

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad De Ciencias Económicas



TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN: EN RECURSOS HUMANOS.

**“APLICACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA
COMO HERRAMIENTA MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO
DEL PERSONAL DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V
UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR”.**

PRESENTADO POR:

(Código de carrera)

CHRISTIAN ALEXANDER MARTÍNEZ MAYORGA

L10803

DENYS ALBERTO MONGE MENJÍVAR

L10803

SARAHÍ YAJAIRA TOBAR JIMÉNEZ

L10803

Agosto 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Vice-Rector académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López.
Vice-Rector Administrativo : Ing: Juan Rosa Quintanilla.
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vice- Decano : Msc. Mario Wilfredo Crespín.
Secretario (a) : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Director General de Proceso de graduación : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Coordinador del seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.
Docente director : Lic. Abraham Vásquez Sánchez.
Jurado examinador : Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias.
Lic. Rafael Arístides Campos.
Lic. Alfonso López Ortiz (Docente asesor).

Agosto 2022

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todo, a mi abuela que gracias a su esfuerzo y palabras de aliento siempre me motivo a culminar mi carrera, mis mejores amigos Ceci, Donovan, Carlos y Matías. En general a toda mi familia, a mis compañeros de trabajo de graduación que gracias a ellos pudimos concluir con este proceso tan importante, a todos esos docentes por compartir su sabiduría para formarme como mejor persona para la sociedad, a nuestro docente asesor Lic. Alfonso López que siempre estuvo disponible para atendernos aun en fin de semana. Muchas Gracias.

Christian Alexander Martínez Mayorga.

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por ser mi guía en este largo proceso, a mi querida madre siendo mi apoyo motivador y económico, siempre estaré agradecido por tener una madre tan luchadora y un gran ejemplo, a mi hermano que a larga distancia siempre estuvo al tanto de mi proceso, por su apoyo económico, por sus palabras, por ser guía y ejemplo para mí, A cada uno que conforma el equipo de trabajo de grado, se han esforzado durante mucho tiempo serán personas muy exitosas, a nuestro asesor de grado, ya que siempre estuvo en el momento que necesitamos su apoyo, gracias, Lic. Alfonso López Ortiz.

Denys Alberto Monge Menjívar.

Agradezco profundamente a Dios por permitirme terminar esta fase muy importante de mi vida, a mi familia quién ha sido el pilar más fuerte de motivación para seguir esforzándome día a día; a mi madre Rosa de Tobar y a mi padre Jorge Alberto Tobar, gracias porque nunca faltaron sus oraciones por mí, mis hermanos que siempre confiaron en mí, los amo mucho, a mis compañeros y amigos que, en cualquier momento de mi formación profesional, fueron parte importante de este proceso. Asimismo, doy gracias a todos los docentes que guiaron nuestro proceso de aprendizaje, sin duda fueron un pilar importante durante nuestra formación académica, siendo excelentes profesionales.

Sarahí Yajaira Tobar Jiménez.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V, MOTIVACIÓN Y LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.....	1
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
B. MARCO TEÓRICO.....	2
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.....	2
1.1. Historia.....	2
1.2. Misión.....	2
1.3. Visión.....	2
1.4. Valores.....	3
1.5. Sucursales a nivel Regional.....	3
1.6. Casa Matriz.....	3
1.7. Estructura Organizativa.....	3
1.7.1. ORGANIGRAMA DE IEXCA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.....	5
1.8. Descripción de productos y servicios.....	5
1.8.1. Productos.....	6
1.8.2. Servicios.....	8
1.9. Principales Proveedores.....	8
1.10. Principales Marcas.....	8
2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR S.A DE C.V.....	9
2.1. Marco legal.....	9
2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.....	9
2.1.2. Código de Comercio.....	12
2.1.3. Código de Trabajo de la República de El Salvador.....	14
2.1.4. Ley de Seguro Social.....	16

2.1.5.	Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones.....	16
2.1.6.	Ley de Impuestos Sobre la Renta.....	17
2.1.7.	Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	17
2.1.8.	Ley Contra El Lavado De Dinero y De Activos.	17
2.2.	Marco Institucional.	18
3.	MARCO GENERAL DE LA MOTIVACIÓN Y DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.....	18
3.1.	Antecedentes históricos de la motivación.	18
3.1.1.	Conceptos básicos de la motivación.....	20
3.1.2.	Características de la Motivación.....	22
3.1.3.	Ciclo motivacional.....	22
3.1.4.	Etapas del Ciclo Motivacional.....	23
3.1.5.	Las teorías de la motivación.	25
3.1.6.	Tipos de motivación.....	27
3.1.7.	Motivación laboral.....	28
3.1.8.	Factores que influyen en la motivación laboral.	29
3.1.9.	Implementación de las estrategias para la motivación laboral.....	30
3.2.	GENERALIDADES DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA DE STEPHEN R. COVEY.	31
3.2.1.	Definición de hábito.	31
3.2.2.	Tipos de hábitos.	31
3.2.3.	¿Cómo se forman los hábitos?	33
3.3.	Introducción a “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.	33
3.3.1.	Definición de efectividad.....	34
3.4.	¿Cuáles son los 7 hábitos de la gente altamente efectiva?	35
3.4.1.	Hábito 1: Sea proactivo.	35
3.4.2.	Hábito 2: Empiece con un fin en mente.	37
3.4.3.	Hábito 3: Establezca primero lo primero.....	38
3.4.4.	Habito 4: Pensar en Ganar/Ganar.	40
3.4.5.	Habito 5: Procure primero comprender; y después ser comprendido.40	
3.4.6.	Habito 6: La sinergia.....	41
3.4.7.	Habito 7: Afile la sierra.....	41

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE A LA MOTIVACIÓN Y LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA; EN IEXCA DE EL SALVADOR S.A DE C.V.	43
1. IMPORTANCIA.....	43
2. DISEÑO METODOLÓGICO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	43
2.1. TÉCNICAS.....	43
• La entrevista.....	43
• Encuesta.	44
2.2. INSTRUMENTOS.	44
• Guía de entrevista.	44
• Cuestionario.	44
3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	44
4. OBJETO DE ESTUDIO.	45
5. UNIDAD DE ANÁLISIS, UNIVERSO Y MUESTRA.	45
5.1. UNIDADES DE ANÁLISIS.	45
5.2. UNIVERSO.	45
5.3. MUESTRA.	45
6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	46
6.1. HIPÓTESIS DEL TRABAJO.	46
6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	46
7. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.....	47
8. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.	49
8.1. Tabulación de datos (Procesamiento de la información).	49
9. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
9.1. CONCLUSIONES.	53
9.2. RECOMENDACIONES.....	54
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, PARA MOTIVAR Y MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.	55
1. IMPORTANCIA.....	55
2. OBJETIVO GENERAL.....	55

3. BREVE DESCRIPCIÓN D EL PLAN DE APLICACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.....	56
4. PERFIL DEL CAPACITADOR.....	63
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.....	65
6. CAPACITACIÓN A IMPARTIR.....	70
6.1. Enfoque en el crecimiento interno y el carácter personal:.....	71
6.1.1. Paradigmas y principios.....	71
6.2. Enfoque en desarrollar la interdependencia trabajando con otros:	82
6.3. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente.	89
7. PRESUPUESTO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA .	92
8. PROGRAMACIÓN DE GASTOS.....	94
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	95
I. BIBLIOGRAFIA.....	96
II. ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE ANEXOS.

ANEXO No. 1: Instrumentos de recolección de información.

ANEXO No. 2: Tabulación del cuestionario dirigido a los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.

ANEXO No. 3: Entrevista dirigida al Gerente General de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.

ANEXO No. 4: Imagen del espacio físico donde opera IEXCA de El Salvador, S.A de C.V

ANEXO No. 5: Organigrama propuesto para IEXCA de El Salvador S.A de C.V.

ANEXO No. 6: Certificado de reconocimiento para los colaboradores participantes de la capacitación.

RESUMEN.

El presente trabajo de graduación consiste en la implementación de un plan de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, para motivar y mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

El motivo de la elección del tema se debe al problema que actualmente atraviesa la organización con los colaboradores respecto a la efectividad y falta de motivación, como consecuencia se refleja en el desempeño y rendimiento de los mismos. Debido a la situación se ha creado un plan de motivación interna mediante buenos hábitos como autoayuda para mejorar la efectividad en la organización y en la vida personal de los colaboradores, así mismo; se sugieren incentivos que impulsen el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

El principal objetivo es formar colaboradores efectivos que puedan ser piedras angulares en la organización.

El tipo de investigación utilizada fue la investigación descriptiva y la unidad de análisis fue tomada de la Gerente General, área de soporte técnico, administración y contabilidad. El universo fueron todos los colaboradores de la organización, al igual que la muestra, por lo tanto; se aplicó el censo. La recolección de la información fue mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores y la entrevista a la Gerencia, luego se procedió a la tabulación y análisis de la información para conocer la situación actual de la organización.

Se pudo concluir mediante el diagnóstico lo siguiente:

- Se concluye que los colaboradores conocen y han escuchado hablar de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva; por esta razón se espera que sean más accesibles a un cambio motivacional.
- Se logró detectar que los colaboradores tienen la potestad de elegir sus actitudes ante cualquier circunstancia y que estos pueden desempeñar sus actividades bajo presión.

- Se detectó que los colaboradores priorizan sus actividades, pero no en el orden adecuado, dejando de lado las actividades importantes y priorizan sus actividades urgentes, por lo tanto; incurren con frecuencia en actividades urgentes.
- Tras el diagnóstico se determinó que los colaboradores saben escuchar, reflexionar y cooperar, pero no logran comprenderse completamente, debido a que ellos creen que para ganar otro tiene que perder, lo cual puede generar dificultades en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Al culminar con la investigación se realizaron las recomendaciones siguientes:

- Recomendamos a los colaboradores poner en práctica los hábitos; a partir del hábito 1 “sea proactivo”. El cual, insta a ser personas proactivas y no reactivas; realizando las actividades diarias con responsabilidad, eficiencia y eficacia dentro de la organización.
- Sugerimos poder compensar a los colaboradores que más se esfuerzan y tienen un mejor desempeño en la organización; ya que estos no necesitan estar bajo presión para desempeñarse bien y son capaces de elegir su actitud ante cualquier circunstancia; esto se logra poniendo en práctica el hábito 2 “Empiece con un fin en mente”.
- Se recomienda que los colaboradores aprendan a priorizar las actividades de la manera correcta, según el hábito 3 “Establezca primero lo primero”; si planifican las actividades importantes con tiempo, evitan incurrir con frecuencia en actividades urgentes.
- Se aconseja poner en práctica el hábito 4 pensar en ganar/ganar; con el fin de lograr los objetivos mediante la cooperación y el beneficio mutuo. Además; se recomienda practicar el hábito 5 “Procure primero comprender antes de ser comprendido”, con el fin de fomentar la escucha empática que fortalezca el trabajo en equipo, llegando así a la sinergia. De esta manera; solo restaría “Afilan la sierra”, con el objetivo de renovar y recordar a diario los hábitos anteriores.

INTRODUCCIÓN.

El libro de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, considerado el libro de negocios más influyente; es uno de los bestseller del siglo XX y muchas organizaciones comparten su visión, su disciplina y su pasión para motivar, mejorar y proveer herramientas destinadas al cambio y al crecimiento de las personas en todo el mundo, por lo cual se ha tomado de referente para el desarrollo de la investigación como herramienta motivacional para mejorar el rendimiento del personal de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

En el primer capítulo se fundamentan las bases para el marco teórico sobre la temática desarrollada, definiendo las generalidades de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V como; estructura, actividad económica, el marco legal, etc. Además se mencionan conceptos básicos de la motivación, para luego profundizar en las generalidades de qué es un hábito y conocer los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

En el segundo capítulo se realiza una investigación de campo, en el cual se utilizan las herramientas de recolección de datos como: la entrevista y el cuestionario, para poder conocer la situación actual de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V, y con base a los resultados obtenidos se plantea proponer un plan de motivación basado en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

En el tercer capítulo, se presenta la propuesta la cual consiste en la implementación de un plan de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, para motivar y mejorar el rendimiento laboral, por medio de una capacitación, donde se desarrollan los tres enfoques: en el crecimiento interno y el carácter personal, en desarrollar la interdependencia trabajando con otros y profundizar los hábitos para mejorar continuamente. Dentro del cual se incluyen beneficios de acuerdo a la efectividad en diversas actividades por parte de los colaboradores. Se presenta un presupuesto y un cronograma para el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V, MOTIVACIÓN Y LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V, fue constituida el 15 de agosto del 2015 en San Salvador, por el director de nacionalidad Mexicana y su socio de nacionalidad Guatemalteca (naturalizado salvadoreño).

La organización ha estado en constante crecimiento y se ha necesitado más recursos económicos, tecnológicos y humanos. Por ende, es un mayor compromiso de los colaboradores en cuanto al rendimiento y mayores incentivos por parte de la empresa.

CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- No cuenta con los diferentes manuales.
- Necesitan un manual de políticas y normas.
- Estructura organizativa deficiente.
- Pocos incentivos para los colaboradores.
- Baja motivación en el personal.
- Carencia de liderazgo por parte de la Gerente General.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo influye la aplicación de la herramienta de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva en la motivación y rendimiento de los colaboradores de la empresa IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V?

B. MARCO TEÓRICO.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

1.1. Historia.

Se funda el 15 de agosto del 2015 en San Salvador con el nombre IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

Los encargados de su inscripción fueron su director de origen Mexicano y su socio de nacionalidad Guatemalteca (Nacionalizado Salvadoreño).

La empresa se inició con un capital de \$2,000.00 y únicamente con dos colaboradores; ubicada en su inicio en San Salvador en la colonia Escalón.

Luego se trasladó al municipio de Mejicanos en Residencial Montebello, por motivo al crecimiento de la operación y por ende al número de colaboradores. Actualmente IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., está ubicado en Calle Constitución con Calle Júpiter Pasaje Leo, Colonia Satélite casa #3- E, San Salvador.

1.2. Misión.

Convertirnos en líderes de servicios de impresión y digitalización, así como servicios de informática, generando como hábito la optimización de recursos con responsabilidad, calidad y cuidado de la ecología.

1.3. Visión.

Ofrecer al mercado soluciones alternativas que permitan la optimización de los recursos e incrementen su rentabilidad, respaldando su confianza con los valores que nos rigen, logrando así no solo clientes si no aliados comerciales.

1.4. Valores.

- Honestidad.
- Perseverancia.
- Proactividad.
- Unión.
- Responsabilidad.

1.5. Sucursales a nivel Regional.

- IEXCA de Guatemala, S.A.
- IEXCA Honduras.
- Grupo IEX Costa Rica, S.A.
- IEXCA Nicaragua.

1.6. Casa Matriz.

La casa matriz está ubicada en Calle 1 Oriente No. 62 Col. Isidro Fabela, Tlalpan CP 14030 Ciudad de México, México. La función principal es dirigir y apoyar por medio de consultoría empresarial a las empresas hermanas de la región.

1.7. Estructura Organizativa.

IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., tiene una estructura organizativa lineal, la cual cuenta con 10 colaboradores y 5 bajo servicios profesionales.

La Dirección se encuentra en México y transmite la información a la Gerente General de El Salvador; dicha información son los cambios en la infraestructura, análisis financiero, obtención de nuevos proyectos, revisión de reportes, control del personal y cualquier tipo de información que sea importante para la operación.

La Gerencia General es la encargada de transmitir todos los cambios a los colaboradores y es la máxima autoridad en El Salvador. Parte de sus actividades

es ver la parte financiera, contable y el personal. Se encarga de liderar los proyectos y tiene la función de ser la representante legal de la empresa.

Gerencia de Comercio se encarga de los negocios entre clientes y proveedores, la función principal es su intervención con los proyectos a nivel nacional y regional, verifica los contratos y que estos cumplan con los estándares que solicitan los clientes.

La Administración es encargada de gestionar, organizar, planificar y realizar tareas administrativas. Da apoyo a la Gerencia y dirección. Tramita documentos o comunicaciones internas, gestiona los procesos de tramitación empresarial en el área comercial, financiera, contable y fiscal, además de atender a los clientes a través de diferentes vías de comunicación.

