendizaje continuo del docente que aumente de desempeño.

Pregunta #11 (Tabla 14)

11. ¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos establecidos por la administración?
Siempre
Casi siempre
Casi siempre
Siempre
Casi siempre
Siempre
Casi siempre

Gráfico 11



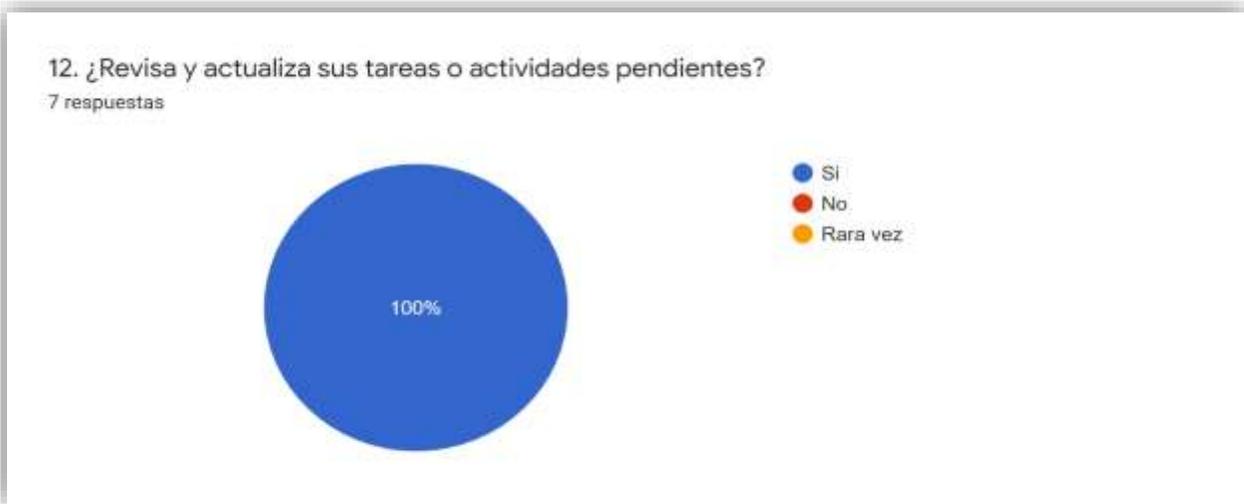
Análisis:

El 42.9% considera que, si cumple con los objetivos establecidos por la administración mientras que el resto en ocasiones no cumple con los objetivos, esto puede ser ocasionado por diversas circunstancias por una mala organización, tiempo aplicado en otras actividades que impiden cumplir con los objetivos, por lo que es necesario adoptar hábitos que mejoren el desempeño de los colaboradores.

Pregunta #12 (Tabla 15)

12. ¿Revisa y actualiza sus tareas o actividades pendientes?
Si

Gráfico 12



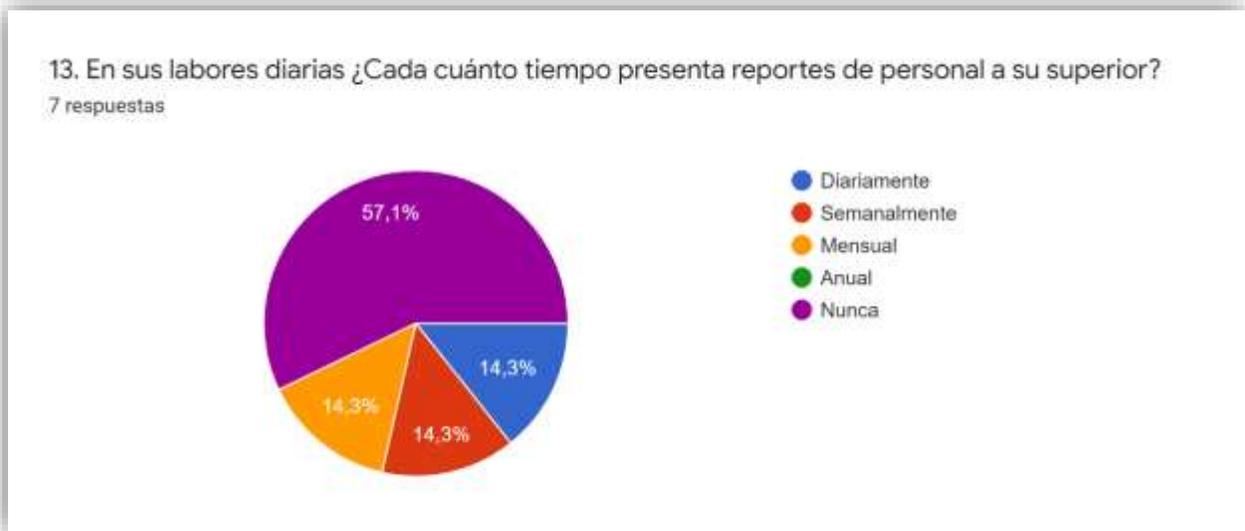
Análisis:

Los resultados reflejan en su totalidad que los docentes revisan y actualizan sus tareas o actividades, pero es importante que se trabaje con la aplicación de las tareas, esto mediante la implementación de hábitos para mejorar el desempeño en los colaboradores.

Pregunta #13 (Tabla 16)

13. En sus labores diarias ¿Cada cuánto tiempo presenta reportes de personal a su superior?
Nunca
Nunca
Mensual
Nunca
Semanalmente
Diariamente
Nunca

Gráfico 13



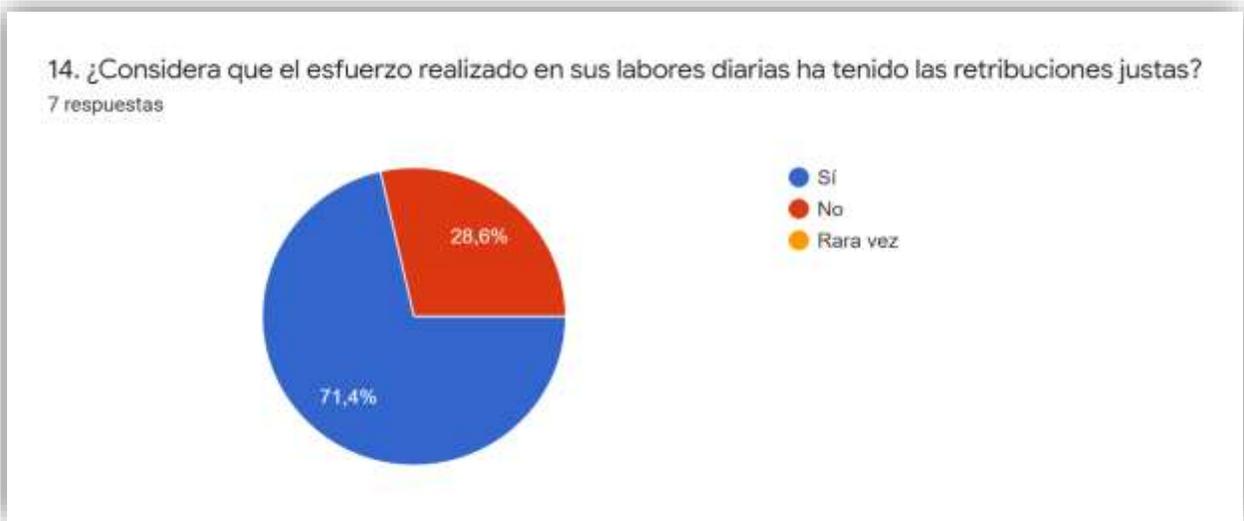
Análisis:

Los resultados demuestran que el 57.1% no presentan reportes a su superior, mientras que algunos presentan reportes a diario, semanal y anual, esto genera falta de comunicación del personal en las actividades ya que no permite identificar el éxito de ellas, es importante incentivar al personal docente a que reporte sus actividades y estas sirvan para la retroalimentación en futuras actividades.