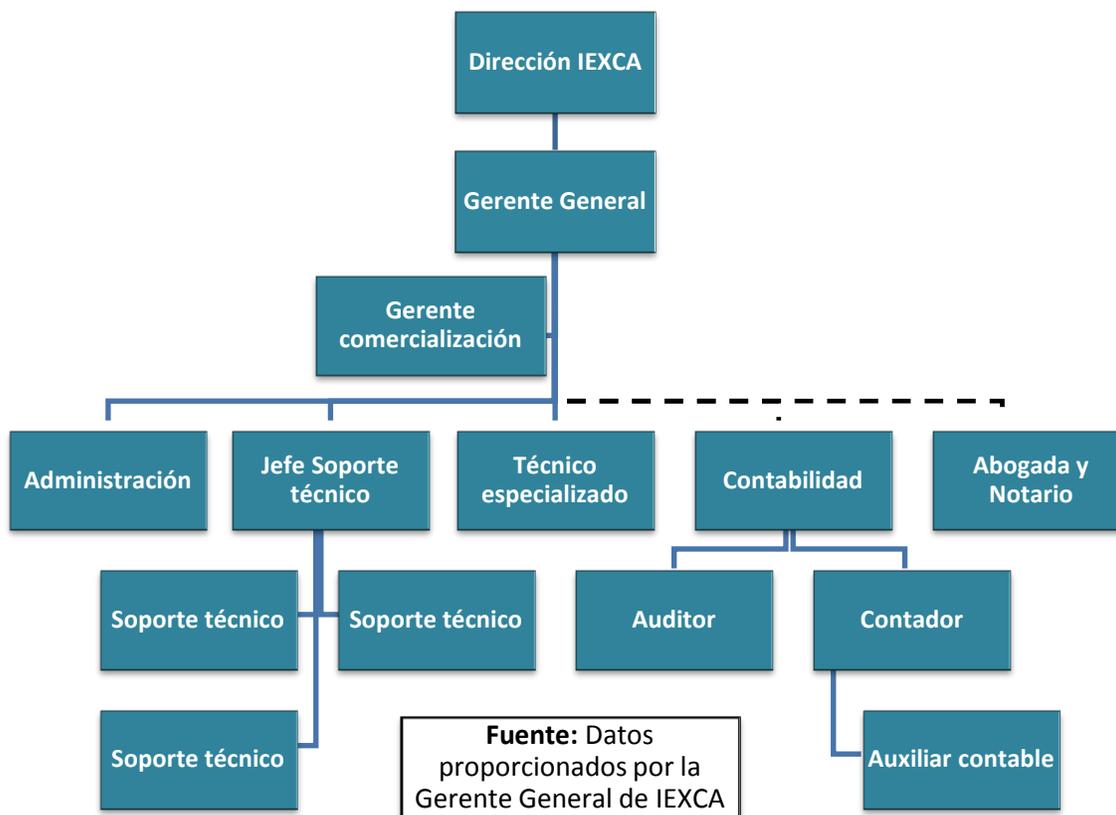
El Departamento de Contabilidad, tiene la función principal de ver todo lo relacionado con el control de los libros contables, el cierre del ejercicio, la preparación de los impuestos, control de entradas y salidas de la bodega.

El Departamento de Soporte Técnico se encarga de atender las consultas de los clientes, administra el software y las herramientas de asistencia técnica, además del diagnóstico y solución los problemas.

El Técnico Especializado lleva el control de los proyectos y todo lo que sea en cuanto a redes y servidores, cumple la función de las visitas técnicas a nuevos clientes.¹

¹ Información proporcionada por la Gerencia General.

1.7.1. ORGANIGRAMA DE IEXCA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.



1.8. Descripción de productos y servicios.

IEXCA de El Salvador, S.A de C.V., se dedica a la venta al por mayor de computadoras, equipo periférico, programas informáticos y al mantenimiento de estos; según el registro de contribuyentes. Pero comercialmente se dedican a la venta de Impresores monocromáticos, multifuncionales, suministros de impresoras (tóner, unidades de imagen, kit de mantenimiento y repuestos) y servicios de arrendamiento y servicios administrados de impresión.

1.8.1. Productos.

Impresoras.

Venta de impresoras monocromáticas y color, multifuncionales monocromáticas para pequeñas y medianas empresas la cual consiste en un grupo de trabajo que impriman de 2.500 a 10.000 páginas al mes. Para las grandes empresas se cuenta con dispositivos avanzados de gran capacidad para respaldar a equipos de 20 o más personas que impriman más de 6.000 páginas al mes.

Tipo de Impresoras.

- **Monocromáticas.**

Las impresoras monocromáticas son las máquinas de impresión que solo imprimen en un color, por lo general ese color suele ser el negro (hay impresoras monocromáticas a color como pueden ser las matriciales que imprimen en color azul, rojo, o violeta pero no son lo más común) o más bien la escala de grises del blanco al negro.

- **Monocromáticas multifunción.**

Las impresoras monocromáticas multifuncional son las máquinas de impresión y copia a un solo color en escala de negro y gris, tienen la función de sacar copias y escanear documentos.

- **Impresoras a Color.**

Las impresoras color son las máquinas de impresión con una gama de colores, los cuales están combinados por cian, magenta, amarillo y negro.

- **Color multifuncionales.**

Los multifuncionales a color son las máquinas de impresión, copias y escaneo en una gama de colores, los cuales están combinados por cian, magenta, amarillo y negro.

La forma de pago puede ser al contado o crédito dependiendo de las negociaciones con los clientes.

Suministros y accesorios.

Venta de suministros originales (tóner, unidad de imagen, kit de mantenimiento y repuestos) entregan calidad de imagen superior, al tiempo que producen mayores volúmenes y reducen el costo por página. Los suministros son:

- **Cartucho de tóner.**

El tóner también denominado tinta seca por analogía funcional con la tinta, es un polvo fino, normalmente de color negro, que se deposita en el papel que se pretende imprimir por medio de atracción electrostática o magnetografía.

- **Unidades de imagen.**

Unidades de imagen para fotocopiadoras es el cilindro de imagen, también llamado imagen drum, es un cilindro de aluminio que contiene una capa de aproximadamente 50 μm . Esa capa o ese revestimiento es fotosensible, es decir, que se altera con la luz. Esta capa fotosensible le proporciona al cilindro la capacidad de mantener las cargas en la oscuridad.

- **Kit de Mantenimiento.**

Conjunto de piezas que incluye el fusor (unidad que se encarga de fijar el tóner al papel) y los rodillos de transporte de papel.

- **Repuestos para impresoras.**

Todas las piezas relacionadas al hardware de una impresora ya sea para mantenimiento preventivo o correctivo.

La forma de pago puede ser al contado o crédito dependiendo de las negociaciones con los clientes.

1.8.2. Servicios.

- **Servicios Administrados de Impresión.**

Consiste en alquilar impresoras y colocarlas en la localidad del cliente, controlando mediante un contador la volumetría de impresión. Los Servicios Administrados de Impresión buscan bajar los costos y mejorar el rendimiento de la operación, el servicio incluye entrega de reportes, entrega de consumibles y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.

- **Renta de impresoras.**

Renta de impresoras en localidad del cliente, este decide la volumetría de impresión.

- **Help Desk.**

Es un servicio de mantenimiento y control de casos reportados por los clientes, su función es cumplir los niveles de servicio óptimo.

La forma de pago puede ser al contado o crédito dependiendo de las negociaciones con los clientes.

1.9. Principales Proveedores.

- ENCOMPASS.
- Abboud Trading Corporation.
- Data Tech Inc.
- Latin Parts.
- Interamerican Cargo, S.A. de C.V.

1.10. Principales Marcas.

- Lexmark.
- Brother.
- Xerox.

2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR S.A DE C.V.

2.1. Marco legal.

2.1.1. Constitución de la República de El Salvador.²

Art. 2. Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos.

Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral.

Art. 9. Nadie puede ser obligado a realizar trabajos o prestar servicios personales sin justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo en los casos de calamidad pública y en los demás señalados por la ley.

Art. 37. El trabajo es una función social, goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

El Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna. De igual forma promoverá el trabajo y empleo de las personas con limitaciones o incapacidades físicas, mentales o sociales.

Art. 38. El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

² Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38 de 15 de diciembre de 1983 D.O. No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.

1º- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo.

3º- El salario y las prestaciones sociales, en la cuantía que determine la ley, son inembargables y no se pueden compensar ni retener, salvo por obligaciones alimenticias. También pueden retenerse por obligaciones de seguridad social, cuotas sindicales o impuestos. Son inembargables los instrumentos de labor de los trabajadores.

4º- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. El salario y las prestaciones sociales constituyen créditos privilegiados en relación con los demás créditos que puedan existir contra el patrono.

5º- Los patronos darán a sus trabajadores una prima por cada año de trabajo. La ley establecerá la forma en que se determinará su cuantía en relación con los salarios.

6º- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no excederá de ocho horas; y la semana laboral, de cuarenta y cuatro horas. El máximo de horas extraordinarias para cada clase de trabajo será determinado por la ley. La jornada nocturna y la que se cumpla en tareas peligrosas o insalubres, será inferior a la diurna y estará reglamentada por la ley. La limitación de la jornada no se aplicará en casos de fuerza mayor. La ley determinará la extensión de las pausas que habrán de interrumpir la jornada cuando, atendiendo a causas biológicas, el ritmo de las

tareas así lo exija, y la de aquellas que deberán mediar entre dos jornadas. Las horas extraordinarias y el trabajo nocturno serán remunerados con recargo.

7º- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral, en la forma que exija la ley. Los trabajadores que no gocen de descanso en los días indicados anteriormente tendrán derecho a una remuneración extraordinaria por los servicios que presten en esos días y a un descanso compensatorio.

8º- Los trabajadores tendrán derecho a descanso remunerado en los días de asueto que señala la ley; ésta determinará la clase de labores en que no regirá esta disposición, pero en tales casos, los trabajadores tendrán derecho a remuneración extraordinaria.

9º- Todo trabajador que acredite una prestación mínima de servicios durante un lapso dado, tendrá derecho a vacaciones anuales remuneradas en la forma que determinará la ley. Las vacaciones no podrán compensarse en dinero, y a la obligación del patrono de darlas corresponde la del trabajador de tomarlas.

10º- Los menores de catorce años, y los que habiendo cumplido esa edad sigan sometidos a la enseñanza obligatoria en virtud de la ley, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo. Podrá autorizarse su ocupación cuando se considere indispensable para la subsistencia de los mismos o de su familia, siempre que ello no les impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria. La jornada de los menores de dieciséis años no podrá ser mayor de seis horas diarias y de treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo. Se prohíbe el trabajo a los menores de dieciocho años y a las mujeres en labores insalubres o peligrosas. También se prohíbe el trabajo nocturno a los menores de dieciocho años. La ley determinará las labores peligrosas o insalubres.

11º- El patrono que despida a un trabajador sin causa justificada está obligado a indemnizarlo conforme a la ley.

12º- La ley determinará las condiciones bajo las cuales los patronos estarán obligados a pagar a sus trabajadores permanentes, que renuncien a su trabajo,

una prestación económica cuyo monto se fijará en relación con los salarios y el tiempo de servicio. La renuncia produce sus efectos sin necesidad de aceptación del patrono, pero la negativa de éste a pagar la correspondiente prestación constituye presunción legal de despido injusto. En caso de incapacidad total y permanente o de muerte del trabajador, éste o sus beneficiarios tendrán derecho a las prestaciones que recibirían en el caso de renuncia voluntaria.

2.1.2. Código de Comercio.³

Art. 3. Son actos de comercio:

- I- Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas.
- II- Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles. Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Art. 191. La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.

Art. 192. Para proceder a la constitución de una sociedad anónima, se requiere:

- I- Que el capital social no sea menor de dos mil dólares de los estados unidos de américa y que esté íntegramente suscrito.
- II- Que se pague en dinero en efectivo, cuando menos, el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.

³ Código de Comercio, Decreto legislativo N.º 671 del Año 1970. Publicado en el Diario Oficial N° 140 tomo 228 Fecha 31 de julio de 1970.

- III- Que se satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero.
(16) (20).

Art. 193. La sociedad anónima se constituirá por escritura pública, que se otorgará sin más trámites cuando se efectúe por fundación simultánea; o después de llenar las formalidades establecidas por esta sección, si el capital se forma por suscripción sucesiva o pública. Todo sin perjuicio de lo establecido en el Art. 25 de este Código.

Art. 194. La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá expresar, además de los requisitos necesarios según el artículo 22:

- I- La suscripción de las acciones, con indicación del monto que se haya pagado del capital.
- II- La manera y plazo en que deberá pagarse la parte insoluta del capital suscrito, el cual no podrá exceder de un año a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el registro de comercio.
(20)
- III- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- IV- En su caso, la determinación de los derechos, prerrogativas y limitaciones en materia de acciones preferidas.
- V- Todo lo relativo a otros títulos de participación, si se pacta la existencia de ellos.
- VI- La facultad de los accionistas para suscribir cualesquiera aportaciones suplementarias o aumentos de capital.
- VII- La forma en que deban elegirse las personas que habrán de ejercer la administración y la auditoría, el tiempo que deban durar en sus funciones y la manera de proveer las vacantes.

- VIII- Los plazos y forma de convocatoria y celebración de las juntas generales ordinarias; y los casos y el modo de convocar y celebrar las extraordinarias.
- IX- El nombre completo, profesión u oficio, domicilio y nacionalidad de las personas que ocuparán los cargos del órgano de administración. (20)

La omisión de lo señalado en el presente artículo, produce nulidad de la escritura, a excepción de los contenidos en los romanos v, vi, vii y viii, cuya omisión dará lugar a que se apliquen las disposiciones pertinentes de este código. (20)

2.1.3. Código de Trabajo de la República de El Salvador.⁴

Art. 17. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador. No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiese determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415. (8)

Art. 58. Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice

⁴ Código de Trabajo, Decreto legislativo N°. 15 del Año 1972. Publicado en el Diario Oficial N° 142 Tomo 236 Fecha 31 de julio de 1972.

con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días. Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente. (6)(8)

Art. 119. Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales.

Art. 161. Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 171. Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral. El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

2.1.4. Ley de Seguro Social.⁵

Art. 3. El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al régimen del Seguro.

2.1.5. Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones.⁶

Art. 4. La afiliación es una relación jurídica entre una persona natural y una Institución Administradora del Sistema, que origina los derechos y obligaciones

⁵ Ley de seguro social, Decreto legislativo N° 1263 del Año 1953. Publicado en el Diario Oficial N° 226 tomo 161 Fecha 11 de diciembre de 1953.

⁶ Ley del Sistema de ahorro para pensiones, Decreto legislativo N° 927 del Año 1996. Publicado en el Diario Oficial N° 243 tomo 333 Fecha 23 de diciembre de 1996.

que esta Ley establece, en especial el derecho a las prestaciones y la obligación de cotizar. Surtirá efectos a partir de la fecha en que entre en vigencia el contrato de afiliación.

Con el primer contrato de afiliación con una Institución Administradora, la persona natural quedará afiliada al Sistema.

2.1.6. Ley de Impuestos Sobre la Renta.⁷

Art. 48. El impuesto correspondiente debe liquidarse por medio de declaración jurada, contenida en formulario elaborado por la Dirección General de Impuestos Internos, y que deberá presentarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate.

2.1.7. Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.⁸

Art. 1. Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

2.1.8. Ley Contra El Lavado De Dinero y De Activos.⁹

Art. 1. La presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

⁷ Ley de Impuesto sobre la renta, Decreto legislativo No. 134 del año 1991, Publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo 313 Fecha 21 de diciembre de 1991.

⁸ Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes muebles y a las Prestación de servicio, Decreto legislativo N° 296 del Año 1992. Publicado en el Diario Oficial N°143 tomo 316 Fecha 31 Julio de 1992.

⁹ Ley contra el lavado de Dinero y de Activos, Decreto legislativo N°498 del Año 1998. Publicado en el Diario Oficial N° 240 tomo 341 Fecha 23 de diciembre de 1998.

2.2. Marco Institucional.

NOMBRE DE LA LEY	INSTITUCIÓN QUE SE ENCARGA DE VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES.
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia a través de la sala de lo Constitucional.
Código de comercio.	Ministerio de Economía.
Código de trabajo de la República de El Salvador.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley de Seguro Social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley del Sistema de Ahorros para Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero.
Ley de Impuestos Sobre la Renta.	Ministerio de Hacienda.
Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	Ministerio de Hacienda.
Ley Contra El Lavado De Dinero y De Activos.	Fiscalía General de la República a través de la Unidad de Investigación Financiera (UIF).

3. MARCO GENERAL DE LA MOTIVACIÓN Y DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA.

3.1. Antecedentes históricos de la motivación.

Las primeras corrientes de pensamiento que trataron la motivación se originaron en la antigua Grecia. Platón (429-347 a. de C) hablaba de la existencia de un alma que contaba con un componente visceral o nutricional y uno sensitivo, se pensaba que el primero generaba y regulaba apetitos y deseos sexuales del cuerpo, en tanto que el segundo originaba sensaciones y sentimientos. Estos dos componentes proporcionaban las fuerzas motivacionales irracionales e impulsivas

que al interactuar con el tercer componente, intelectual y racional, daban pie a que éste se sobrepusiera sobre dichos impulsos básicos para que de esa manera se generara la voluntad y el libre albedrío. Aristóteles (384-322 a. de C.) adoptó el punto de vista de Platón, pero resaltó el factor de la voluntad para elegir y controlar los componentes sensoriales y nutricios. Casi 2000 años después, René Descartes (1596-1650) propuso al cuerpo como la fuente del placer y de las motivaciones irracionales, y a la mente como el componente con voluntad y control de las fuerzas del cuerpo expresadas como respuestas reflejos mecánicos. Para Descartes, la mente autorreflexiva y generadora de ideas dirigía la acción del cuerpo automático y mecánico.

Este tipo de dualismo cuerpo-mente fue manejado por los filósofos del siglo XIX entre ellos Kant y Schopenhauer. Hubo que esperar a la llegada de las ideas de Darwin a la mitad del mismo siglo para que se avistara un cambio de los conceptos mentalistas a los de tipo biológico. Las detalladas y exhaustivas observaciones de Darwin revelaron que los organismos expresan una gran cantidad de conductas de forma automática y estereotipada, misma que eran producto de la evolución y que tenían una función esencial para la supervivencia de los individuos. A estas conductas vitales para los organismos la denominó “instintos”.

El uso del término “instinto” predominó hasta finales de ese siglo, William James continuó utilizando este importante concepto para las teorías biológicas de la motivación, asumiendo que los instintos eran tendencias intrínsecas del individuo no generadas por el aprendizaje.

Fue tal el abuso de ese vocablo que se llegó a un exceso abrumador, en el que se consideraba como instinto en una gran cantidad de conductas estereotipadas y no aprendidas en animales. Con el tiempo, el concepto de instinto sufrió modificaciones; los etólogos cambiaron el termino por “patrones de acción fija” (serie de movimientos propios de cada especie, en respuesta a un estímulo específico). Más tarde, investigadores influenciados por el conductismo, como Woodworth, llamaron a estas fuerzas internas “impulso”.