Pregunta #14 (Tabla 17)

14. ¿Considera que el esfuerzo realizado en sus labores diarias ha tenido las retribuciones justas?
No
Sí
No

Gráfico 14



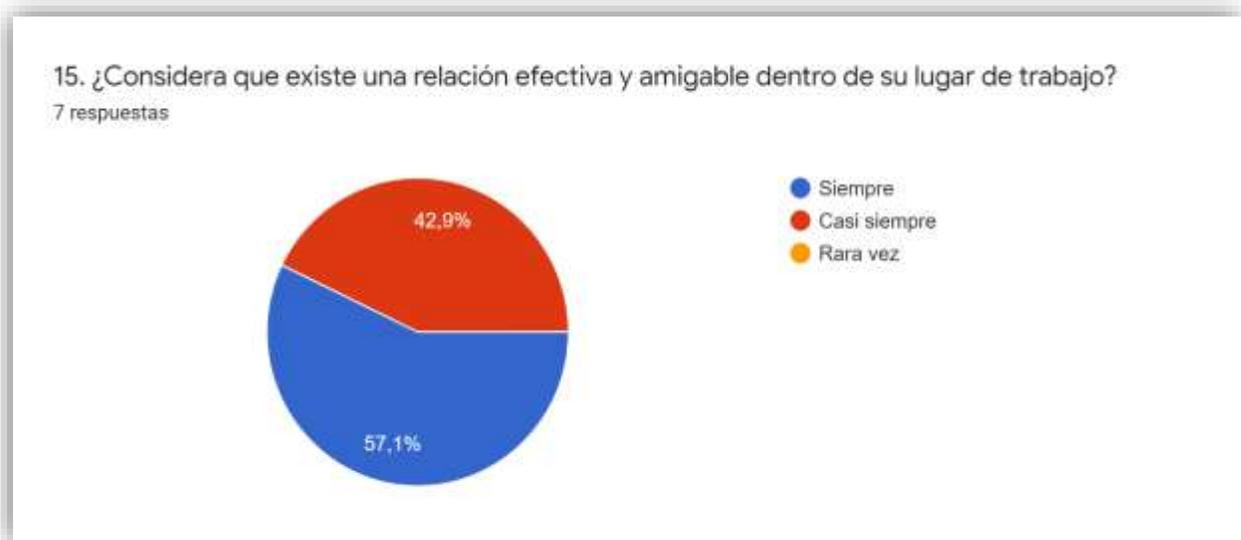
Análisis:

El 71.4% de los docentes considera que las retribuciones son justas de acuerdo a su esfuerzo realizado, mientras que el resto considera que no esto puede deberse a diversas circunstancias como pasar de un trabajo donde la remuneración era mayor, las condiciones de vida eran mejores etc. La administración realiza un buen trabajo en cuanto a las retribuciones ya que hay un alto porcentaje de aprobación.

Pregunta #15 (Tabla 18)

15. ¿Considera que existe una relación efectiva y amigable dentro de su lugar de trabajo?
Siempre
Casi siempre
Siempre
Casi siempre
Siempre
Siempre
Casi siempre

Gráfico 15



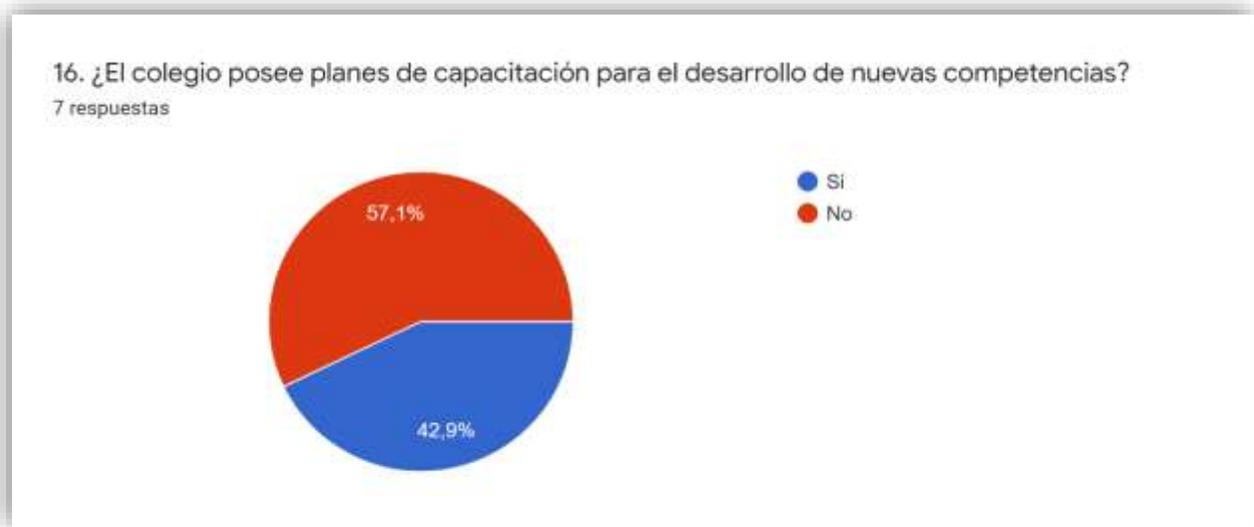
Análisis:

El 57.1% del personal docente considera que siempre existe una relación efectiva y amigable mientras que el resto casi siempre esto debido a desacuerdos que puedan surgir entre docentes, lo que evidencia que la administración ha realizado un buen trabajo, pero hay que continuar trabajando para incrementar las relaciones efectivas y amigables.