Paralelamente, Sigmund Freud con su escuela psicoanalítica, usó “libido” a principios del siglo XX; Freud consideraba a la libido como algún tipo de energía que se acumulaba produciendo un estado de alteración en el individuo, de modo que tal energía tenía que ser liberada de alguna forma. Científicos conductistas como E. C. Tolman reconocían la existencia de pulsiones internas e innatas. Hasta el decenio de 1960-69 las teorías conductistas influyeron de forma importante en la investigación sobre las conductas motivadas. A partir de esa época los enfoques en el estudio de la motivación se dividieron en campos distintos de estudio como biología, fisiología, psicología cognitiva y psicología social.¹⁰

La investigación sobre la motivación hoy en día está dividida en tres grandes áreas: biológica, conductista y cognoscitiva. El enfoque biológico intenta entender las bases neurofisiológicas de la conducta motivada. De dicho enfoque han surgido teorías importantes como las que hablan de instinto y las que hablan del impulso, motivación mediante incentivos y motivaciones aprendidas. El área cognoscitiva maneja una serie de conceptos que tienen en común asumir que los organismos pueden actuar en formas intencionadas para alcanzar metas anticipadas; en esta área se manejan diversas teorías: de las expectativas, de la consistencia, de la autopercepción, del aprendizaje social, de la actualización y de la atribución.

3.1.1. Conceptos básicos de la motivación.

Partiendo de la motivación podemos decir que es muy importante para la realización de un objetivo o meta, siempre y cuando tengamos una necesidad que se quiera satisfacer. Podemos decir lo siguiente acerca de lo que es un **motivo**:

“Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento en específico. Este impulso, a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del

¹⁰ Motivación animal y humana; Marisela Hernández Gonzáles, 2002 Editorial El Manual Moderno, S.A de C.V págs. 9-10.

ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”.¹¹

Un motivo ya sea de forma externa o interna es la que hace que el ser humano sea una persona más activa en el ámbito laboral y personal. Es un aspecto fundamental en la personalidad del ser humano y este depende de sus necesidades y motivos.

Existen dos tipos de motivos: Motivos primarios (innatos) y Motivos secundarios (adquiridos).

Después de explicar que es un motivo, se vuelve necesario dar a conocer que es la motivación, y para ello a continuación se citan algunos autores:

Según Robert C. Bolles afirmó que:

“La motivación consiste fundamentalmente, en mantener cultura y valores institucionales que conduzcan a un alto desempeño y productividad. El concepto de motivación ha tomado muchas formas, se manifiesta en el folklore, las tradiciones, en los grandes sistemas filosóficos y en la motivación más reciente ciencia de la conducta, a veces esta explícito sin que sea problema para nadie”.¹²

Según Chiavenato, afirma que:

“La motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.¹³

¹¹ Chiavenato, Idalberto 2000, Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición), Santa Fe de Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill Inter American, S.A. pág. 68

¹² ROBBINS STEPHEN Comportamiento Organizacional Práctica y Teoría. Séptima Edición, México 2002, Pág.7

¹³ CHIAVENATO, IDALBERTO 2000, Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición), Santa Fe de Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill InterAmerican, S.A

Según Piaget, afirma que:

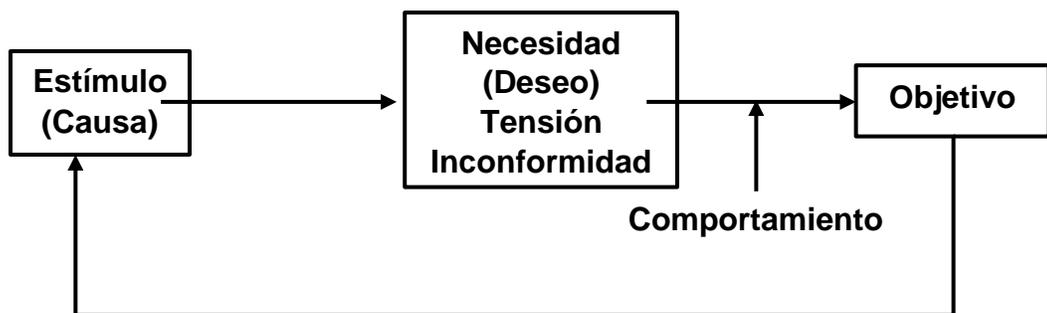
“La motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno”.¹⁴

3.1.2. Características de la Motivación.

La motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Las características principales son las siguientes:

- La motivación está orientada a los objetivos.
- La motivación es un proceso continuo.
- La motivación puede ser positiva o negativa.
- La motivación puede considerarse en su totalidad, no en la comida a destajo.
- La motivación puede ser monetaria o no monetaria.
- La motivación es un fenómeno psicológico que convierte las habilidades en rendimiento.¹⁵

3.1.3. Ciclo motivacional.



Esquema Básico de la Motivación.

¹⁴ José Carlos Bermejo, Ana Martínez Cuevas; Motivación e intervención social: cómo trabajar con personas resistentes al cambio, Editorial Sal Terrae, 2006.

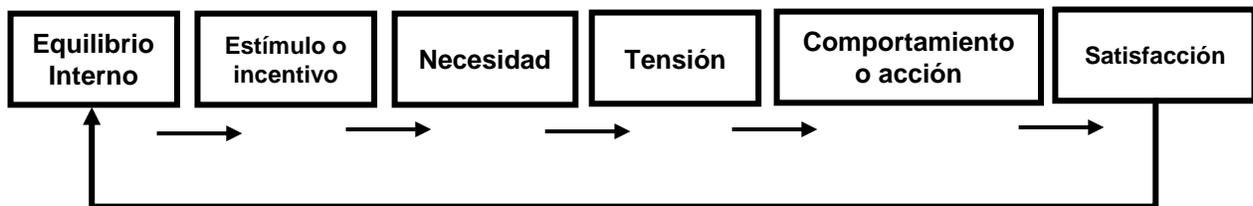
¹⁵ <https://psicoportal.com/psicologia/motivacion/>

Aunque esta dinámica de la motivación sea la misma para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y aún en una misma personas, en distintos momentos), de las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona.

Según Chiavenato, la satisfacción de una necesidad transcurre en una sucesión de pasos o etapas, que llama “ciclo motivacional”, el cual comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad esta rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión e insatisfacción o inconformismo; desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, se retoma el estado de equilibrio.¹⁶

3.1.4. Etapas del Ciclo Motivacional.



Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis.** Es una propiedad de los organismos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable compensando los

¹⁶ CRISTINA M. PETIT Y MARIA SOLEDAD GRAGLIA: Introducción a la psicología social. Manual para los estudios de turismo. Pág. 92 y 93

cambios en su entorno mediante el intercambio regulado de materia y energía con el exterior. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de **equilibrio**.

- **Estímulo.** Un estímulo es una señal externa o interna capaz de causar una reacción. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Necesidad es el estado de un ser en que se halla en carencia de un elemento, y su consecución resulta indispensable para vivir en un estado de bienestar corporal pleno. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** Estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.¹⁷

La motivación es un proceso psíquico que alude a las fuerzas que actúan en un sujeto que inician y encauzan su conducta, confiriéndole distintos grados de intensidad a su esfuerzo o respuestas.¹⁸

¹⁷<https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Liderazgo%20Efectivo/Psicologia%20Organizacional/PDF/Tema%203.pdf>

¹⁸ http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelMotivacion.pdf - pág. 52

Las personas están en un permanente movimiento de búsqueda de satisfacción de sus necesidades y pérdida de dicha satisfacción. Esto es inherente a la condición humana, con lo cual todo sujeto es plausible de ser motivado permanentemente siempre que pueda sentir la tensión que le genera un deseo o una necesidad insatisfecha.

Desde esta perspectiva no sólo se puede trabajar atendiendo las potenciales satisfacciones de un sujeto, sino también sus necesidades; logrando así una optimización del proceso.

Algunas veces la necesidad no es satisfecha en el ciclo motivacional, generando en el sujeto un estado de frustración, o en algunos casos, compensación; lo que implica la transferencia del deseo hacia otro objeto, persona o situación.

Se estudia la motivación para mejorar el uso y la gratificación de los clientes, el desempeño laboral de los empleados y la calidad de los servicios que las empresas u organizaciones ofrecen a los clientes.

3.1.5. Las teorías de la motivación.

Las teorías más conocidas sobre las motivaciones están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo:¹⁹

- **La teoría de las necesidades de Maslow.**

Habla acerca de las jerarquías de las necesidades humanas. Trata sobre una pirámide y la distribución de estas según la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (Denominadas necesidades primarias), en tanto en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

En las **necesidades primarias** tenemos: Las necesidades fisiológicas y seguridad.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto 2000, Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición), Santa Fe de Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill Inter American, S.A. pág. 71-84

En las **necesidades secundarias** tenemos: Las necesidades sociales, autoestima, autorrealización.

- **La teoría de los factores, de Herzberg.**

Menciona primero la satisfacción en el cargo; es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes: esto son llamados factores motivadores. Segundo la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

- **La teoría del modelo situacional de motivación de Vroom.**

Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en los objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final. Según el modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultado que representa una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (aumentar la productividad), esta procura de los medios para alcanzar los resultados finales.

- **La teoría de las expectativas.**

Se cree que el dinero puede motivar no solo al desempeño y otros tipos de comportamientos si no también el compañerismo y la dedicación a la organización. Todas estas teorías se pueden aplicar en una organización, pero lo que se busca es que el colaborador muestre una motivación más intrínseca o interna antes que una externa, con el propósito que se mueva por sus propios medios antes de recibir algún incentivo pues se cree que este será el éxito no solo en lo laboral si no en la vida en general.

3.1.6. Tipos de motivación.

Entre los cuales se divide en:

- **Por origen de la motivación:**

Motivación extrínseca:

La motivación extrínseca es aquella que proviene del medio externo y funciona como un motor para poder realizar algo. Las recompensas son el resultado de este tipo de motivación. Basada en recibir dinero, recompensas y castigos, o presiones externas. Estímulos que vienen de fuera del individuo y que, en el ámbito de trabajo, suponen un acicate para lograr objetivos empresariales y mejores niveles de calidad y eficacia.²⁰

Motivación intrínseca:

Es la motivación que nace de la propia persona, conduciéndola a realizar su trabajo, u otra actividad, sin necesidad de tener que recibir estímulos externos, como sería un salario o un aumento de sueldo. Es la que nos impulsa a hacer cosas por el simple gusto de hacerlas. La propia ejecución de la tarea es la recompensa. Nace del interior de la persona con el fin de satisfacer deseos no materiales, como, por ejemplo, la autorrealización y el disfrute de un trabajo o tarea por el mero hecho de hacerla.²¹

- **Carácter del estímulo percibido:**

Motivación positiva: Cuando el factor motivador se configura como un premio o recompensa.

²⁰ Durand & Huertas, 2010, pág. 7

²¹ <https://www.aguaeden.es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca-definiciones-y-ejemplos>

Motivación negativa: Si el factor motivador a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

- **Nivel de necesidad:**

Motivación primaria: Cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.

Motivación social: Si la actuación del colaborador está provocada por querer ser aceptado por un determinado grupo social.

3.1.7. Motivación laboral.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Cuando los colaboradores están satisfechos y productivos en el trabajo; se sienten más comprometidos con la empresa. La motivación en las empresas no siempre cuenta con el nivel deseado, pero siempre puedes mejorar y realizar acciones para conseguirlo.

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella.

La mejora de la motivación laboral tiene cada vez más adeptos como área a desarrollar y mejorar dentro de las compañías. Las empresas son conscientes de la importancia que tiene este factor y la influencia que tiene la motivación laboral en los resultados de la empresa. Es por ello, que se debe preocupar por tener a

los colaboradores motivados para conseguir los objetivos generales, específicos y generar un ambiente de trabajo brillante.

La motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo máspreciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa.

3.1.8. Factores que influyen en la motivación laboral.

Antes de hablar de las estrategias de la motivación laboral, se debe conocer que existen diferentes factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa y los más visibles son los siguientes:

Puesto de trabajo: Este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.

Autonomía en el trabajo: Dar responsabilidades, permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.

Ambiente de trabajo: Es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.

Condiciones laborales: Los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral, personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.

Onboarding: Las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se adapte perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo.

Con este tipo de procesos el empleado se sienta incluido y parte de la empresa desde el minuto cero.

3.1.9. Implementación de las estrategias para la motivación laboral.

Las empresas tienen diferentes estrategias para implementar e impulsar la motivación laborar en sus empleados. A continuación, se presentan algunas que las empresas ponen en marcha:

1. Política de beneficios y compensaciones: Los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios como por ejemplo, estadías en hoteles, Seguros de salud privada, guardería para niños, vales de restaurantes, entre otros.

2. Promoción laboral: La empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El cual se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo en el puesto de trabajo y su remuneración de acuerdo al puesto.

3. Definir objetivos y funciones: Es importante que cada empleado conozca qué tiene que hacer, el tiempo y los objetivos personales del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

4. Organizar correctamente la planilla: Se debe de tener una base salarial de acuerdo a cada puesto de trabajo según la importancia de las actividades que el colaborador desempeña.

5. Política de incentivos: Los incentivos deben de ser entregados por el rendimiento del colaborador en forma de bonos, comisiones, entre otros que considere la empresa.²²

²² <https://www.up-spain.com/>

3.2. GENERALIDADES DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA DE STEPHEN R. COVEY.

3.2.1. Definición de hábito.

El hábito es cualquier comportamiento aprendido (no es innato, no nacemos con ningún hábito) mediante la repetición, que se realiza de forma habitual y automática sin apenas pensar en ello. Es un elemento básico del aprendizaje humano. Según los científicos los hábitos, sean positivos o nocivos, se crean porque el cerebro siempre busca la forma de ahorrar esfuerzo, intenta modificar cualquier rutina en un hábito para ahorrar tiempo y energía.²³

Cualquier cosa puede ser un hábito, cuando su realización constituye parte de una rutina más o menos automática, es decir, no requiere de un esfuerzo consciente o una programación explícita. Por ejemplo, muchas personas poseen el hábito del cigarrillo, y suelen fumar en momentos y horarios determinados, como después de comer, o al levantarse en la mañana, etc.

Dichas conductas forman parte del hábito de fumar y fueron aprendidas e incorporadas, y por lo tanto pueden también desincorporarse, aunque, como dice el proverbio, romper el hábito suele ser más difícil que crearlo.

3.2.2. Tipos de hábitos.

Al hablar de hábitos encontramos que existen diversos tipos de hábitos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- **Hábitos físicos:** Son aquellos que involucran el cuerpo y la salud, como hacer ejercicio, cepillarse los dientes luego de cada comida o tomar una copa de licor después de almorzar.

²³ <https://www.psicoadapta.es/blog/que-es-el-habito/>

- **Hábitos sociales:** Son aquellos que involucran la interacción con los demás, como visitar a la abuela cada domingo o llamar a un amigo en cada cumpleaños.
- **Hábitos mentales:** Aquellos que atañen estrictamente a la mente, como la práctica de la meditación.
- **Hábitos recreativos:** Entre estos están los que tienen que ver con la manera que tenemos de recrearnos, como jugar al fútbol los sábados por la tarde o dedicar una hora a los videojuegos luego de hacer las tareas.
- **Hábitos afectivos:** Se refieren a aquellos que atañen al afecto y a sus formas de expresión, como es el “te amo” de despedida de los novios.

Existen muchos hábitos posibles, y para tomar nota de ellos solo debemos observar nuestra rutina diaria. Obviamente, lo que para nosotros es un hábito, para otros no lo es, dependiendo de si forman parte instalada de una rutina. Por ejemplo:

- Es un hábito ir al baño antes de dormir.
- Es un hábito cepillarse los dientes al levantarse, tanto como ir a la cocina y calentar agua para hacer café.
- Es un hábito desayunar en la cafetería de al lado del trabajo.
- Es un hábito saludar a los compañeros de oficina al llegar.
- Es un hábito fumar un cigarrillo después de almorzar.
- Es un hábito llamar a nuestra pareja al salir de la oficina.
- Es un hábito ir al gimnasio los martes y jueves.
- Es un hábito sacar la basura al llegar a casa.
- Es un hábito bañarse al terminar el día.

3.2.3. ¿Cómo se forman los hábitos?

Los hábitos no son naturales, sino que son conductas aprendidas e inculcadas a fuerza de repeticiones, hasta adquirir una cierta automaticidad.

Así, el conjunto de influencias que recibimos en casa, en el trabajo, en la escuela y a lo largo de nuestra vida, nos hacen adoptar ciertos hábitos en lugar de otros. A medida que cobramos consciencia de ellos podemos aceptarlos y normalizarlos o bien sustituirlos por otros que nos resulten más convenientes o más saludables.

Se dice que 66 días bastan para forjar un hábito nuevo, es decir, a los dos meses de sostener una actividad o conducta con la regularidad necesaria podremos fijarla e incorporarla a nuestra conducta. Entonces, podremos empezar a considerarla un hábito.

El mismo criterio aplica también para la sustitución de un hábito por otro: muchos ex fumadores encuentran más sencillo dejar el cigarrillo si remplazan el hábito con otro, como mascar chicle o tomarse una taza de té cada vez que sientan deseos de incurrir en el vicio.²⁴

3.3. Introducción a “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, al inicio mencionan el proceso de evolución holístico que lleva al individuo de la dependencia a la interdependencia y desarrolla en el mismo una victoria privada y pública.