Pregunta #16 (Tabla 19)

16. ¿El Colegio posee planes de capacitación para el desarrollo de nuevas competencias?
Si
No
Si
No
Si
No
No

Gráfico 16



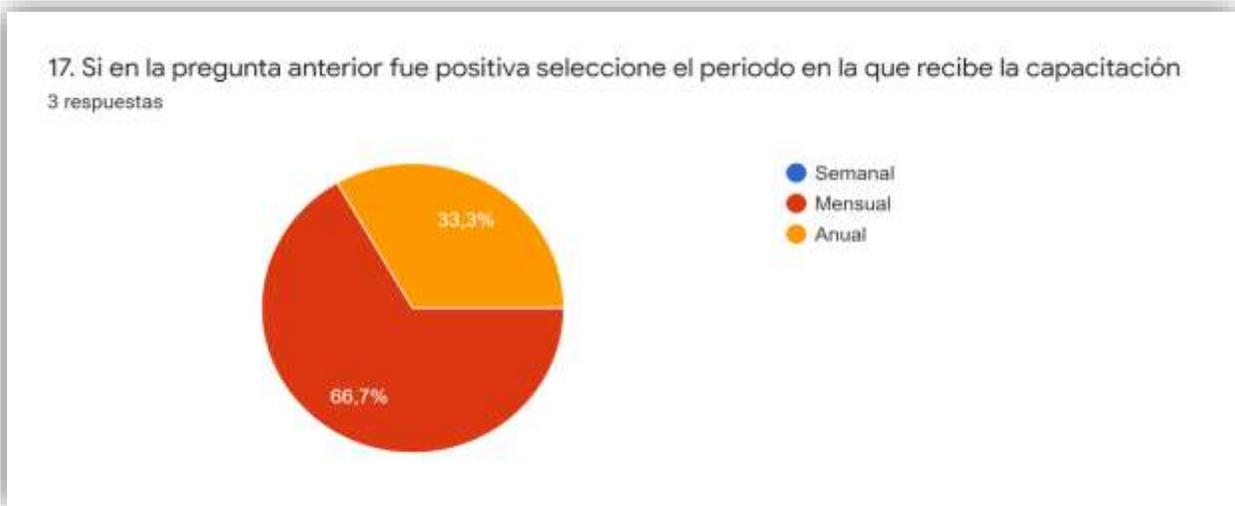
Análisis:

El 57.1% de los docentes considera que el Colegio no posee planes de capacitación para desarrollar nuevas competencias mientras que el resto considera que si, esto debido a que el Colegio trabaja la parte socio emocional y la divulgación de material del ministerio de educación, pero en realidad el Colegio no posee planes propios para mejorar las competencias de los docentes.

Pregunta #17 (Tabla 20)

17. Si en la pregunta anterior fue positiva seleccione el periodo en la que recibe la capacitación
Mensual
Anual
Mensual

Gráfico 17



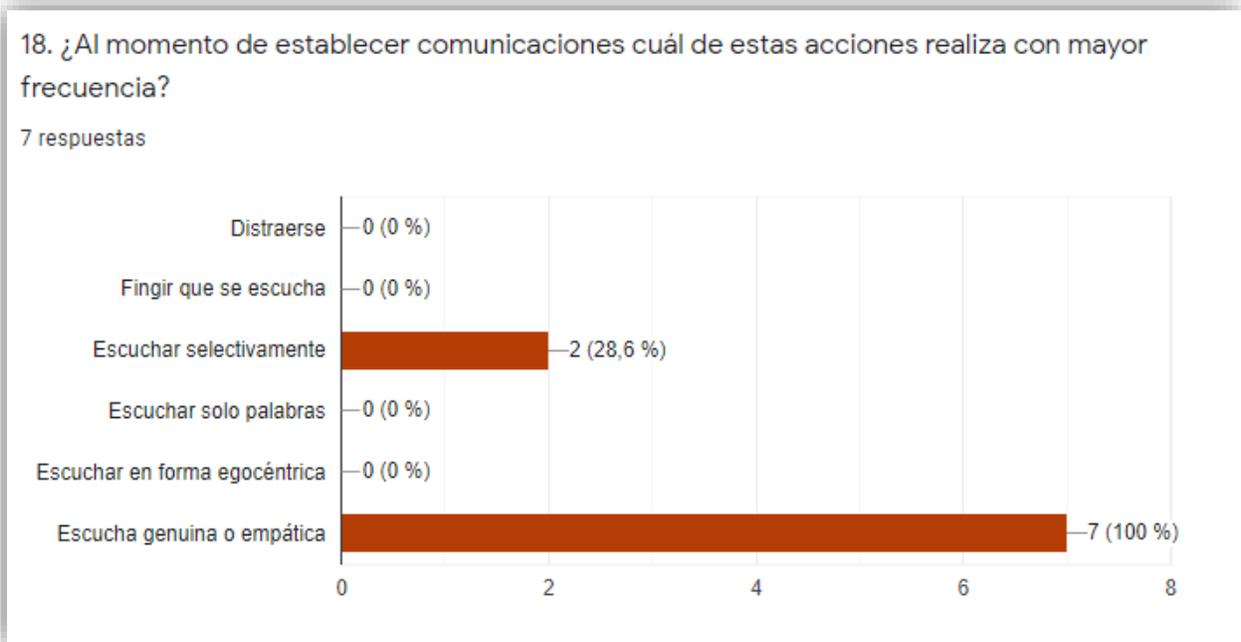
Análisis:

El 66.7% considera que las capacitaciones las recibe mensual, ya que existen capacitaciones en la parte emocional y nuevos anuncios, el resto considera que anual ya que en diciembre se programan actividades debido a que existe más tiempo por la culminación de las clases.

Pregunta #18 (Tabla 21)

18. ¿Al momento de establecer comunicaciones cuál de estas acciones realiza con mayor frecuencia?
Escucha genuina o empática
Escuchar selectivamente, Escucha genuina o empática
Escucha genuina o empática
Escuchar selectivamente, Escucha genuina o empática

Gráfico 18



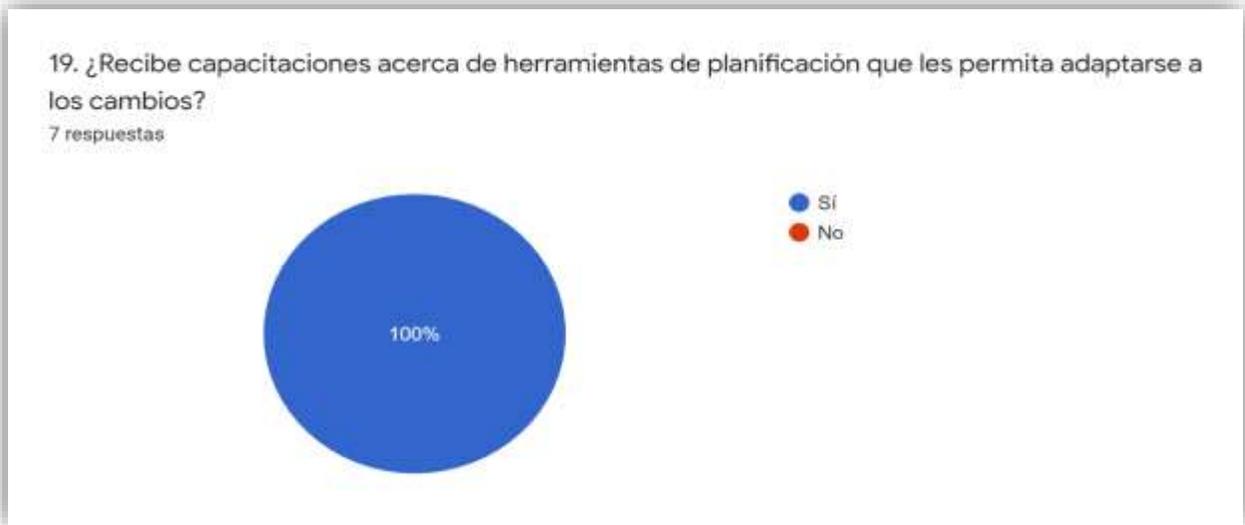
Análisis:

Al momento de establecer comunicación la acción que predomina es la escucha genuina o empática y un menor porcentaje considera que selectivamente lo que indica que en el Colegio existe una muy buena comunicación el líder se muestra abierto a la comunicación y disposición para solucionar problemas.

Pregunta #19 (Tabla 22)

19. ¿Recibe capacitaciones acerca de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios?
Sí

Gráfico 19



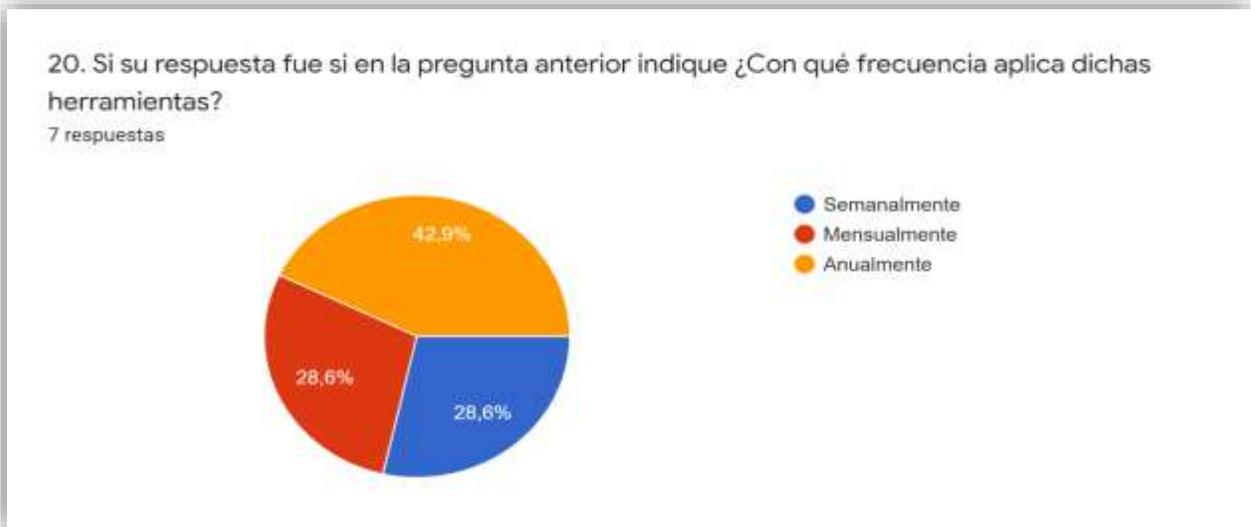
Análisis

A pesar de que el 100% manifiesta que recibe capacitaciones que les permita adaptarse a los cambios al consultar con las jefaturas se nos indicó que no se está impartiendo capacitaciones de este tipo (ver anexo 4 pregunta 11) lo que nos permite identificar que a pesar de no haber un plan de capacitación bien definido el personal docente responde con flexibilidad a los cambios que ocurren en el entorno y trata de adaptarse a nuevas realidades.

Pregunta #20 (Tabla 23)

20. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia aplica dichas herramientas?
Mensualmente
Anualmente
Anualmente
Mensualmente
Semanalmente
Semanalmente
Anualmente

Gráfico 20



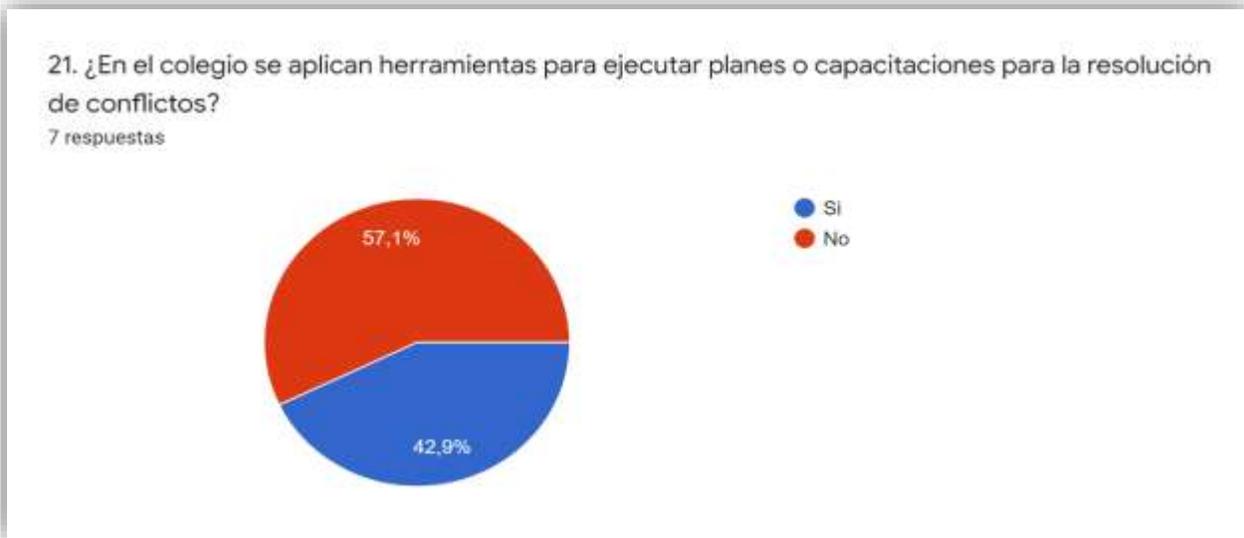
Análisis.

De acuerdo a los resultados se identifica que el personal docente le es más fácil aplicar adaptabilidad al cambio al final del año es decir esto genera una barrera donde no hay posibilidad de aprender si no somos flexibles y no estamos dispuestos a cambiar hasta nuestros paradigmas más arraigados de manera frecuente.

Pregunta #21 (Tabla 24)

21. ¿En el Colegio se aplican herramientas para ejecutar planes o capacitaciones para la resolución de conflictos?
Si
No
Si
No
Si
No
No