En un principio somos individuos dependientes. Todo parte de que somos seres dependientes, como niños pequeños y crecemos con la mentalidad de que las cosas se nos deben de dar y que nuestros fracasos son culpa de otros y que la vida es injusta.

²⁴ <https://concepto.de/habito/>

Por ejemplo: Llegar tarde, es culpa del tráfico. Si nos despiden, es culpa del jefe. Si tratamos mal a nuestra pareja, es porque él o ella nos sacó de nuestras casillas. La dependencia es un estado donde consideramos que somos víctimas de lo que nos sucede.

De la dependencia es donde parte todo. Muestra el concepto de los 7 hábitos y cómo necesitamos evolucionar desde la “dependencia” hacia la “independencia” (desarrollando los primeros 3 hábitos: Sea proactivo, empiece con un fin en mente y establezca primero es lo primero).

Al llegar al estado de la independencia logramos lo que el Dr. Covey denomina la “Victoria Privada”. Experimentamos la “Victoria Privada” cuando aprendemos el autogobierno y la autodisciplina.

¿Pero que es un autogobierno y la autodisciplina?

Una persona con autogobierno es aquella que se auto determina, que busca su fin último, que gobierna su cuerpo y su mente para alcanzar sus propósitos. Este autogobierno va a ser la pieza clave que la persona haga un ejercicio de toma de conciencia.

La autodisciplina es la capacidad de seguir reglas impuestas personalmente, con orden y constancia, usando solo la fuerza de voluntad.

3.3.1. Definición de efectividad.

La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viables o sea el cómo. Ejemplo: matar una mosca de un cañonazo es eficaz (conseguimos el objetivo) pero poco eficiente (se gastan recursos desmesurados para la meta buscada). Pero acabar con su vida con un matamoscas, aparte de ser eficaz es

eficiente, por lo tanto al cumplir satisfactoriamente ambos conceptos, entonces es efectivo.

Stephen Covey define la efectividad como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Para ello se basa en la fábula de Esopo, la gallina de los huevos de oro, comparando los huevos de oro con la producción y la gallina con la capacidad que tiene de producirlos.

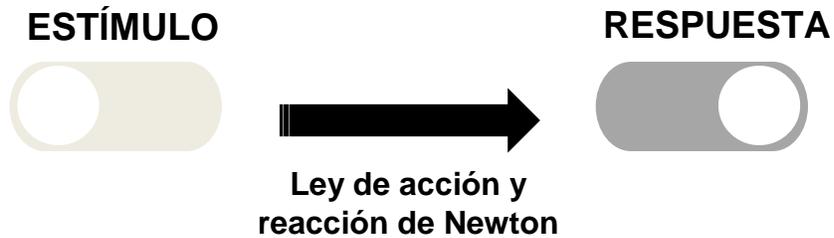
3.4. ¿Cuáles son los 7 hábitos de la gente altamente efectiva?

Los 7 hábitos son un conjunto de partes independientes o fragmentadas que están en armonía con el conocimiento, nos proporcionan un enfoque gradual y secuencial para el desarrollo de la efectividad personal e interpersonal, nos mueva de la dependencia a la independencia para finalmente llevarnos a la interdependencia, como los niños que dependemos de los padres o de un adulto para sobrevivir así con el paso del tiempo gradualmente nos convertimos en independientes tanto física, mental, emocional y económicamente hasta ser autosuficientes. Los 7 hábitos son los siguientes:

3.4.1. Hábito 1: Sea proactivo.

Da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medioambiente. Además, faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

Las personas reactivas atribuyen su conducta a tres factores fundamentales: Genético (características que heredamos), psicológico (educación, crianza) o ambiental (lo que nos rodea). Este tipo de personas son las que viven en base a la “Ley de Acción y Reacción” de Newton: Recibo un estímulo y reacciono dando una respuesta.

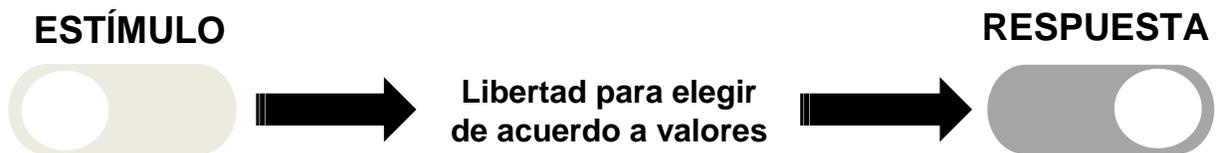


Modelo reactivo.

El lenguaje de las personas reactivas es: No puedo, yo soy así, me vuelve loco, no lo permitirán, me sacó de mis casillas, etc.

Las personas proactivas.

Comprenden que entre el estímulo y la respuesta existe un espacio donde encuentra libertad para elegir la acción de acuerdo a sus valores.



Modelo proactivo.

Las personas proactivas asumen responsabilidad. Son personas de acción. Su lenguaje es: examinemos nuestras alternativas, busquemos un enfoque distinto, controlo mis sentimientos, elegiré la respuesta adecuada.

Una de las mejores expresiones de un ser proactivo fue la que mostró el Dr. Viktor Frankl. Entre los años 1942 y 1945 vivió un infierno siendo sometido a varios campos de concentración nazis, incluidos Auschwitz y Dachau. Sobre sus experiencias escribió:

“Los que vivimos en campos de concentración podemos recordar a los hombres que caminaban por las cabañas dando aliento a los demás, regalando su último

pedazo de pan. Pueden haber sido pocos en número, pero ofrecen prueba suficiente de que se puede quitar todo a un hombre, excepto una cosa: la última de las libertades humanas – el poder elegir su propia actitud dado a cualquier tipo de circunstancia, el poder elegir su propio camino.”

Esto es ser proactivo: El poder elegir su propia actitud y respuesta ante cualquier circunstancia.

3.4.2. Hábito 2: Empiece con un fin en mente.

Hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

Tal como dice Mary Shelley: “Nada contribuye tanto a tranquilizar la mente como un propósito estable – un punto donde el alma puede fijar su visión”

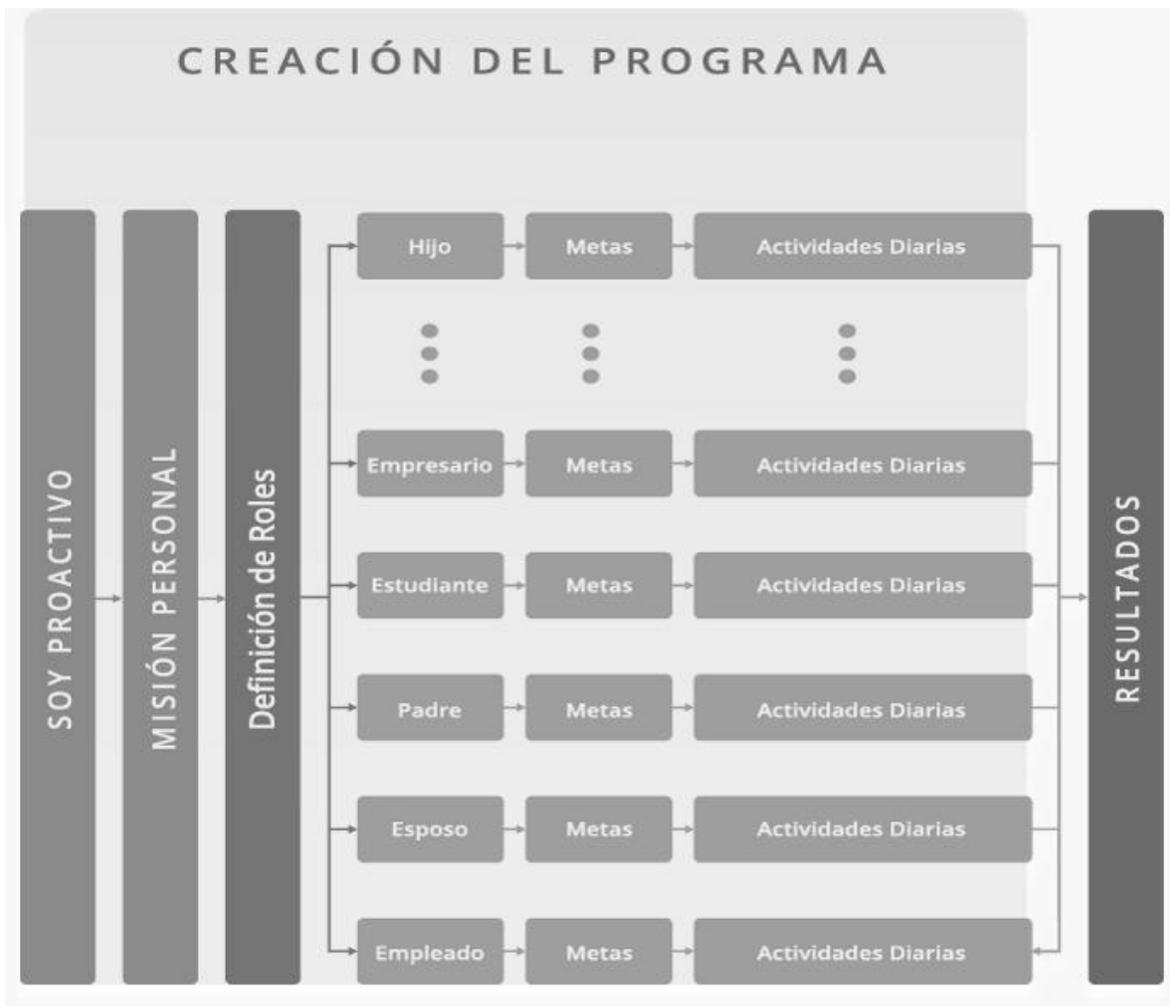
El segundo hábito parte del hecho que necesitas programar tu futuro. Necesitas ver claramente hoy cómo quieres que te recuerden cuando fallezcas. ¿Quieres que te recuerden como un buen padre o madre, un empresario honesto, una persona comprometida que cumple su palabra?

Para ello necesitas construir una Misión Personal:

La misión personal es un documento escrito donde expresas tu misión en esta vida. La misión personal normalmente no se crea sino se descubre basado en tu pasión, tus talentos y el profundo deseo de dejar una huella positiva en este mundo para ayudar a otros.

Luego que defines tu misión personal necesitas establecer los roles que son importantes para lograr tu misión (padre, madre, empresario, empleado, amigo, etc.) y colocar metas y actividades diarias que te lleven a cumplir tu misión en el largo plazo. El siguiente diagrama muestra el concepto de comenzar con el fin en

mente y luego desarrollar tus actividades diarias intencionalmente para cumplir el propósito de tu vida:



3.4.3. Hábito 3: Establezca primero lo primero.

Permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.

El tercer hábito trata sobre la capacidad de priorizar las actividades en tu vida para enfocarte en lo realmente importante. Básicamente existen:

- **Actividades Importantes:** Son aquellas contribuyen con tu misión, valores y metas de alta prioridad.
- **Actividades Urgentes:** Necesitan atención inmediata.

Si hacemos una matriz que muestre las actividades de nuestro día divididas entre “Actividades importantes y no importantes” y “Urgentes y no urgentes” tenemos:



Lo que debemos buscar lograr es invertir la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante II (Actividades Importantes y No Urgentes).

En las propias palabras de Stephen Covey: “La persona efectiva tiene crisis y emergencias en el Cuadrante I que requieren atención inmediata, pero el número es comparativamente pequeño... se mantienen en equilibrio enfocándose en lo importante, más no en lo urgente” (Cuadrante II)

En conclusión, si logramos:

1- Ser proactivos: No somos víctimas de la vida. Elegimos la actitud y la respuesta ante las circunstancias.

2- Empezamos con el fin en mente: Estamos claros con nuestra misión en la vida y enfocamos nuestras actividades diarias en pro de llevar a cabo nuestro propósito.

3- Ponemos primero lo primero: Priorizamos las actividades de nuestra vida. Proactivamente planificamos nuestra semana con el objetivo de minimizar crisis y emergencias e invertir nuestro mayor tiempo en las actividades importantes.

Llegaremos a experimentar la “Victoria Privada” a la que se refiere Covey. Nos convertiremos en individuos Independientes y con los fundamentos correctos para cimentar nuestra “Victoria Pública”.

3.4.4. Hábito 4: Pensar en Ganar/Ganar.

Este hábito permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un “juego de suma cero” donde para que yo gane alguien tiene que perder.

En cualquier transacción en la vida, debemos pensar en ganar/ganar. Debemos buscar intencionalmente que ambas partes ganen. Bien sea las relaciones de pareja, negocios (mira aquí cómo ser un emprendedor) u otras relaciones, siempre salimos mejor si ambos ganamos. Cualquier otro tipo de transacción que no sea ganar/ganar es destructiva debido a que produce un perdedor. En consecuencia, produce enemigos, malos sentimientos, fracaso y hostilidad. Personas efectivas se convierten en los mejores multiplicando sus aliados, no sus enemigos.

3.4.5. Hábito 5: Procure primero comprender; y después ser comprendido.

Es la esencia del respeto a los demás. Es decir; la necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos.

Por lo tanto; este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar/Ganar.

Si deseas desarrollar relaciones Ganar/Ganar recuerda que debes comprender muy bien qué es lo que la otra persona quiere y qué significa ganar para ellos. No asumas que sabes. Escucha. No te opongas a lo que escuchas, simplemente ponte en los zapatos del otro. Partiendo del principio que toda persona tiene una buena intención, comprender el punto de vista del otro te ayudará enormemente a lograr también tus objetivos. Esto se llama aplicar una comunicación empática.

3.4.6. Hábito 6: La sinergia.

Es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce mejores ideas y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito, es por ello que ponerlo en práctica genera beneficios.

Es seguro que han escuchado que el poder de un todo es mayor que el de las partes. Esto es lo que el Dr. Covey llama sinergia. Para lograr este estado es de suma importancia que exista una excelente comunicación en el equipo. Los dos pilares de la sinergia son la comunicación y la cooperación. Para resumir: Escuchar, reflexionar, responder y cooperar.

Lograr desarrollar estos tres hábitos en la vida te llevarán a la “Victoria Pública.” Se cosecha la Victoria Pública cuando se construyen relaciones profundas, duraderas y efectivas. Esto nos lleva a la interdependencia.

3.4.7. Hábito 7: Afile la sierra.

Este hábito lo estás desarrollando ahora mismo mientras lees este artículo. Las personas altamente efectivas toman el tiempo para afilar sus herramientas, lo que se traduce en cultivar su:

- **Cuerpo:** Ejercitarse para desarrollar fortaleza, flexibilidad y resistencia física.
- **Alma:** Oración y meditación. También leer una buena literatura, arte o música.
- **Mente:** Leer, educarse, investigar, aprender algo nuevo.
- **Corazón:** Trabajar en desarrollar una conexión emocional con otras personas.

Comunícate, escucha y no demandes innecesariamente. En todo lo que hagas trata de dejar a los demás mejor que antes de que te encontraran y colócalos primero. Haciendo esto, te transformarás en una persona altamente efectiva.

En este caso se refiere a usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles o roles que desempeñamos en nuestras vidas.²⁵

²⁵ Covey, Stephen R.-Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución en la vida cotidiana y en la empresa.-1ª ed. IIª reimpresión.-Buenos Aires Paidós, 2003.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL REFERENTE A LA MOTIVACIÓN Y LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA; EN IEXCA DE EL SALVADOR S.A DE C.V.

1. IMPORTANCIA.

La importancia de la investigación es determinar mediante un diagnóstico la situación actual referente a la motivación y los hábitos de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

Mediante las herramientas de recolección de información, se analizará si existen incentivos o algún reconocimiento, cual es la forma de motivar al personal, si realizan actividades de capacitación y desarrollo, cual es tipo de liderazgo que ejerce la organización. Además, que tipos de hábitos practican los empleados. Esta información es importante para el desarrollo de un plan de motivación interna, en beneficio a la organización y los colaboradores, con el objetivo de localizar ciertos hábitos no adecuados y darle solución sustituyéndolo por los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

2. DISEÑO METODOLÓGICO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

2.1. TÉCNICAS.

- **La entrevista.**

Se realizó una entrevista de manera virtual; con preguntas abiertas y cerradas, lo que permitió profundizar la investigación, de acuerdo al tema en cuestión. La entrevista fue dirigida a la Gerente General de IEXCA de El Salvador S.A de C.V.

- **Encuesta.**

Se elaboró una encuesta de preguntas de opción múltiple, a través de la herramienta ofimática formulario de google, que de manera virtual permitió identificar los diferentes hábitos que los 5 colaboradores (que permanecen actualmente) de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V., practican a diario al realizar sus actividades y la forma en que son motivados por parte de la organización.

2.2. INSTRUMENTOS.

- **Guía de entrevista.**

Para la entrevista, se utilizó una guía estructurada en su mayoría con preguntas abiertas y unas pocas cerradas. Además, surgieron preguntas no estructuradas durante la entrevista, las cuales aclararon dudas y enriquecieron la información proporcionada por la Gerente General.

- **Cuestionario.**

Para la encuesta se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple, las cuales fueron respondidas por los colaboradores de la empresa, tanto soporte técnico, administrativo y contable.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a la naturaleza de los datos obtenidos; el tipo de investigación aplicable es la investigación descriptiva.