Gráfico 21



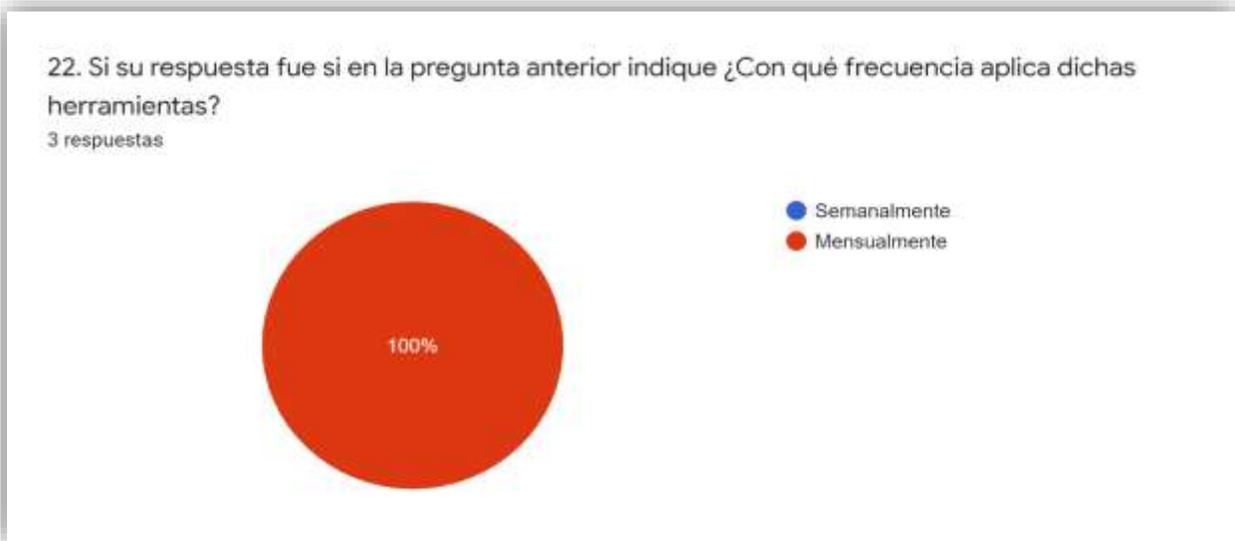
Análisis

Según el 57.1% no existe un plan de mediación o resolución de conflictos esto quiere decir que, si los conflictos no se afrontan, los problemas que los originan se hacen cada vez más grandes y sus efectos negativos se vuelven poderosos lo que impide que se genere un mayor crecimiento moral, un mejor desarrollo de las habilidades de competencia social que contribuya claramente a la mejora del clima de convivencia.

Pregunta #22 (Tabla 25)

22. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia aplica dichas herramientas?
Mensualmente
Mensualmente
Mensualmente

Gráfico 22



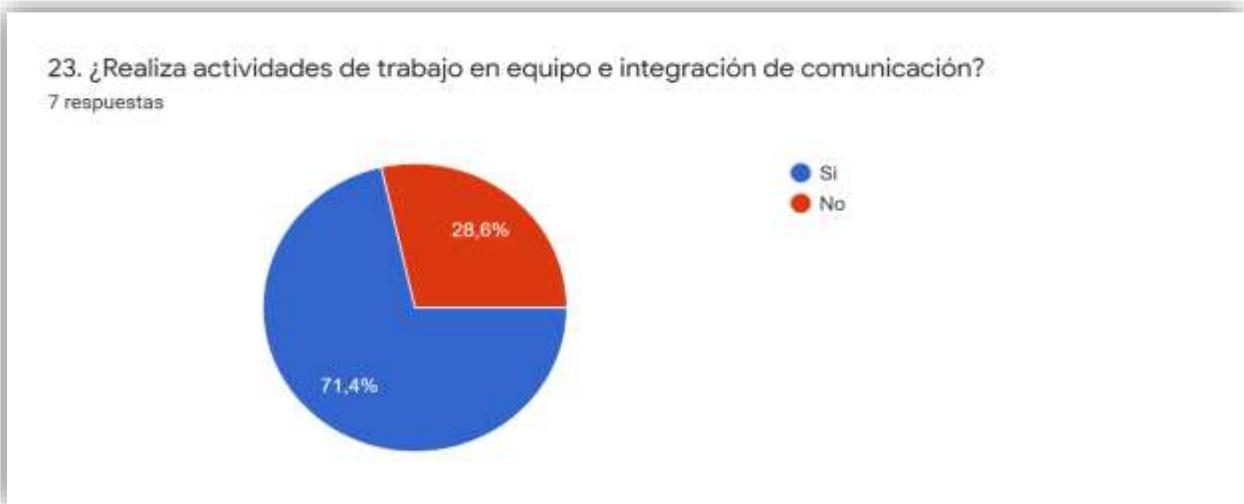
Análisis.

A pesar de que el 100% aplica mensualmente herramientas de resolución de conflictos es importante observar que hay 4 docentes que no las están aplicando lo que genera situaciones que no se saben cómo resolver o que hacer, y esto se hace más evidente todavía al estar en comunicación o en interacción con otras personas, donde salen a la luz las diferentes miradas, opiniones, puntos de vista, los roces, los malentendidos, las suposiciones, y muchas otras situaciones que propician ambientes tensos.

Pregunta #23 (Tabla 26)

23. ¿Realiza actividades de trabajo en equipo e integración de comunicación?
Si
No
Si
Si
Si
Si
No

Gráfico 23



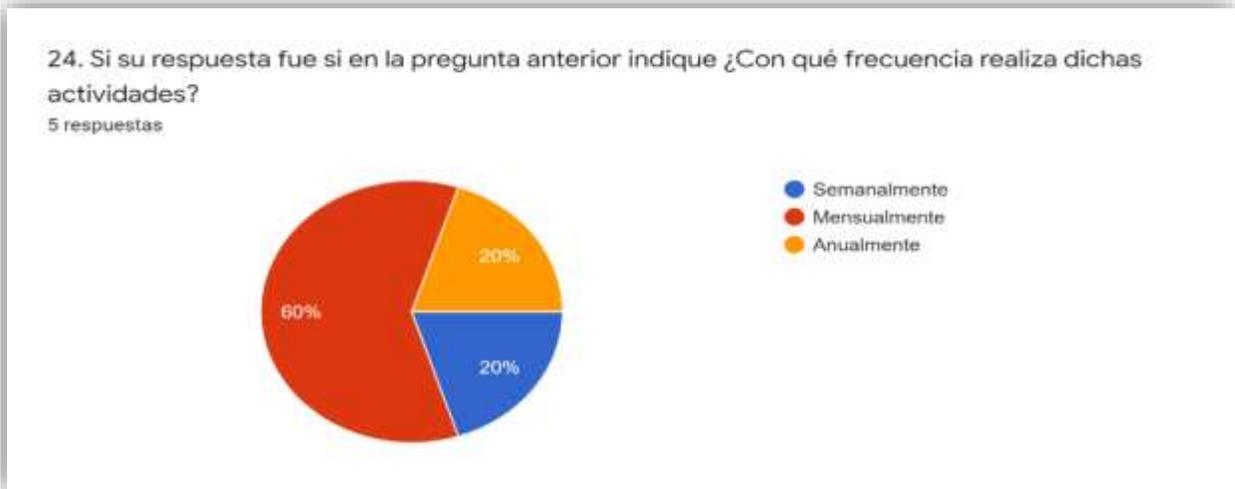
Análisis.

Según el estudio el 71.4% realiza actividades en equipo e integración de comunicación lo que propicia una mejora de la actuación docente, una mayor calidad educativa, Se reduce el exceso de trabajo, ya que se comparten las cargas y las presiones que conlleva la docencia, Se potencia el desarrollo personal de cada uno de los docentes, ya que al trabajar en equipo se obtiene seguridad y afecto, que aumenta la eficacia de los resultados.