- **Investigación descriptiva.**

Una investigación descriptiva es aquella que busca el “qué” del objeto de estudio, más que el “por qué”. Se refiere al diseño de la investigación, creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema. Se conoce como método de investigación observacional porque ninguna de las variables que

forman parte del estudio está influenciada. Por lo tanto, a través de la investigación descriptiva, se lleva a cabo la recolección de datos en la empresa IEXCA de El Salvador S.A de C.V, y por consiguiente el correcto análisis e interpretación de las respuestas obtenidas, lo que arroja una visión más integral del objeto del estudio.

4. OBJETO DE ESTUDIO.

Para la investigación, el objeto de estudio donde se desarrolló y se recopiló toda la información es la empresa IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.

5. UNIDAD DE ANÁLISIS, UNIVERSO Y MUESTRA.

5.1. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Las unidades de análisis de la investigación fueron:

- Gerente general.
- Soporte técnico, administrativo y contable.

5.2. UNIVERSO.

Para el desarrollo del estudio; el universo, donde se llevó a cabo la investigación, es la empresa IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., que está ubicada en el municipio de San Salvador. Al inicio de la investigación la empresa contaba con un total de 10 colaboradores y 5 bajo servicios profesionales. Sin embargo, por diversas razones, actualmente cuenta con 6 colaboradores incluyendo a la Gerente General, siendo este el universo.

5.3. MUESTRA.

Considerando que IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. cuenta únicamente con 6 colaboradores para la recopilación de la información y de datos relevantes para la

investigación; siendo el universo igual al tamaño de la muestra, se decidió aplicar el **Censo**, con el fin de obtener información más completa.

6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

6.1. HIPÓTESIS DEL TRABAJO.

La implementación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, contribuirá al crecimiento motivacional y a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- 1.** La recolección de información del marco teórico contribuyó a orientar sobre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, como herramienta motivacional.
- 2.** La realización de una investigación de campo permitió diagnosticar la situación actual relacionada a la motivación y el rendimiento de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.
- 3.** La elaboración de un plan de aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva; permitirá una mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

7. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

Hipótesis General	Variables		Indicadores
La implementación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, contribuirá al crecimiento motivacional y a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.	Independiente	Implementación de los 7 hábitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Constancia. • Capacitación. • Disciplina.
	Dependiente	Crecimiento motivacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos. • Ascensos. • Prestaciones Laborales adicionales a la ley. • Clima organizacional. • Comunicación.
		Rendimiento laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad. • Eficiencia. • Eficacia.

Hipótesis Especifica 1.	Variables		Indicadores
La recolección de información del marco teórico contribuyó a orientar sobre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, como herramienta motivacional.	Independiente	Recolección de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Información de IEXCA. • Conceptos. • Generalidades.
	Dependiente	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos. • Plan de capacitación • Hábitos.

Hipótesis Especifica 2.	Variables		Indicadores
La realización de una investigación de campo permitió diagnosticar la situación actual relacionada a la motivación y el rendimiento de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.	Independiente	Realización de una investigación de campo.	<ul style="list-style-type: none"> • Información. • Observación. • Indagación. • Resultados.
	Dependiente	Diagnosticar la situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Rendimiento. • Trabajo en equipo. • Comunicación.

Hipótesis Especifica 3.	Variables		Indicadores
La elaboración de un plan de aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva; permitirá una mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa IEXCA de El Salvador, S.A. C.V.	Independiente	Elaboración de plan de los 7 hábitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de motivación. • Políticas. • Manuales.
	Dependientes	Rendimiento Laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Incentivos. • Trabajo en equipo. • Tipos de motivación.

8. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

8.1. Tabulación de datos (Procesamiento de la información).

Luego de la recolección de datos se inicia el procesamiento de la información obtenida, de forma manual y se presentan cuadros estadísticos simples a continuación: (Tabulación y gráficas de los resultados incluidas en los anexos).

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %

Dónde:

- **Cuadro N°:** El número correlativo de los cuadros
- **Título:** El nombre de los cuadros según lo que representan.
- **Respuesta:** Son las opciones que se proporcionaron a los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.
- **Frecuencia Absoluta:** Número de veces que se repite un dato.
- **Frecuencia Relativa %:** Cuantificación porcentual.

Cuya fórmula es:

$$Fr \% = Fr/n * 100$$

En donde:

Fr % = Frecuencia relativa.

Fr = Frecuencia absoluta.

100 = Es una constante.

n = Total de la muestra.

9. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se identificó por medio del diagnóstico de la investigación ciertos problemas por los cuales está atravesando IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. debido a la poca práctica de buenos hábitos en el desarrollo de sus actividades diarias, desde una perspectiva realista de la situación actual de la organización, a través de la ayuda de una entrevista dirigida a la Gerencia General (véase anexo 3) y un cuestionario a los colaboradores de la empresa en cuestión (véase anexo 2).

a) Actualmente la Gerencia y los colaboradores conocen o han escuchado hablar de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva lo cual es bueno, debido a que este puede ser el primer paso para un cambio motivacional. Sin embargo; la mayoría piensa que es necesario recibir un estímulo para reaccionar y ser más productivos, es posible que esto se deba a que en ocasiones los colaboradores no asumen su total responsabilidad en las actividades asignadas. Con respecto a esto; la gerencia afirma que se reconoce el trabajo de los colaboradores felicitándolos y haciéndoles sentir importantes, lo cual es bueno; además de compensarles con tiempo libre y se espera a futuro gestionar bonos. (Ver pregunta 1 y 2 anexo 2: cuestionario y preguntas 1, 5 anexo 3: entrevista).

b) Se determinó que los colaboradores tienen el poder de elegir su actitud ante cualquier circunstancia, lo cual indica que al estar bajo presión y cualquier tipo de cambio, ellos pueden reaccionar de la manera más adecuada, esto sin duda les permite ser más productivos y mantener un clima laboral armonioso, dando paso al desarrollo eficiente y eficaz en las operaciones diarias. Además, destacar que cada uno de los colaboradores tienen su propia misión y propósitos personales, lo que les permite estar motivados buscando métodos innovadores, tratan de dar ideas que favorezcan a la organización. (Ver pregunta 3, 4 y 5 anexo 2: cuestionario y pregunta 13 anexo 3: entrevista).

c) Se detectó que los colaboradores priorizan en primer lugar, actividades o tareas urgentes, una pequeña parte en importantes o una combinación de ambas; independientemente no sea el orden correcto según como lo describe el hábito 3

“Establezca primero lo primero”. Al no percatarse de la diferencia, de lo urgente con lo importante; no planifican con tiempo las actividades importantes e incurren con frecuencia a las actividades urgentes. Con respecto al hábito 4, “pensar en ganar/ganar”; los colaboradores creen que para ganar otro tiene que perder, esto puede deberse al poco liderazgo por parte de la gerencia de fomentar el trabajo en equipo y eliminar el paradigma de ver la vida como un escenario competitivo no cooperativo. (Ver pregunta 6 y 7 anexo 2: cuestionario; pregunta 9 anexo: entrevista).

d) Una gran parte de los colaboradores creen comprender a sus compañeros solo en determinadas ocasiones. Pero se consideran personas que saben escuchar, reflexionar, responder y cooperar. En consecuencia, no cumplen con el hábito 4 “Pensar en ganar/ganar”, debido a que no logran el don de la comunicación y escucha empática, ponerse en el lugar del otro para comprenderse completamente, sin embargo; la gerencia cree que si existe una buena comunicación entre los colaboradores, este contraste de información nos hace concluir que no es así. (Ver pregunta 7, 8 y 18 anexo 2: cuestionario; pregunta 10 anexo 3: entrevista).

Los colaboradores de IEXCA de El Salvador; afirman saber escuchar, reflexionar, responder y cooperar. En otras palabras, practican la sinergia. Sin embargo; los dos pilares de la sinergia son la comunicación y la cooperación, las cuales se determinó que no practican a cabalidad. (Ver pregunta 9 anexo 2: cuestionario).

e) Como resultado de la investigación los colaboradores consideran que el desarrollarse física, mental y espiritualmente, les puede ayudar a ser más efectivos en el trabajo, por lo consiguiente permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser; esto solamente se logra si los colaboradores cumplen todos los hábitos anteriores y se les capacita constantemente. (Ver pregunta 10 y 14 anexo 2: cuestionario; pregunta 7 anexo 3: entrevista).

f) Con respecto a los incentivos dentro de la empresa, los colaboradores dicen no percibir alguno, sin embargo; en la entrevista dirigida a la gerente general, declaró

que a los colaboradores se les otorgan horas libres o tiempo compensado, así mismo permiso de estudio en caso que lo hubiese, lo cual puede considerarse un incentivo. Esto se puede relacionar con el hábito 4 “pensar en ganar/ganar”, es decir; ayudar a lograr los objetivos de la empresa para que sea exitosa, también beneficia a los colaboradores para que se desarrollen personalmente y se vuelvan personas valiosas y calificadas para la organización. (Ver pregunta 6 anexo 3: entrevista y pregunta 11 anexo 2: cuestionario).

g) IEXCA de El Salvador S.A de C.V., ha descuidado uno de los aspectos muy importante en las organizaciones, la cual es preocuparse por que sus colaboradores conozcan la misión y visión de la empresa, para que entiendan donde está la empresa y hacia dónde quiere llegar. Si este caso lo relacionamos con el hábito 6 “la Sinergia”; entonces enfocarse en que los colaboradores conozcan la misión y la visión, permitirá un ambiente cooperativo para alcanzar los objetivos organizacionales. (Ver pregunta 12 y 13 anexo 2: cuestionario).

h) La empresa impulsa que sus colaboradores participen en capacitaciones sobre todo el personal técnico, puesto que un colaborador bien capacitado es más efectivo en su trabajo. De esta manera se aplica el primer hábito “sea proactivo”. (Ver pregunta 14 anexo 2: cuestionario y pregunta 7 anexo 3: entrevista).

i) Los colaboradores han percibido al menos un incentivo que les motiva a hacer bien su trabajo. Sin embargo; declararon que en la empresa no existen prestaciones adicionales a la ley. En este caso los colaboradores quisieran ser comprendidos y recibir algún incentivo que les ayude a alcanzar sus objetivos personales, por lo que es recomendable que se aplique el hábito 5, “procure primero comprender y después ser comprendido”. De esta manera tanto la empresa como los colaboradores buscan beneficios compartidos. (Ver pregunta 15 y 16 anexo 2: cuestionario; pregunta 6 anexo 3: entrevista).

j) Al hablar de comunicación en IEXCA de El Salvador S.A de C.V., la mayoría de los colaboradores considera estar en buenas condiciones, pero existen aún algunos que manifiestan que la comunicación debe mejorar, sin embargo; la gerencia afirma que si existe una buena comunicación entre los colaboradores, es

aquí donde se debe aplicar el hábito 5. Al hacerlo se fortalece el trabajo en equipo y por ende los resultados serán más favorables, permitiendo desarrollarnos a diario afilando la sierra. (Ver pregunta 18 y 19 anexo 2: cuestionario; pregunta 10 anexo: entrevista).

9.1. CONCLUSIONES.

1. Los colaboradores conocen sobre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, pero no son puestos en práctica, en consecuencia; creen que es necesario recibir un estímulo para ser más productivos en cada una de sus actividades.
2. Se logró detectar que los colaboradores tienen la potestad de elegir sus actitudes ante cualquier circunstancia y que estos pueden desempeñar sus actividades bajo presión. Agregando que cada uno tiene su propia misión personal y propósitos en la vida, lo cual les permite mantenerse motivados.
3. Se detectó que la organización tiene deficiencias estructurales en consecuencia los colaboradores si priorizan sus actividades, pero no en el orden adecuado, dejando de lado actividades importantes, por lo tanto; incurren con frecuencia en actividades urgentes.
4. Se determinó que los colaboradores saben escuchar, reflexionar y cooperar, pero por algún motivo no logran comprometerse completamente, debido a que ellos creen que para ganar otro tiene que perder, lo cual puede generar dificultades en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5. Se determinó que la organización no comparte la misión y visión con los colaboradores y que estos no se sienten identificados con la misma, lo cual genera problemas en la operación.

9.2. RECOMENDACIONES.

1. Recomendamos implementar un plan de capacitación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva para formar colaboradores más productivos.
2. Se sugiere poder compensar a los colaboradores que más se esfuerzan y tienen un mejor desempeño en la organización; ya que estos no necesitan estar bajo presión para desempeñarse bien y son capaces de elegir su actitud ante cualquier circunstancia; esto se logra poniendo en práctica el hábito 2 “Empiece con un fin en mente”.
3. Se recomienda que los colaboradores aprendan a priorizar las actividades de la manera correcta, según el hábito 3 “Establezca primero lo primero”; si planifican las actividades importantes con tiempo, evitan incurrir con frecuencia en actividades urgentes.
4. Se aconseja poner en práctica el hábito 4 pensar en ganar/ganar; con el fin de lograr los objetivos mediante la cooperación y el beneficio mutuo. Además; se recomienda practicar el hábito 5 “Procure primero comprender antes de ser comprendido”, con el fin de fomentar la escucha empática que fortalezca el trabajo en equipo, llegando así a la sinergia.
5. Se recomienda practicar el hábito 6: “la sinergia”, tanto a la organización como sus colaboradores para buscar el beneficio mutuo y procurar entenderse entre sí; a través del trabajo en equipo se logrará alcanzar los objetivos individuales y organizacionales. De esta manera; solo restaría “Afilar la sierra”, con el objetivo de renovar y recordar a diario los hábitos anteriores.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA, PARA MOTIVAR Y MEJORAR EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.

1. IMPORTANCIA.

La importancia de este capítulo radica en comprender que exista la necesidad de implementar un plan de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, para motivar y mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.

Dentro del capítulo vamos a encontrar una descripción del plan, las personas responsables de la implementación, el contenido, los objetivos y metas, la inversión y enfoques del plan. Además de contar con un presupuesto y cronograma de actividades.

Con la implementación del plan, se espera una mejora en la actitud de los colaboradores para estar más alineados con los objetivos de la empresa, los 7 hábitos no solo son necesarios dentro de las empresas sino también en la vida diaria de cada persona.

2. OBJETIVO GENERAL.

Proponer a la organización IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. un plan de aplicación sobre los 7 hábitos de la gente altamente efectiva con el fin de formar colaboradores con hábitos de efectividad y lograr ser piedras angulares dentro de la organización.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE APLICACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.

Toda organización busca que sus colaboradores realicen las actividades diarias con efectividad, alineados a los objetivos de la empresa. Por lo tanto, la dirección debe considerar implementar un plan de aplicación que se convierta en una guía para crear hábitos que generen efectividad en los colaboradores, que les permitan mantenerse motivados y comprometidos con la organización. Esto traerá consigo resultados satisfactorios como personal productivo y efectivo; este documento será de gran importancia ya que orientará la metodología adecuada para la implementación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

A continuación, se presenta el plan de aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, se divide en la explicación de la estructura del mismo y en la capacitación que se sugiere brindar a los colaboradores, la cual debe ser de manera creativa y fácil de entender para que éstos puedan llevarlos a la práctica dentro de la organización, así como en su vida cotidiana.

Es importante mencionar; que para llevar a cabo el plan de capacitación, se sugiere buscar el apoyo de la fundación Carlos Slim, la cual brinda cursos de oficios y ocupaciones técnico operativos, totalmente gratis; con la misión de contribuir al desarrollo de competencias productivas sin fronteras. Además; apoya a micro y pequeñas empresas en el financiamiento de capacitaciones solicitadas, con las cuales no cuenta la fundación, sin embargo; pone a disposición los recursos necesarios para realizarlas, esto gracias a la alianza de cooperación con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).²⁶

²⁶ <https://historico.elsalvador.com/historico/616275/fundacion-carlos-slim-impulsa-proyecto-de-capacitaciones-gratis-y-en-linea-en-el-salvador.html>

“PLAN DE CAPACITACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA EMPRESA

IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V”.



El presente plan de capacitación está dirigido a todos los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V, el cual será impartido con la colaboración de un profesional capacitador de la Fundación Carlos Slim; siendo está totalmente gratis. Se sugiere considerar los días sábados de 8:00 am a 12:00 md, para el desarrollo de la misma; con el objetivo de no afectar en los horarios de trabajo establecidos, ya que el día sábado regularmente no trabajan. La capacitación comprende tres enfoques; los cuales serán impartidos en tres sábados durante 4 horas cada uno, siendo así un total de 12 horas. Se recomienda que tenga lugar en la sala de conferencia de la empresa y el último día de la capacitación visitar el Jardín Botánico La Laguna, con la finalidad de generar un ambiente de armonía que les motive y genere el deseo de poner en práctica los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. De igual manera se contemplan recesos.

UNIDAD RESPONSABLE: Gerencia General.

NOMBRE DEL PLAN DE CAPACITACIÓN: Plan de capacitación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva en la empresa IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.

UNIDAD RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN: Departamento de Administración.

RESPONSABLE DE DISEÑO Y ELABORACIÓN: Estudiantes de Administración de empresas para su trabajo de graduación.

PUESTO DE TRABAJO RESPONSABLE DE REVISIÓN: Gerente General

CONTEXTO DE APLICACIÓN

El plan de aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva busca en los colaboradores un enfoque de crecimiento interno y el carácter personal, que desarrollen la interdependencia trabajando con otros y aprendan a profundizar los hábitos para mejorar continuamente. A continuación se citan los hábitos:

- **Hábito 1:** Sea proactivo.
- **Hábito 2:** Empiece con un fin en mente.
- **Hábito 3:** Establezca primero lo primero.
- **Hábito 4:** Pense en ganar/ganar.
- **Hábito 5:** Procure primero comprender, y después ser comprendido.
- **Hábito 6:** La sinergia.
- **Hábito 7:** Afile la sierra.

La idea principal es orientar a que el trabajador implemente los 7 hábitos de la gente altamente efectiva tanto en su ambiente laboral como personal; esto se logra creando buenos hábitos, es decir; hacer algo con mucha frecuencia y para eso se considera necesario impartir capacitaciones a los colaboradores de forma periódica, crear un espacio en la cartelera de anuncios; que les haga recordar a cada momento los 7 hábitos en cuestión.

Mediante el cuestionario se identificó que los colaboradores necesitan recibir un estímulo para poder ser más productivos en sus actividades laborales; por lo que se incluye un plan de incentivos por cumplimiento de indicadores, el cual será otorgado a través de Gift cards de forma periódica.

OBJETIVOS	METAS	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
<p align="center">General</p> <p>Conocer y aplicar los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, para desarrollar y potenciar habilidades interpersonales de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo que ayuden a flexibilizar el pensamiento en la creación de ideas y soluciones ante situaciones imprevistas, mejorar las coordinaciones y la efectividad en los logros de los resultados tanto en el ambiente laboral como personal.</p>	<p align="center">General</p> <p>Lograr que el 100% de los colaboradores puedan poner en práctica los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.</p>	<p align="center">General</p> <p>Implementar un plan de incentivos laborales idóneos, para los colaboradores que apliquen los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Además la gerencia general junto con el departamento de administración serán los únicos encargados del seguimiento del plan y la aplicación del mismo.</p>	<p align="center">General</p> <p>Capacitar a los colaboradores acerca de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, creando un ambiente organizacional saludable y fomentando el trabajo en equipo.</p>
<p align="center">Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los ejecutivos los beneficios organizacionales que trae consigo la aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 	<p align="center">Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular a través de reuniones de 4 horas los días sábados, la necesidad de aplicar los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, en las actividades 	<p align="center">Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los colaboradores las metas que deben cumplir para percibir algún incentivo. • Todos los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A 	<p align="center">Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear espacios para aclarar dudas acerca de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. • Mejorar a corto plazo el

<ul style="list-style-type: none"> • Instar a los colaboradores a poner en práctica los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. • Generar conductas positivas y un ambiente organizacional apto que produzca c • çonfianza en los colaboradores para la aportación de ideas y soluciones. 	<p>diarias de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener colaboradores más motivados, eficientes y eficaces al 100%, al cabo de 3 Semanas de haber implementado el plan. • Potencializar las fortalezas en un 100% para mejorar la efectividad de los colaboradores. 	<p>de C.V., tendrán acceso a los incentivos, al poner en práctica los 7 hábitos del plan en cuestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento del plan estará bajo la supervisión de la gerencia general en coordinación con el departamento de administración. 	<p>clima organizacional dentro de la empresa, y la relación entre los colaboradores con la implementación del plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo a través de reuniones cortas que estimulen positivamente a los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.
--	--	--	---

CONTENIDO DEL PLAN	INVERSIÓN	DIRIGIDO A:	LUGAR	DURACIÓN
<p>I. Enfoque en el crecimiento interno y el carácter personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábito 1: Sea proactivo. • Hábito 2: Empiece con un fin en mente. • Hábito 3: Establezca primero lo primero. 	<p>Colaborador no paga nada; el costo para la empresa por los capacitados es de \$591.40. Lo que incluye herramientas, mesa de trabajo del primer enfoque y de toda la capacitación, documentos técnicos, refrigerio y almuerzo.</p>	<p>A todo el personal de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.</p>	<p>Sala de reuniones.</p>	<p>4 horas.</p>

<p>II. Enfoque en desarrollar la interdependencia trabajando con otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábito 4: Pensar en ganar/ganar. • Hábito 5: Procure primero comprender, y después ser comprendido. • Hábito 6: La sinergia. 	<p>Colaborador no paga nada; el costo por los capacitados es de \$18.55.</p>	<p>A todo el personal de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.</p>	<p>Sala de reuniones.</p>	<p>4 horas.</p>
<p>III. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábito 7: Afile la sierra. 	<p>Colaborador no paga nada el costo por los capacitados es de \$164.00.</p>	<p>A todo el personal de IEXCA de El Salvador, S.A de C.V.</p>	<p>Excursión al Jardín botánico.</p>	<p>4 horas.</p>

PLAN DE INCENTIVOS PARA COLABORADORES DE IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V

INDICADOR.	DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN	% DE CUMPLIMIENTO DEL COLABORADOR.
Reportes e informes (Establezca primero lo primero).	Por la entrega de reportes e informes en tiempo estipulados al colaborador se le otorga una Gift card.	\$15.00	100%
Monitoreo proactivo de consumibles (Sea proactivo).	Por el cumplimiento de la metodología del proceso de consumibles, al colaborador se le otorga una Gift card.	\$20.00	100%
Servicio al cliente (Piensa en ganar/ganar).	Por el cumplimiento en tiempo de repuesta en la resolución de tickets reportados por los clientes, al colaborador se le otorga una Gift card.	\$15.00	100%

4. PERFIL DEL CAPACITADOR.

El éxito del plan depende en gran medida de la conjunción entre las habilidades del capacitador para el desarrollo de las sesiones y la rigurosidad en el manejo de los tiempos y la metodología planteada en las guías, por lo que el perfil del capacitador se convierte en un pilar fundamental.

Se concibe la figura del capacitador como la persona que promueve, facilita y acompaña procesos de mutuo aprendizaje y formación, es quien motiva la participación de los integrantes de un grupo, creando las condiciones necesarias para discutir, analizar y establecer acuerdos sobre un determinado tema, de manera tal que se logren los objetivos propuestos.

El capacitador es una persona que posee un conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes para promover capacidades y motivar a los colaboradores.

	<p>PERFIL CAPACITADOR: RECURSOS HUMANOS</p>
<p>CAPACITADOR: LIBRO LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA</p>	
<p>PERFIL DEL CARGO</p>	
<p>Objetivo</p>	
<p>Desarrollar en los capacitados los tres enfoques en los cuales hace énfasis la metodología del libro los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Enfoque en el crecimiento interno y carácter personal. II. Enfoque en desarrollar la interdependencia trabajando con otros. III. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente. <p>Para que puedan ponerlos en práctica tanto a nivel laboral como personal.</p>	

Funciones del Cargo.	
<ul style="list-style-type: none"> • Impartir los conocimientos necesarios en tiempo y forma para que los capacitados puedan desarrollar cabalmente sus labores. • Garantizar la coherencia entre los objetivos del plan. • Establecer relaciones interpersonales con el grupo para lograr identificar positivamente sus características. 	
Responsabilidades del Cargo.	
<ol style="list-style-type: none"> 1- Estudiar el contenido del plan del curso que va a dirigir. 2- Elaborar y preparar la documentación requerida para el plan. 3- Determinar la técnica de enseñanza y material de apoyo que se utilizaran durante el desarrollo de la capacitación. 4- Organizar la duración de la capacitación con base al contenido a impartir. 5- Dar a conocer los objetivos y lineamientos de la capacitación. 6- Aclarar las dudas que surjan en la capacitación en medida de lo posible. 	
Competencias del Cargo.	
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia comunicacionales, pedagógicas y empáticas - Liderazgo. - Capacidad de reacción. - Conducir al grupo y centrar el tema. - Manejar el tiempo y el ritmo de las sesiones. - Capacidad para promover la participación. - Poder abordar los conflictos y apoyar su resolución. - Escucha activa. - Motivador. 	
Aspectos para considerar.	
Formación académica:	De preferencia graduado en carreras de Psicología o Administración de empresas.
Experiencia:	Por lo menos 1 años brindando capacitaciones o cursos motivacionales
Condiciones de Trabajo:	La capacitación se desarrolla en la sala de conferencia de la empresa por lo que tendrá los materiales necesarios para impartirla.
Herramientas computacionales:	Dominio de proyector, computadora a nivel usuario.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA EN LA EMPRESA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE C.V.

1. ACTIVIDADES PRINCIPALES A REALIZAR							
ENFOQUES DEL MODELO DE APLICACIÓN.	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGIA	TIEMPO	PROGRAMACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
Entrega de copia del documento de la propuesta a IEXCA, S.A. DE C.V.	-	-	-	-	-	Sábado 1	Grupo de investigación
I.Enfoque en el crecimiento interno y carácter personal.	Bienvenida, presentación e indicaciones.	Presentar al capacitador y el motivo de la capacitación.	Actividad de participación.	10 minutos	8:00-8:10 am	Sábado 2	Grte. General, Capacitador, facilitador y colaboradores.
	Introducción a los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.	Introducción a los 7 hábitos.	Actividad de exposición.	15 minutos	8:10-8:25 am		Capacitador
	Hábito 1: Sea proactivo.	Brindar a los colaboradores el conocimiento del primer hábito.	Actividad de exposición.	15 minutos	8:25-8:40 am		Capacitador
	Definición de proactividad.	Explicar la definición de proactividad.	Actividad de exposición.	15 minutos	8:40-8:55 am		Capacitador
	Concepto del hábito 1.	Explicar la definición de todo lo que conlleva la proactividad.	Actividad de exposición.	15 minutos	8:55-9:10 am		Capacitador
	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición.	15 minutos	9:10-9:25 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación.	15 minutos.	9:25-9:40 am		Capacitador y colaboradores
	Receso y	N/A	N/A	20 minutos	9:40-10:00 am		Capacitador, facilitador y

	refrigerio.						colaboradores
	Hábito 2: Empiece con un fin en mente.	Brindar a los colaboradores el conocimiento del hábito 2.	Actividad de exposición.	10 minutos	10:00-10:10 am		Capacitador
	Concepto del hábito 2.	Explicar la definición de empieza con un fin en mente.	Actividad de exposición.	10 minutos	10:10-10:20 am		Capacitador
	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición.	10 minutos	10:20-10:30 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación.	10 minutos	10:30-10:40 am		Capacitador y colaboradores
	Receso y refrigerio.	N/A	N/A	20 minutos	10:40-11:00 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Hábito 3: Establezca primero lo primero.	Brindar a los colaboradores el conocimiento del hábito 3.	Actividad de exposición.	10 minutos	11:00-11:10 am		Capacitador
	Concepto del hábito 3.	Explicar la definición de establecer primero lo primero.	Actividad de exposición.	10 minutos	11:10-11:20 am		Capacitador
	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición.	10 minutos	11:20-11:30 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación.	10 minutos	11:30-11:40 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Almuerzo.	Mejorar el sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional.	Actividad de participación.	20 minutos	11:40-12:00 md		Capacitador, facilitador y colaboradores
TOTAL				4 Horas	8:00 a 12:00 md		

ENFOQUES DEL MODELO DE APLICACIÓN.	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	TIEMPO	PROGRAMACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
II. Enfoque en desarrollar la interdependencia trabajando con otros.	Hábito 4: Pensar en Ganar/Ganar	Brindar a los colaboradores el conocimiento del hábito 4.	Actividad de exposición	12 minutos	8:00-8:12 am	Sábado 3	Capacitador
	Concepto del hábito 4.	Explicar la definición de piensa en ganar/ganar.	Actividad de exposición	12 minutos	8:12-8:24 am		Capacitador
	Importancia del hábito.	Explicar la importancia piensa en ganar/ganar.	Actividad de exposición	12 minutos	8:24-8:36 am		Capacitador
	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición	12 minutos	8:36-8:48 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación	12 minutos	8:48-9:00 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Receso y refrigerio.	N/A	N/A	20 minutos	9:00-9:20 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Hábito 5: Procure primero comprender, después ser comprendido.	Brindar a los colaboradores el conocimiento del hábito 5.	Actividad de exposición	12 minutos	9:20-9:32 am		Capacitador
	Concepto del hábito 5.	Explicar la definición de busca primero comprender, luego ser comprendido.	Actividad de exposición	12 minutos	9:32-9:44 am		Capacitador
	Importancia del hábito.	Explicar la importancia busca primero comprender, luego ser comprendido.	Actividad de exposición	12 minutos	9:44-9:56 am		Capacitador

	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición	12 minutos	9:56-10:08 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación	12 minutos	10:08-10:20 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Receso y refrigerio.	N/A	N/A	20 minutos	10:20-10:40 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Hábito 6: La Sinergia.	Brindar a los colaboradores el conocimiento del hábito 6.	Actividad de exposición	12 minutos	10:40-10:52 am		Capacitador
	Concepto de hábito 6.	Explicar la definición de proactividad la sinergia.	Actividad de exposición	12 minutos	10:52-11:04 am		Capacitador
	Importancia del hábito.	Explicar la importancia de sinergia.	Actividad de exposición	12 minutos	11:04-11:16 am		Capacitador
	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición	12 minutos	11:16-11:28 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación	12 minutos	11:28-11:40 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Almuerzo.	Mejorar el sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional.	Actividad de participación	20 minutos	11:40-11:60 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
TOTAL				4 Horas	8:00 a 12:00 md		

ENFOQUES DEL MODELO DE APLICACIÓN.	CONTENIDO	OBJETIVO	METODOLOGÍA	TIEMPO	PROGRAMACIÓN	FECHA	RESPONSABLE
III. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente.	Hábito 7: Afíle la Cierra	Brindar a los colaboradores el conocimiento del hábito 7.	Actividad de exposición	15 minutos	8:00-8:15 am	Sábado 4	Capacitador
	Concepto de hábito 7.	Explicar la definición de afilar la cierra.	Actividad de exposición	15 minutos	8:15-8:30 am		Capacitador
	Importancia del hábito.	Explicar la importancia de afilar la cierra.	Actividad de exposición	15 minutos	8:30-8:45 am		Capacitador
	¿Cómo aplicarlo en el trabajo y en la vida?	Definir la forma adecuada de aplicarlo.	Actividad de exposición	15 minutos	8:45-9:00 am		Capacitador
	Ejemplos prácticos.	Ejemplificar a través de situaciones cotidianas cómo poner en práctica el hábito.	Actividad de participación	20 minutos	9:00-9:20 am		Capacitador
	Excursión al jardín botánico	Ayudar a profundizar la comprensión del hábito 7.	Actividad de participación	30 minutos	9:20-11:00 am		Capacitador
	Evaluación final	Medir el aprendizaje de los colaboradores.	Actividad de participación	20 minutos	11:00-11:20 am		Capacitador, facilitador y colaboradores
	Almuerzo.	Mejorar el sentido de pertenencia y mejorar el clima organizacional.	Actividad de participación	40 minutos	11:20-12:00 md		Capacitador, facilitador y colaboradores
TOTAL				4 Horas.	8:00am-12:00md		

6. CAPACITACIÓN A IMPARTIR.

Antes de iniciar con la implementación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva los colaboradores y la organización deben tener claro el beneficio que se puede obtener, las personas con hábitos son piezas importantes para formar organizaciones altamente efectivas. Por esa razón el desarrollo de estos hábitos en el nivel de los colaboradores constituye la base para la efectividad de la organización.

Al poner en práctica los hábitos IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., puede obtener beneficios y características, los cuales son los siguientes:

1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
2. La misión de la organización está integrada en la mente y en los corazones de los colaboradores que forman parte de la empresa.
3. El personal está facultado para prevenir o corregir los problemas en su origen.
4. Las actividades o los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.
6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y unidades de la empresa.
7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:
 - I. **Dimensión física:** Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
 - II. **Dimensión espiritual:** Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.

- III. **Dimensión intelectual:** Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
- IV. **Dimensión social:** Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.

6.1. Enfoque en el crecimiento interno y el carácter personal:

- **Hábito 1:** Sea proactivo.
- **Hábito 2:** Empiece con un fin en mente.
- **Hábito 3:** Establezca primero lo primero.

6.1.1. Paradigmas y principios.

Para tener un mayor grado de comprensión con los hábitos, los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., deben conocer sobre los paradigmas y principios. Las personas altamente efectivas materializan muchos los principios fundamentales de la efectividad humana. Esos hábitos son básicos y primarios. Representan la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duradero.

Paradigma: En un sentido amplio, un paradigma es una teoría o conjunto de teorías que sirve de modelo a seguir para resolver problemas.

Es importante que los colaboradores entiendan que son los “Paradigmas”. Para mayor comprensión la palabra paradigma actualmente se emplea como el sentido modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En pocas palabras es como vemos el mundo, en los términos de percepción y comprensión e interpretación.

Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecúan a nuestros fines, consiste en considerar los mapas. Sabemos que los mapas no son territorios. Un mapa es una explicación de ciertos aspectos de un territorio, un paradigma es exactamente eso.

Todos tenemos mapas en la cabeza, y pueden clasificarse en dos categorías:

1. Mapas del modo en que son las cosas o realidades.
2. Mapas del modo en que deberían de ser, o valores.

Con estos mapas interpretamos todo lo que experimentamos, pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían de ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo que pensamos y del modo que actuamos.

Los principios son leyes naturales que no se pueden quebrantar, forman parte de la condición, conciencia y moral del ser humano, como por ejemplo; rectitud, se desarrolla nuestro concepto de equidad y justicia, integridad y la honestidad, crean cimientos de confianza, que es esencial para la cooperación.

Los principios son directrices para la conducta humana, que demuestran tener un valor duradero. Es absurdo tratar de vivir una vida efectiva basada en lo opuesto, cuando más concuerden nuestros paradigmas con estos principios, más exactos y funcionales serán.

A continuación, daremos un ejemplo para que los colaboradores tengan más claro el paradigma basado en principios:

Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en el mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: «Luz a estribor».

« ¿Rumbo directo o se desvía hacia popa?», gritó el capitán. El vigía respondió «Directo, capitán», lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con aquel buque.

El capitán llamó al encargado de emitir señales. «Envía este mensaje: Estamos a punto de chocar; aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo.»