Pregunta #24 (Tabla 27)

24. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia realiza dichas actividades?
Semanalmente
Anualmente
Mensualmente
Mensualmente
Mensualmente

Gráfico 24



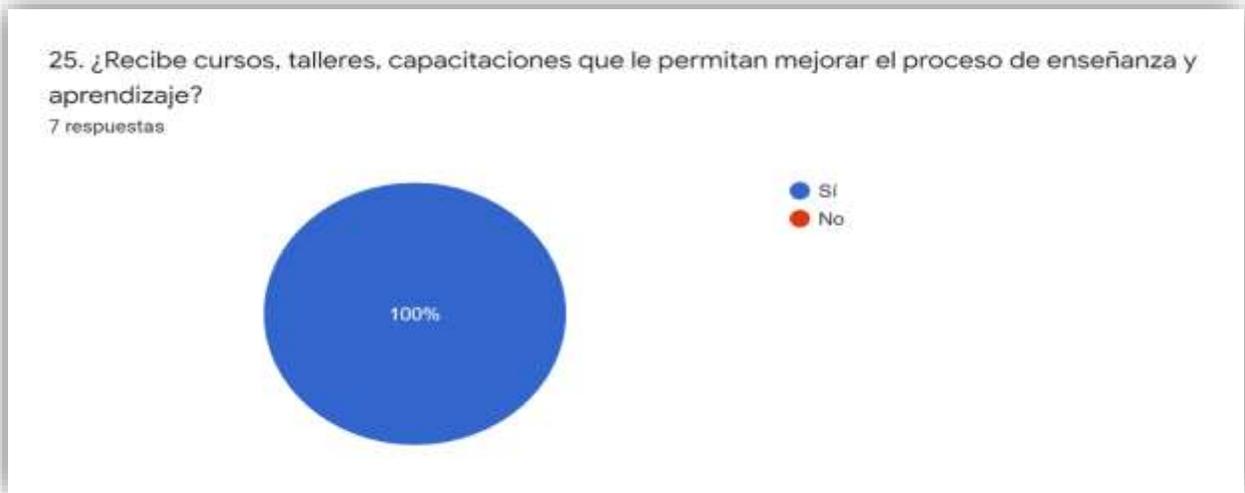
Análisis.

El 60% indica que mensualmente se practican actividades de trabajo en equipo lo que facilita la integración del personal docente y además permite identificar y analizar aquellos conflictos que surgen entre los adultos y que posteriormente pueden utilizarse para adoptar estrategias y guiar a los alumnos para que se encuentren en la misma situación.

Pregunta #25 (Tabla 28)

25. ¿Recibe cursos, talleres, capacitaciones que le permitan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje?
Sí

Gráfico 25



Análisis.

El 100% manifiesta que se reciben capacitaciones sin embargo al consultar con la jefatura del Colegio se indicó que solo se utiliza las que son obligatorias definidas por el Ministerio de Educación y aquellas que imparten las editoriales al momento de adquirir un libro, lo que indica que no existe un plan de capacitación que permita mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Pregunta #26 (Tabla 29)

26. Si su respuesta fue si en la pregunta anterior indique ¿Con qué frecuencia realiza dichas actividades?
Mensualmente
Anualmente
Anualmente
Mensualmente
Mensualmente
Mensualmente
Anualmente

Gráfico 26



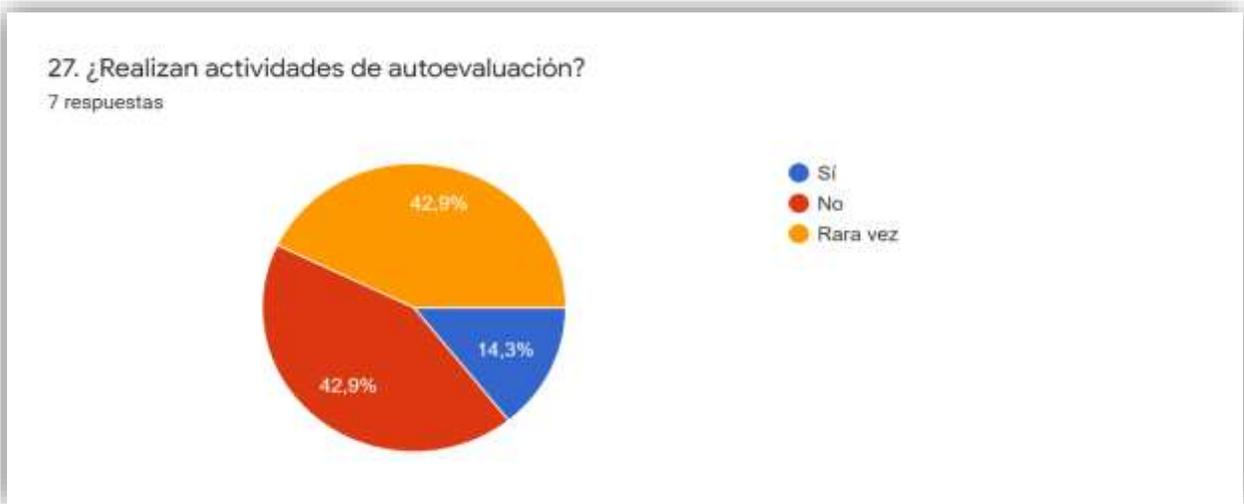
Análisis.

La labor del docente es fundamental para que los estudiantes aprendan y trasciendan los obstáculos materiales que deben afrontar, Por lo que es urgente que la formación y actualización de los profesores sea de manera constante, ya que sin mejores docentes no será posible ir evolucionando a los cambios constantes a los cuales se enfrenta la educación.

Pregunta #27 (Tabla 30)

27. ¿Realizan actividades de autoevaluación?
No
Rara vez
Rara vez
No
Sí
Rara vez
No

Gráfico 27



Análisis.

Según el estudio solo el 14.3% realiza actividades de autoevaluación lo que dificulta al personal docente conocer sus competencias profesionales y las que les faltan, la vía más óptima para ello es mediante una autoevaluación que permita identificar áreas de oportunidad que son sustanciales para lograr resultados de calidad en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, favoreciendo un pensamiento divergente, creativo, competente y analítico.

ANEXO 3 - INSTRUMENTO ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Datos Generales (Entrevista)

Nombre:	Género:
Edad:	Cargo:

Objetivo: Conocer si en el Colegio Alejo Carpentier se ponen en práctica los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Sus comentarios serán confidenciales y brindarán información importante a la investigación que se está llevando a cabo. Agradecemos mucho su colaboración.

Indicador: Proactividad. <i>(Proactividad)</i>
Objetivo: Reconocer con qué frecuencia la jefatura capacita a su equipo de trabajo y cuáles son las actividades que realizan para lograrlo.
1. ¿Realiza actividades de capacitación y desarrollo con su equipo de trabajo? ¿Cuáles son esas actividades? ¿Con que frecuencia se realizan?

Indicador: Responsabilidad. <i>(Proactividad)</i>
Objetivo: Determinar el grado de compromiso que los colaboradores presentan al desempeñar sus actividades.
2. ¿Está satisfecho con el grado de compromiso que demuestran de sus colaboradores? ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora?

Indicador: Autocontrol. <i>(Proactividad)</i>
Objetivo: Comprobar la actitud con la que se desenvuelve la jefatura al momento que se generan conflictos.
3. ¿Cómo gestiona los conflictos que se dan entre sus colaboradores? ¿Con que frecuencia se presentan? ¿Cuáles son los más comunes?

Indicador: Autonomía. (Empezar con un fin en mente)
Objetivo: Identificar si los empleados sienten que pueden actuar con autonomía para realizar propuestas de innovación.
4. ¿Transmite a sus colaboradores una actitud de innovación hacia el desarrollo? ¿Cuáles son algunas de las innovaciones que han surgido?

Indicador: Liderazgo. (Empezar con un fin en Mente)
Objetivo: Evaluar con qué frecuencia la jefatura motiva a su equipo de trabajo.
5. ¿De qué forma motiva a sus colaboradores? ¿Reconoce o elogia su desempeño? ¿Con que frecuencia lo realiza?

Indicador: Organización. (Establecer primero lo primero)
Objetivo: Diagnosticar la aplicación de herramientas para la organización de actividades en el Colegio y su efectividad en la práctica.
6. ¿El Colegio posee herramientas como guías, programas, planes o protocolos definidos para el desarrollo de actividades? ¿Qué tipo de herramientas para la organización ha implementado en el Colegio? ¿Qué tan efectivos son las herramientas para la organización de tareas?

Indicador: eficiencia. (Establecer primero lo primero)
Objetivo: Analizar la efectividad en las responsabilidades del personal y las herramientas que utiliza la dirección para medir la eficiencia.
7. ¿Considera que los docentes son efectivos con sus responsabilidades? ¿De qué manera mide la efectividad de sus empleados? ¿Qué tipo de herramientas utiliza? ¿Con que frecuencia aplica la herramienta?

Indicador: Motivación (Pensar en ganar- ganar)
Objetivo: Definir los tipos de motivación que se aplican en el Colegio y los beneficios que se obtienen cuando el colaborador se siente motivado.
8. ¿De qué manera motiva a sus colaboradores dentro del Colegio? ¿Considera que la motivación es importante para obtener mejores resultados en el Colegio? ¿Qué beneficios a tenido el Colegio al motivar a sus colaboradores?

Indicador: Competitividad.

(Pensar en ganar-ganar)

Objetivo: Identificar los planes de capacitación que el Colegio posee para la mejora de competencias de sus colaboradores además del apoyo que brinda para que ellos puedan adquirirlo de manera particular.

9. ¿El Colegio posee planes de capacitación para el desarrollo de nuevas competencias en los colaboradores? ¿En qué áreas capacitan a sus colaboradores? ¿En qué periodo reciben la capacitación? ¿El Colegio es flexible en los horarios cuando un colaborador decide continuar mejorando sus competencias en alguna universidad o institución?

Indicador: Escucha activa.

(Procura primero comprender y después ser comprendido)

Objetivo: Determinar la capacidad de escucha activa en el Colegio e identificar malas prácticas al momento de establecer comunicación.

10. ¿De qué manera fomenta la escucha efectiva en sus colaboradores? ¿Qué dificultades ha identificado que impiden la comunicación efectiva? ¿Considera que hay empatía, escucha activa al momento de comunicarse con los docentes?

Indicador: flexibilidad.

(Procura primero comprender y después ser comprendido)

Objetivo: Evaluar si el personal docente recibe capacitaciones y cuales son estas herramientas que les permitan adaptarse a los cambios.

11. ¿Los docentes reciben capacitaciones acerca de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios? ¿Cuáles son esas herramientas? ¿Con que frecuencia se aplican?

Indicador: Negociación.

(Procura primero comprender y después ser comprendido)

Objetivo: Comprobar si el personal docente recibe planes o capacitaciones y cuales son estas herramientas que les permitan identificar las áreas de mejora en la resolución de conflictos.

12. ¿Los docentes aplican herramientas como planes o capacitaciones que les permita identificar las áreas de mejora en la resolución de conflictos? ¿Cuáles son esas herramientas? ¿Con que frecuencia se aplican?

Indicador: Sinergia.

(Sinergizar)

Objetivo: Definir cuáles son las actividades que realiza el personal docente para fomentar el trabajo en equipo.

13. ¿Los docentes realizan actividades de trabajo en equipo e integración de comunicación?
¿Qué actividades realizan? ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

Indicador: Capacitación.

(Afilan la sierra)

Objetivo: Analizar si el personal docente recibe cursos, talleres o capacitaciones que les permitan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

14. ¿El personal docente recibe cursos, talleres o capacitaciones que les permitan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje? ¿Podría mencionar algunos? ¿Con que frecuencia los reciben?

Indicador: Desempeño.

(Afilan la sierra)

Objetivo: Reconocer si el personal docente realiza actividades de autoevaluación que les permita incrementar el desempeño.

15. ¿El personal docente realiza actividades de autoevaluación? ¿Cuáles son? ¿Con que frecuencia lo hace?

Indicador: Dimensiones de la vida.

(Afilan la sierra)

Objetivo: Diagnosticar si el personal docente cuida y desarrolla sus dimensiones de la vida que le permitan obtener una renovación de su conocimiento.

16. ¿Qué hace para cuidar y desarrollar la dimensión física, mental, emocional y espiritual?
¿Con que frecuencia lo hace?

ANEXO 4 - RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Aplicación de los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la gestión del talento humano para incrementar el desempeño dentro del Colegio Alejo Carpentier ubicado en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

Datos Generales (Entrevista)

Nombre: Carolina Hernández	Género: Femenino
Edad: 42	Cargo: directora

Objetivo: Conocer si en el Colegio Alejo Carpentier se ponen en práctica los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Sus comentarios serán confidenciales y brindarán información importante a la investigación que se está llevando a cabo. Agradecemos mucho su colaboración.

1. ¿Realiza actividades de capacitación y desarrollo con su equipo de trabajo? ¿Cuáles son esas actividades? ¿Con que frecuencia se realizan?
 - **Capacitaciones de obligación del Ministerio de Educación.**
 - **Capacitaciones de las editoriales que proveen libros.**
 - **No se realizan capacitaciones de otro tipo por el hecho de que estas instituciones están impartiendo.**
 - **La editorial capacita 1 vez al mes.**
 - **Como institución se envía el enlace para que reciban capacitaciones, pero hay docentes que no se inscriben en los cursos (este un parámetro que se utiliza para saber si la docente permanece en la institución al final del año).**

2. ¿Está satisfecho con el grado de compromiso que demuestran de sus colaboradores?
¿Cuáles considera que son las áreas de mejora?
- **Con algunas no.**
 - **Necesitan capacitarse, solo se les envía el enlace y muchas no se inscriben. Alegando que esas capacitaciones están fuera del horario de trabajo.**
3. ¿Cómo gestiona los conflictos que se dan entre sus colaboradores? ¿Con que frecuencia se presentan? ¿Cuáles son los más comunes?
- **Conflictos no hay.**
 - **Cuando se presentan se debe hablar para evitar una bola de nieve que no permita hacer el trabajo bien o no sentirse cómodo en el lugar.**
4. ¿Transmite a sus colaboradores una actitud de innovación hacia el desarrollo? ¿Cuáles son algunas de las innovaciones que han surgido?
- **En aspectos de innovación no tengo mucho conocimiento es al contrario las docentes me ayudan a comprender muchos aspectos de innovación.**
 - **Algunas innovaciones que se han tenido es desarrollar una página web, poner realizar la matricula en línea, utilización de Meet.**
5. ¿De qué forma motiva a sus colaboradores? ¿Reconoce o elogia su desempeño? ¿Con que frecuencia lo realiza?
- **Tratando de ser puntual con la remuneración. (en el ambiente de Colegio es complicado porque los padres se atrasan y eso ocasiona que el empleador se atrase)**
 - **Hacer celebraciones por sus cumpleaños.**