Llegó otra señal de respuesta: «Aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo».

El capitán dijo: «Contéstele: Soy capitán; cambie su rumbo 20 grados».

«Soy marinero de segunda clase —nos respondieron—. Mejor cambie su rumbo 20 grados.»

El capitán ya estaba hecho una furia. Espetó: «Conteste: Soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados». La linterna del interlocutor envió su último mensaje: «Yo soy un faro», cambiamos nuestro rumbo.

Por esa razón los colaboradores pretenden tener un cambio relativamente menor, puede que baste con que se concentren en sus actitudes y conductas. Pero si se aspira a un cambio mayor y equilibrado, se tiene que trabajar en los paradigmas básicos.

En pocas palabras según desde el ángulo o perspectiva que veamos las cosas, podemos caer en el victimismo y la autocompasión, o podemos responsabilizarnos de la situación.

El primer hábito de las personas altamente efectivas es:

- **Hábito 1:** “Sea proactivo”.

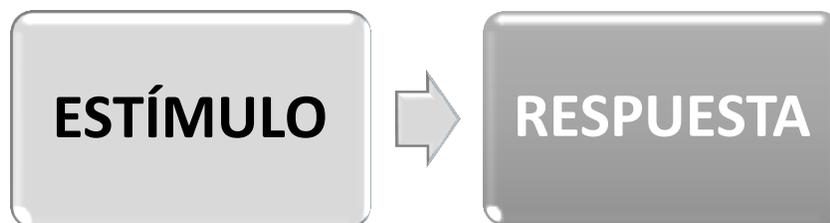
Ser proactivo significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones no de nuestras condiciones. Podemos subordinar nuestros sentimientos a los valores, tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

En la responsabilidad encontramos alusiones a las palabras “responder y habilidad”; la habilidad para elegir las respuestas. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad, no creen que su conducta es consecuencia de las condiciones, el condicionamiento y las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente basada en valores.

Modelo de las personas proactivas.



Modelo de las personas reactivas.



Las personas reactivas se ven impulsadas por los sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones, por el ambiente. Las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Por otro lado, tenemos la proactividad definida, significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones.

Dado que nuestras actitudes y conductas fluyen de nuestros paradigmas, si las examinamos utilizando la autoconciencia, a menudo descubrimos en ellas la naturaleza de nuestros mapas subyacentes.

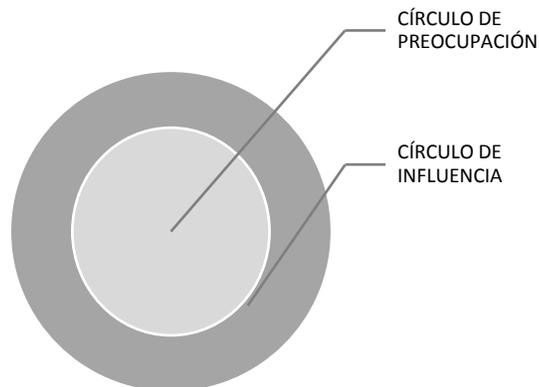
Nuestro lenguaje, por ejemplo, es un indicador muy fiel del grado en que nos vemos como personas proactivas. El lenguaje de las personas reactivas las absuelve de responsabilidad.

LENGUAJE REACTIVO	LENGUAJE PROACTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • No puedo hacer nada. • Yo soy así. • Me vuelve loco. • No lo permitirán. • Tengo que hacer eso. • No puedo. • Debo. • Si. 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinemos nuestras alternativas. • Puedo optar por un enfoque distinto. • Controlo mis sentimientos. • Puedo elaborar una exposición efectiva. • Elegiré una respuesta adecuada. • Elijo. • Prefiero. • Pase lo que pase.

Por último, vamos a explicar otro modo de tener conciencia de nuestro propio grado de proactividad consiste en examinar en qué invertimos nuestro tiempo y nuestra energía.

Tenemos a las personas reactivas que centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación. Su foto se centra en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias de las que no tienen ningún control.

Por otro lado, tenemos a las personas proactivas que centran sus esfuerzos en el círculo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva: se amplía y aumenta, lo cual conduce a la ampliación del círculo de influencia.



Para su mayor comprensión podemos llevarla a la practicidad a través del siguiente ejemplo del modelo reactivo y proactivo en la práctica laboral:

Colaborador reactivo.

En IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., se levanta un ticket de servicio de mantenimiento debido a que uno de sus clientes le da problema una impresora y con la cual se procede con la visita técnica, el colaborador es recibido de forma grosera por el cliente y lo hacen esperar mucho tiempo. El técnico en respuesta no ve el equipo y se discute con el cliente, lo cual a futuro genera problemas para la organización.

Colaborador proactivo.

En IEXCA de El Salvador S.A de C.V., se levanta un ticket de servicio de mantenimiento y se procede con la visita técnica, el colaborador es recibido de forma grosera y le hacen esperar mucho tiempo. El técnico no se deja llevar por sus sentimientos, tampoco por las circunstancias y condiciones. A pesar de la espera y el trato que recibió el decidido dar un excelente servicio y ser respetuoso con todos.

A continuación, un lenguaje reactivo y lenguaje proactivo:

En IEXCA de el Salvador, S.A. de C.V., supongamos que se asignan nuevas actividades a un colaborador del área administrativa o soporte técnico y este antes de iniciar diga que “no puede hacerlo” y se excuse que no tiene tiempo o que no puede por el simple hecho de no tener conocimiento en la nueva actividad. Mientras en lenguaje proactivo sería examinar las alternativas de algún curso, para mejorar sus habilidades y ser responsable de la confianza que se ha depositado en él.

Ejemplo en práctica laboral del círculo de influencia:

Colaborador reactivo: En IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., puede darse el caso que un compañero tiene una mala actitud ya sea por un problema con sus hijos o alguna deuda personal; por lo que siempre se vive quejando y pierde energías en cosas que no tiene control.

Colaborador proactivo: Supongamos que existe otro compañero con una buena actitud y con un buen círculo de influencia a pesar de tener a su madre enferma y tener hipotecada su casa, es un compañero con iniciativa y se centra en las cosas que sí puede controlar. Él, no se deja llevar por sus sentimientos o condición.

Como poner en práctica el hábito.

Sea autoconsciente para tener la aptitud de analizarse uno mismo. Recuerde no dejarse llevar por los sentimientos y por las condiciones negativas en las que se encuentre, recuerde que usted tiene la libertad de elegir su respuesta.

Utilice un lenguaje proactivo ante cualquier situación e intente que su círculo de influencia sea mayor que su círculo de preocupación. Luego piense más de dos veces cuando algo que le enoja y no tiene el control total sobre ello, ya que gastara sus energías en cosas de las cuales no tiene el control. Enfoque sus energías en cosas que si pueden controlar, como lo son sus hábitos.

- **Hábito 2:** “Empiece con un fin en mente”.

Para iniciar con el siguiente hábito vamos a explicar en qué consiste “empieza con un fin en mente”; es empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio. Cada parte de su vida (la conducta de hoy, la de mañana, la de la semana que viene, la del mes que viene). Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino.

El modo más efectivo de iniciar con un fin en mente consiste en elaborar un enunciado de la misión y credo personales. Se centra en lo que uno quiere ser (carácter) y hacer (aportaciones y logros); también en los valores o principios que dan fundamento al ser y hacer. Para escribir un enunciado de la misión personal tenemos que empezar en el centro mismo de nuestro círculo de influencia, ese centro compuesto por nuestros paradigmas más básicos. Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder.

Este principio se basa en que todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física.

Ejemplo práctico de una creación mental y una creación física:

Pensemos en la planificación de un proyecto dentro de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., se espera que las cosas salgan de la mejor manera posible, se tienen reuniones, se piensan en las herramientas necesarias. Se trabaja con ideas, se trabaja con la mente hasta llegar a una imagen clara de lo que se quiere construir en el proyecto.

¿Pero cómo podemos redactar y usar un enunciado de la misión personal?

Primero debemos saber que no es algo que se escriba de la noche a la mañana, requiere de una introspección profunda, un análisis cuidadoso, una expresión meditada, y a menudo muchos borradores, hasta llegar a la forma final.

Con regularidad se efectúan cambios al obligarnos a pensar en nuestras prioridades con profundidad, cuidado y alinear nuestra conducta con nuestras creencias.

El enunciado es mucho más fácil de poder redactar cuando definimos los roles específicos de la vida y en las metas que se quieren alcanzar en cada área.

Ejemplo práctico de un enunciado de la misión personal:

Supongamos que es un colaborador de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

“Viviré para crear, construir, nutrir y crecer. Seré emocionalmente estable e infinitamente perseverante. Viviré la vida dentro de parámetros aceptables para mí y jamás hare algo de lo que no esté convencido. Constantemente me esforzaré por ser la mejor versión de mí mismo en el trabajo y en todo lo que haga”.

Como poner en práctica el hábito.

Deberá describir el rol que ejerce como empleado, como cabeza de familia, padre, hermano, hijo o amigo. Piense si estará satisfecho como representa esta imagen con las personas que se relaciona.

Intentará trabajar en la misión personal hasta completarla como se desea, se recomienda por medio de notas. Analizar en que se basa su centro y si le toma mucho tiempo, ya que podría ser utilizado para formar el enunciado personal, familiar o empresarial.

Debe tener un centro equilibrado y basarse en los principios, si nos basamos por ejemplo, en el cónyuge su seguridad se basa en los sentimientos, en el modo en que lo trate su cónyuge así mismo su poder de elegir estará limitado por sus defectos y los de su cónyuge.

- **Hábito 3:** “Establezca primero lo primero”.

Este hábito es la realización, la actualización, la aparición natural del primero y segundo hábito. Es el ejercicio de la voluntad independiente que pasa a ser centrado en principios, es la puesta en práctica incesante, momento a momento.

Se refiere a una autoadministración efectiva, pero para tenerla se requiere una voluntad independiente.

La administración del tiempo, que consiste en administrarnos a nosotros mismo. En lugar de centrarse en las cosas y el tiempo, las expectativas nos centran en preservar las relaciones y en alcanzar resultados: en síntesis, en mantener el equilibrio.

MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		
	Urgentes	No urgentes
Importante	I. Actividades Crisis. Problemas apremiantes. Proyectos cuyas fechas vencen.	II. Actividades Prevención. Construir relaciones. Reconocer nuevas oportunidades. Planificación, recreación.
	No importante	III. Actividades Interrupciones, algunas llamadas. Correos, algunos informes. Algunas reuniones. Cuestiones inmediatas, acuciantes. Actividades populares.

Veamos cómo funciona la matriz de la administración del tiempo. Tenemos las actividades importantes que son aquellas que contribuyen con tu misión, valores y metas de alta prioridad. Luego tenemos las actividades urgentes que son las que necesitan atención inmediata.

- El cuadrante I: (las actividades importantes urgentes) nos demandan atención inmediata y pueden ser denominados crisis o problemas.
- El cuadrante II: (actividades importantes, pero no urgentes) es el corazón de la administración personal efectiva, cosas no urgentes, pero si importantes como, por ejemplo; el mantenimiento preventivo, planificación de largo alcance, construir relaciones, entre otros.
- El cuadrante III: (actividades no importantes pero urgentes) estas son relacionadas con el cuadrante I, continuamente reaccionan antes las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de los otros.
- El cuadrante IV: (actividades no importantes, ni urgentes) son actividades que no tiene ningún beneficio y las cuales no hacen perder el tiempo, por el hecho de querer salir de la realidad, como por ejemplo llamadas telefónicas, paseos, videojuegos, entre otros.

Se deberá buscar invertir la mayor parte de nuestro tiempo en el cuadrante II en las actividades importantes, pero no urgentes.

Para una mejor comprensión del hábito establecer primero lo primero vamos a citar un ejemplo:

Existe un colaborador que se centra en las actividades y su atención está en el cuadrante I, III y IV, será un colaborador que vive el día a día contestando llamadas, correos, etc. Además el busca salir de la realidad saliendo a fiestas, visitando el cine con su pareja o realizando alguna actividad agradable y de confort, este colaborador será una persona poco productiva.

El colaborador no practicó la administración personal afectiva y por lo tanto no está haciendo nada que llene su vida personal y profesional, puede un caso centrarse en los errores de los demás en lugar de verificar como solventar sus problemas internamente siempre estará a la defensiva ante sus errores.

Por otro lado, si un colaborador se concentra en el cuadrante II y pone en práctica la administración personal efectiva será una persona que pueda construir relaciones, que tenga una misión personal y estará orientado hacia nuevas oportunidades. Estas serán actividades importantes, pero no de urgencia y sobre todo aprender a decir no a ciertas actividades para poder realizar las del cuadrante II.

Como poner en práctica el hábito.

Deberá aplicar la administración del tiempo, mediante la herramienta de los cuadrantes. Enfocará su máximo esfuerzo en el cuadrante II; (actividades importantes pero no urgentes) estas son las actividades que hacen la diferencia en nuestra vida., estas actividades se pueden lograr con la voluntad independiente.

Intentará no perder el tiempo con las actividades del cuadrante III y IV; estas son actividades de escapatoria ante el día a día del cuadrante I. También intente decir no a actividades que lo hacen perder el tiempo, no es necesario decir a todo si, solo de esa forma usted puede concentrarse en el cuadrante II; además como consejo intente delegar actividades así obtendrá mucho más tiempo para poder trabajar en usted mismo.

6.2. Enfoque en desarrollar la interdependencia trabajando con otros:

- **Hábito 4:** Pensar en ganar/ganar.
- **Hábito 5:** Procure primero comprender, y después ser comprendido.
- **Hábito 6:** La sinergia.

- **Hábito 4:** “Pensar en ganar/ganar”.

Ganar/ganar es una estructura de la mente y del corazón, constantemente procura el beneficio mutuo en toda las interacciones humanas. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y satisfactorios.

Pensar en ganar/ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares (la auto-conciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente) en nuestras relaciones con los demás. Supone un aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.

Para facilitar la comprensión del cuarto hábito, se presentan algunos ejemplos aplicados a la realidad de la IEXCA de El Salvador, S.A de C.V:

Ya que la empresa se dedica a servicios técnicos para impresoras, los cuales implican en varias ocasiones la visita de un técnico al cliente, con el fin de verificar la funcionalidad de la misma y corregir los problemas que presenta. Puede darse el caso que un técnico deba realizar la visita un sábado o domingo, generalmente existen turnos, es decir; un fin de semana lo trabaja un técnico, y el siguiente trabaja otro técnico y así sucesivamente.

Para efectos del ejemplo citaremos: técnico 1 y técnico 2. Supongamos que al técnico 1, le corresponde trabajar el próximo sábado, pero se ve afectado por una situación personal; ese día tiene programado mudarse de vivienda con su familia, por lo que acude a su compañero el técnico 2, y le comenta su situación esperando poder llegar a un acuerdo para que el técnico 2 le cubra ese fin de semana y el técnico 1 lo hará el sábado. Si el técnico 2 se negase a apoyar a su compañero, actuaría de forma egoísta y deja en evidencia que no existe cooperación y trabajo en equipo dentro de la empresa. Pero si el técnico 2 acepta

el trato, con el fin de apoyar a su compañero podemos decir; que ha puesto en práctica el hábito 4 que es ganar/ganar; ya que este busca beneficios compartidos, puede existir la probabilidad que a él también le surja algún imprevisto en el futuro, y seguramente logrará llegar a un acuerdo con el técnico 1; de esta manera ambos ganan. Y además, se logra cubrir el trabajo y cumplir con las exigencias del cliente. Considerando que simplemente el técnico 1, pudo haber faltado sin previo aviso; pero decidió buscar una solución; siendo así responsable con su trabajo y compromiso.

Otro ejemplo de ganar/ganar: Podemos suponer que un cliente pide que se le considere una rebaja de un 20% por los servicios que se prestan, caso contrario manifiesta que terminará el contrato y buscará un nuevo proveedor. Para la empresa una rebaja del 20% no es factible ya que las ganancias en los últimos meses han sido menores, pero es importante retener al cliente; por lo que se decide negociar para llegar a un acuerdo en el cual ambas partes se beneficien. Le proponen una rebaja en un 10%, un intermedio; ambas partes parecen satisfechas. Así la empresa no pierde un cliente valioso y el cliente obtiene el descuento; ambos ganan.

Como poner en práctica ganar/ganar.

Elaborar un listado de obstáculos que le impiden aplicar con más frecuencia el paradigma de ganar/ganar.

Seleccionar alguna relación con un compañero de su trabajo en lo que le gustaría desarrollar un acuerdo ganar/ganar. Trate de ponerse en el lugar de la otra persona.

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

- **Hábito 5:** “Procure primero comprender, y después ser comprendido”.

El hábito procure primero comprender y después ser comprendido, se basa en la comunicación y los tipos básicos de comunicación como leer, escribir, hablar y escuchar. Pero son pocas las personas que logran el don de escuchar para ser comprendidos y comprender a los demás.

Para poder escuchar debemos de cambiar de paradigma ya que lo normal es escuchar para contestar, pero realmente debemos de aprender a escuchar para comprender. La escucha empática es aprender a escuchar con el corazón, con los ojos; en pocas palabras es ponernos en el lugar de la otra persona, sentir lo que está diciendo y no solo escuchar. La escucha empática es tan poderosa porque nos proporciona datos precisos. En lugar de proyectar nuestra propia autobiografía y dar por supuestos ciertos pensamientos, sentimientos, motivos e interpretaciones, abordamos la realidad que está dentro de la cabeza y el corazón de la otra persona.

Un ejemplo práctico de procure primero comprender, y después ser comprendido.