- **Hacer salidas.**
 - **Si reconozco su desempeño.**
6. ¿El Colegio posee herramientas como guías, programas, planes o protocolos definidos para el desarrollo de actividades? ¿Qué tipo de herramientas para la organización ha implementado en el Colegio? ¿Qué tan efectivos son las herramientas para la organización de tareas?
- **Los programas de estudio que se utilizan son los que se publican en el Ministerio de Educación.**
 - **También tenemos libros de textos, guías, clases prácticas.**
 - **Las considero efectivas el problema es que no todos los maestros las trabajan como debe de ser.**
7. ¿Considera que los docentes son efectivos con sus responsabilidades? ¿De qué manera mide la efectividad de sus empleados? ¿Qué tipo de herramientas utiliza? ¿Con qué frecuencia aplica la herramienta?
- **El 90% sí.**
 - **Cuando se les delegan actividades, entrega de notas, exámenes. (ahí se observa quienes son efectivos y quienes dejan las cosas para última hora)**
8. ¿De qué manera motiva a sus colaboradores dentro del Colegio? ¿Considera que la motivación es importante para obtener mejores resultados en el Colegio? ¿Qué beneficios a tenido el Colegio al motivar a sus colaboradores?
- **Siendo puntual con su remuneración.**
 - **La motivación es importante.**

- **Que haya armonía a nivel de compañeras de trabajo, que se genere un ambiente agradable.**
 - **Trato de generar confianza, pero a veces está el otro compañero que lo pone en mal a uno.**
9. ¿El Colegio posee planes de capacitación para el desarrollo de nuevas competencias en los colaboradores? ¿En qué áreas capacitan a sus colaboradores? ¿En qué periodo reciben la capacitación? ¿El Colegio es flexible en los horarios cuando un colaborador decide continuar mejorando sus competencias en alguna universidad o institución?
- **Se trabaja más la parte socio emocional. (No se realizan capacitaciones para mejorar competencia)**
 - **Yo les comparto enlaces para que se capaciten en la parte socio emocional, pero no todas ingresan a realizarlas.**
 - **Por el tipo de trabajo no puedo ser flexible con el horario. (ellas trabajan básicamente 5 horas)**
 - **En diciembre se programan algunas actividades ya cuando estamos más libres.**
10. ¿De qué manera fomenta la escucha efectiva en sus colaboradores? ¿Qué dificultades ha identificado que impiden la comunicación efectiva? ¿Considera que hay empatía, escucha activa al momento de comunicarse con los docentes?
- **Trato de siempre darle la pauta para que puedan expresar los problemas, tanto con los alumnos como problemas personales.**
 - **Me considero una persona abierta.**
 - **Con la mayoría si hay empatía.**

11. ¿Los docentes reciben capacitaciones acerca de herramientas de planificación que les permita adaptarse a los cambios? ¿Cuáles son esas herramientas? ¿Con que frecuencia se aplican?

- **Capacitaciones no, pero tenemos una plataforma institucional para trabajar en línea con los alumnos.**
- **Es complicado trabajar en línea porque se necesita más contacto social para el aprendizaje.**
- **Los exámenes si se realizan en línea.**

12. ¿Los docentes aplican herramientas como planes o capacitaciones que les permita identificar las áreas de mejora en la resolución de conflictos? ¿Cuáles son esas herramientas? ¿Con que frecuencia se aplican?

- **No reciben capacitaciones de ese tipo.**

13. ¿Los docentes realizan actividades de trabajo en equipo e integración de comunicación? ¿Qué actividades realizan? ¿Cada cuánto tiempo lo hacen?

- **Si realizan actividades.**
- **Por ejemplo, para un festival de ingles trabajamos todas.**
- **En nuestro caso no puedo realizar comisiones porque no somos un grupo grande, pero si se les delega algunas actividades.**

14. ¿El personal docente recibe cursos, talleres o capacitaciones que les permitan mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje? ¿Podría mencionar algunos? ¿Con que frecuencia los reciben?

- **Solo las impartidas por el ministerio de educación.**

15. ¿El personal docente realiza actividades de autoevaluación? ¿Cuáles son? ¿Con que frecuencia lo hace?

- **No, yo solamente lo hago de manera personal en ver alguna dificultad de ellas y decirle que eso está mal y hay que mejorar esta parte.**
- **No paso cuestionarios.**

16. ¿Qué hace para cuidar y desarrollar la dimensión física, mental, emocional y espiritual? ¿Con que frecuencia lo hace?

Tabla 28

<p style="text-align: center;">Física</p> <ul style="list-style-type: none">• No se realiza ninguna actividad.• El horario de trabajo es de 5 horas.	<p style="text-align: center;">Emocional</p> <ul style="list-style-type: none">• A través de la escucha activa.• Generando ambientes de armonía.• Realizando actividades al final de año.
<p style="text-align: center;">Mental</p> <ul style="list-style-type: none">• Las capacitaciones que por el momento no son obligatorias sino más bien opcionales.	<p style="text-align: center;">Espiritual</p> <ul style="list-style-type: none">• Solamente al inicio de la clase cada maestra hace oración.• Se respeta las creencias de los demás.

ANEXO 5 TEST DE PROACTIVIDAD

Proactividad: el test de los 30 días (Center, 1989)

Desafío al lector a que ponga a prueba el principio de la proactividad durante treinta días. Simplemente inténtelo y vea lo que sucede. Durante treinta días trabaje sólo en un círculo de influencia. Plántese pequeños compromisos y manténgalos. Sea una luz, no un juez. Sea un modelo, no un crítico. Sea una parte de la solución, no parte del problema.

Ensaye el principio en su matrimonio, en su familia, en su empleo. No aduzca defectos de otras personas. No aduzca sus propias debilidades. Cuando cometa un error, admítalo, corríjalo y aprenda de él: inmediatamente. No culpe ni acuse. Trabaje sobre las cosas que controla. Trabaje sobre usted. Sobre el ser. Vea las debilidades de los otros con compasión, no acusadora-mente. La cuestión no reside en lo que ellos hacen o deberían hacer, sino en su propia respuesta a la situación y en lo que debe hacer usted. Si empieza a pensar que el problema está «allí afuera», deténgase. Ese pensamiento es el problema. Las personas que ejercitan día tras día su libertad embrionaria la van ampliando poco a poco. Las personas que no lo hacen la ven debilitarse hasta que dejan de vivir y literalmente «son vividas». Actúan según los guiones escritos por los padres, los compañeros, la sociedad. Somos responsables de nuestra propia efectividad, de nuestra felicidad, y, en última instancia, diría que de la mayor parte de nuestras circunstancias.