Supongamos que en la organización IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., se da una situación en la cual un colaborador empieza a tomar una conducta poco inusual, ya que siempre se ha caracterizado por ser un buen colaborador, pero de pronto no entrega sus actividades a tiempo, tiene llegadas tarde, problemas con clientes. Por lo cual el su superior lo amonesta con una acción de personal.

La perspectiva o paradigmas del superior y sus compañeros son el poco esfuerzo, la falta de actitud, la irresponsabilidad, entre otras actitudes negativas. Pero la realidad del colaborador es otra, todas estas conductas son causa de problemas personales como problemas en su matrimonio y deudas, esto le genera inestabilidad emocional y afecta su desempeño laboral.

Al cambiar nuestro paradigma; es generar preguntas que permitan conocer más la situación que la otra persona afronta, poner en práctica la escucha empática que nos proporcionará información más real, en lugar de proyectarnos un supuesto, motivos e interpretaciones, se llega a conocer la realidad y situación del colaborador.

Lo mejor es poder conversar persona a persona creando un vínculo de confianza, de esta forma el superior podría darse cuenta de la situación del colaborador y no dar una evaluación, consejo o interpretación.

El superior y sus compañeros deben convertir esa situación en depósitos de confianza, mediante el reconocimiento y las disculpas por no comprender en su momento.

Cuando real y profundamente nos comprendemos unos a otros, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso. En lugar de ello, se convierten en las piedras firmes de un terreno embarrado, que nos conducen a la sinergia; es decir a la unión y fuerza de todos.

Como poner en práctica el hábito 5:

Tenga una conversación con un colaborador o un compañero de trabajo y cambie su paradigma donde usted solo escucha para poder responder, escuche con atención, vea los gestos de la persona, indague queriendo obtener mayor información, muestre más interés, cuando usted cumpla con estas; vera que la persona se abre más a poder expresar sus ideas o comentarios, recuerde que cuando un colaborador se expresa con mayor libertad, es porque usted ya logro que él se sienta confiado, esto permitirá que la comunicación sea más efectiva, recuerde el principio base, escuche para ser escuchado. De ahora en adelante ambos podrán intercambiar ideas o pensamientos con mayor libertad y confianza generando una motivación a su colaborador, mostrando que usted siempre está disponible para poder escucharlo.

- **Hábito 6:** “La sinergia”.

Al hablar de la sinergia y entenderla adecuadamente, es la actividad superior de la vida: la verdadera puesta a prueba y manifestación de todos los hábitos reunidos. Es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la paternidad transformadora. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona. Todos los hábitos anteriores ayudan a preparar el milagro de la sinergia.

Para comprender mejor, podemos decir que; la esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias: respetarlas, compensar las debilidades, construir sobre las fuerzas.

La sinergia; simplemente definida, significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación entre sí es una parte en y por sí misma. Y no solo una parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

Para su mayor comprensión podemos llevarla a la practicidad a través del siguiente ejemplo:

Supongamos que IEXCA de El Salvador, S.A de C.V; recibe un proyecto grande que les permitirá obtener excelentes ganancias además de ganar un nuevo cliente, sin embargo; el cliente sugiere que se trabaje en conjunto con la empresa que es la competencia de IEXCA; debido a que el proyecto es grande y lo necesitan con prontitud. Para algunos colaboradores la propuesta no parece alentadora, y para la competencia tampoco lo es. Es claro que ambas empresas quisieran el proyecto solamente para sí mismas, pero es petición del cliente trabajar en conjunto para terminarlo en el tiempo que tiene determinado.

Ambas empresas se reúnen para llegar a un acuerdo, la competencia quiere tomar la instalación completa de las impresoras, dejando la cuestión del sistema a IEXCA de El Salvador, S.A de C.V., esta última no está de acuerdo porque en

primer lugar ellos querían tomar la instalación puesto que ese trabajo les dará mejores beneficios.

Al entrar en controversia ambas no quieren ceder ante la propuesta del otro, la solución es buscar una manera en que ambas empresas estén satisfechas y dispuestas a trabajar en cooperación. Definitivamente deben aplicar el hábito 4: ganar/ganar, es decir; trabajar en equipo, de manera que ambas empresas obtengan partes iguales de las ganancias. Hábito 5; procure primero comprender, y después ser comprendido; al aplicar este hábito, entenderán las debilidades y fortalezas de cada uno y de esta manera pueden organizar de mejor manera que el proyecto vaya de acuerdo al tiempo determinado a entregarlo; así se estaría aplicando la sinergia, puesto que al valorar las diferencias y respetarlas, se unifican las debilidades para volverlas fortalezas. Para ello deben definir una tercera alternativa.

Entonces, la tercera alternativa es; distribuir igual cantidad de personal tanto en la instalación de las impresoras, así como en el sistema de las mismas; de esta manera las debilidades de unos, son las fortalezas de los otros, compensándolas. De este modo avanzan en el ritmo adecuado para entregar el proyecto a tiempo, ambas empresas ganan y sus colaboradores aprenden cosas nuevas, mejores prácticas y fortalecen el trabajo en equipo.

Como poner en práctica la Sinergia.

Identifique una situación en la cual usted desee un mayor trabajo en equipo y sinergia. ¿Cuáles serán las condiciones necesarias para apoyar la sinergia? ¿Qué puede usted hacer para crear esas condiciones?

La empresa ha determinado poner más rigurosidad con el tema de salud y seguridad industrial, a todos se les ha proporcionado su equipo completo de seguridad. Para evitar que sucedan accidentes, se necesita trabajo en equipo, en el cuál todos se comprometan al uso de su equipo de protección personal. Además para generar las condiciones para apoyar la sinergia, referente al ejemplo; todos pueden opinar si les hace falta algo en su equipo de protección o

dar sugerencias que permitan un espacio más libre de obstáculos que puedan ocasionar accidentes. Además los jefes están obligados a dar el ejemplo con el uso del equipo de protección personal. Trabajar en equipo disminuirá los accidentes de trabajo, todos son libres de dar sugerencias y construir el hábito y práctica del uso del equipo de protección personal.

6.3. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente.

- **Hábito 7:** “Afile la sierra”.

El hábito 7 es poner en práctica los 6 hábitos anteriores, es el arte de la renovación diaria. Para una mayor comprensión de los colaboradores se va a explicar las cuatro dimensiones de la renovación.

Las cuatro dimensiones son las siguientes:

- **La dimensión física:** supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo, como, por ejemplo: Comer el tipo de alimentos correctos y descansar lo suficiente, hacer ejercicio.
- **La dimensión espiritual:** nos proporciona liderazgo a nuestra propia vida, por ejemplo: puede ser mediante la literatura, la música o incluso la naturaleza, la meditación, etc.
- **La dimensión mental:** en su mayor parte nuestro desarrollo a través de la educación formal, por ejemplo: las capacitaciones que nos brinda la empresa, las carreras universitarias, post grados o maestrías.
- **La dimensión social/emocional:** se enfoca en los hábitos 4, 5 y 6 y se centran en el liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa, por ejemplo, es poner en práctica los valores, o las relaciones con otros colaboradores.

Cuando se logra que las 4 dimensiones estén equilibradas logramos preservar y realizar el mayor bien que es, usted mismo.

Con esto también logramos el principio de la renovación, este proceso nos permite ascender en una espiral de crecimiento y de cambio, de perfeccionamiento continuo de auto renovación.

La autoconciencia permite elegir nuestros propósitos y principios que pondremos en práctica en la renovación diaria, si no tenemos una autoconciencia; de algún modo otra cosa llenara el vacío y perderemos nuestra motivación, metas y objetivos.

Para su mayor comprensión podemos llevarla a la practicidad a través del siguiente ejemplo:

En IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V., se da una vacante debido a que el jefe de operaciones esta por jubilarse, la organización decide hacer un reclutamiento interno. Dos de los colaboradores llenan el formulario y se postulan.

El primero es un colaborador que ha trabajado arduamente, pero tiende a no organizar su vida, en sus tiempos libre el prefiere olvidar el estrés y se relaja viendo televisión y sale a fiestas con sus amigos más cercanos. Además de no practicar ninguna dimensión física se enferma constantemente, pero podríamos decir que es una persona muy colaboradora y con una comunicación empática.

El segundo colaborador es muy dedicado a su trabajo, familia. Él tiene definido su centro y tiene un equilibrio en cada uno de ellos, el siempre establece primero lo primero. El intenta constantemente cumplir con el cuadrante II, siempre fortalece sus dimensiones tanto físicas, mentales, espirituales y social/emocionales. Va regularmente al gimnasio, intenta comer bien, terminó sus estudios universitarios, siempre intenta tomar algún curso y práctica la comunicación empática.

Obviamente el segundo colaborador ha invertido y cosechado en su crecimiento profesional y personal; por lo cual tiene una mayor oportunidad de obtener el puesto por el que está aplicando. Además de tener mayores oportunidades en la vida y ser una persona exitosa.

Otro ejemplo práctico: En IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. esta por celebrarse un nuevo contrato con una gran empresa, pero la demanda de esta empresa es muy grande en tanto a atención al cliente, colaboradores capacitados y la mayor eficiencia posible en la renta de impresoras ya que un error en las impresoras generar una demora en tiempos del cliente.

Por lo que el gerente de operaciones toma a bien la capacitación de sus colaboradores tanto el en área de infraestructura tecnológica y atención al cliente con lo que mejora dos de los cuadrantes de sus colaboradores los cuales son los mentales y los sociales, esto lleva a que el proyecto se maneje de una forma exitosa sin quejas del cliente, por lo que refleja una futura renovación de contrato.

Como poner en práctica el hábito 7:

Como se ha explicado en el capítulo, lo importante que es cuidar de uno mismo. Puede llevarse un diario de actividades, un cronograma a realizar, planificar el día de lo más importante a lo menos importante, estar en constante capacitación, leer algo nuevo todos los días, a los colaboradores inculcar los hábitos de ejercicio y de alimentación sana en la empresa, saludar a los colaboradores, sonreír, tratar de aprender una habilidad nueva, dedicar un fin de semana a cuidar y consentirse uno mismo, entre muchas otras cosas más.

7. PRESUPUESTO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA

Recursos Humanos	Cantidad	Salario	Total	Responsable
Capacitador	1	\$ -	\$ -	Fundación Carlos Slim
Facilitador	2	\$ -	\$ -	IEXCA, S.A. DE C.V.
Total	3	\$ -	\$ -	
Recursos Materiales	Cantidad	Precio	Total	Responsable
Entrega de copia de documento.	1	\$ -	\$ -	Grupo Investigador
Sala de Conferencia de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.	1	\$ -	\$ -	
Mobiliario, materiales y equipo técnico.	Mesa de trabajo: 1	\$ 80.00	\$ 80.00	IEXCA, S.A. DE C.V.
	Pizarra: 1	\$ 35.00	\$ 35.00	
	Canon: 1	\$ 400.00	\$ 400.00	
	Plumones: 2	\$ 2.50	\$ 5.00	
	Bolígrafos: 6	\$ 0.25	\$ 1.50	
	Libretas: 6	\$ 2.30	\$ 13.80	
	Copia del documento: 6	\$ 3.50	\$ 21.00	
	Material informativo (brochure): 6	\$ 0.26	\$ 1.55	
	Documentos técnicos: 6	\$ 2.50	\$ 15.00	
	Transporte: 1	\$ 45.00	\$ 45.00	
	Costo de entrada: 7	\$ 2.00	\$ 14.00	
Refrigerios	Bebida: 14	\$ 0.65	\$ 9.10	
	Alimento: 14	\$ 2.00	\$ 28.00	
Convivio en el Jardín Botánico	Almuerzo: 7	\$ 15.00	\$ 105.00	
Total			\$ 773.95	

Recursos Financieros	Cantidad	Precio	Total	Responsable
Gif card por entrega de reportes e informes.	6	\$ 15.00	\$ 90.00	IEXCA, S.A. DE C.V.
Gif card por monitoreo proactivo de consumibles.	6	\$ 20.00	\$ 120.00	
Gif card por servicio al cliente.	6	\$ 15.00	\$ 90.00	
El monto de la inversión del modelo de aplicación será financiada por la organización en colaboración con las capacitaciones por la fundación Carlos Slim.	1	\$ -	\$ -	Fundación Carlos Slim y IEXCA, S.A. de C.V.
Total	19	\$ 50.00	\$ 300.00	

PRESUPUESTO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA PROPUESTA	
Recursos Humanos	\$ -
Recursos Materiales	\$ 773.95
Recursos Financieros	\$ 300.00
TOTAL	\$ 1,073.95

8. PROGRAMACIÓN DE GASTOS

Programas de formación del desarrollo					Total
I. Enfoque en el crecimiento interno y carácter personal.	\$ 591.40				\$ 591.40
II. Enfoque en desarrollar la interdependencia trabajando con otros.		\$ 18.55			\$ 18.55
III. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente.			\$ 164.00		\$ 164.00
Incentivos Gif card				\$ 300.00	\$ 300.00
Total	\$ 591.40	\$ 18.55	\$ 164.00	\$ 300.00	\$ 1,073.95

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

No	Actividad	Horas	1er sábado	2do sábado	3er sábado	4to Sábado	Responsable
1	Entrega de copia del documento de la propuesta a IEXCA, S.A. DE C.V.	N/A					Grupo investigador.
2	I. Enfoque en el crecimiento interno y el carácter personal.	4					Capacitador de la fundación Carlos Slim
3	Hábito 1: Sea Proactivo.						
4	Hábito 2: Empiece con un fin en mente.						
5	Hábito 3: Establezca primero lo primero.						
6	II. Enfoque en trabajar la interdependencia trabajando con otros.	4					Capacitador de la fundación Carlos Slim
7	Hábito 4: Pensar en ganar/ganar.						
8	Hábito 5: Procure primero comprender, y después ser comprendido.						
9	Hábito 6: La sinergia.						
10	III. Enfoque en profundizar los hábitos para mejorar continuamente.	4					Capacitador de la fundación Carlos Slim
11	Hábito 7: Afile la sierra.						
	Total de horas por enfoque.	12					

I. BIBLIOGRAFIA.

A. Libros.

- Chiavenato, Idalberto 2000, Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición), Santa Fe de Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill Inter American, S.A.
- Gonzales Serra, Diego Jorge 2008, Psicología de la motivación (Primera Edición), La Habana Cuba, editorial ciencias médicas.
- Hernández Sampieri, Roberto; cuarta edición 2003, Interamericana editores, S.A de C.V; México.
- Stephen R. Covey; Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa. 1" ed. II" reino. - Buenos Aires Paidós, 2003.

B. Leyes.

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto constituyente N° 38 de 15 de diciembre de 1983 D.O. No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.
- Código de Comercio, Decreto legislativo N.º 671 del Año 1970. Publicado en el Diario Oficial N° 140 tomo 228 Fecha 31 de julio de 1970.
- Código de Trabajo, Decreto legislativo N°. 15 del Año 1972. Publicado en el Diario Oficial N° 142 Tomo 236 Fecha 31 de julio de 1972.
- Ley contra el lavado de Dinero y de Activos, Decreto legislativo N°498 del Año 1998. Publicado en el Diario Oficial N° 240 tomo 341 Fecha 23 de diciembre de 1998.
- Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes muebles y a las Prestación de servicio, Decreto legislativo N° 296 del Año 1992. Publicado en el Diario Oficial N°143 tomo 316 Fecha 31 Julio de 1992.

- Ley de Impuesto sobre la renta, Decreto legislativo No. 134 del año 1991, Publicado en el Diario Oficial No. 242, Tomo 313 Fecha 21 de diciembre de 1991.
- Ley de seguro social, Decreto legislativo N° 1263 del Año 1953. Publicado en el Diario Oficial N° 226 tomo 161 Fecha 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de ahorro para pensiones, Decreto legislativo N° 927 del Año 1996. Publicado en el Diario Oficial N° 243 tomo 333 Fecha 23 de diciembre de 1996.

C. Trabajos de Graduación.

- Claudia Cañada, (2010) Factores motivacionales internos, externos y su relación con la satisfacción laboral del personal de enfermería del hospital Nacional enfermera Angélica Vidal Najarro, del municipio de Ilopango, departamento de San Salvador [Tesis de licenciatura en enfermería, Universidad de El Salvador]. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/196/1/10136181.pdf>

D. Documentos.

- Castello de la plana. Motivación Conducta y proceso. Revista Electrónica de motivación y emoción 20-21.

E. Otros.

- <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- <https://adultosmayores.unr.edu.ar/wpcontent/uploads/2020/04/Motivaci%C3%B3n.pdf>
- <https://historico.elsalvador.com/historico/616275/fundacion-carlos-slim-impulsa-proyecto-de-capacitaciones-gratis-y-en-linea-en-el-salvador.html>

II. ANEXOS.

**ANEXO No. 1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS.**



Cuestionario dirigido a los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

Objetivo del cuestionario.

Recolectar información para diagnosticar la situación actual relacionada a la motivación y el rendimiento de los colaboradores de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

Indicaciones Generales.

Agradecemos su fina atención al responder la siguiente guía de preguntas, marque o seleccione la respuesta que usted crea más conveniente. Toda la información obtenida será manejada de carácter confidencial y para fines académicos.

A. Generalidades.

a. Género: Femenino _____ Masculino _____

b. Edad: 21 a 25 _____ 26 a 30 _____ 31 a 35 _____
36 a 40 _____ Más de 40 _____

c. Puesto tipo: Técnico _____ Administrativo _____ Contable _____

d. Nivel académico: Básica _____ Bachillerato _____ Técnico _____
Licenciatura _____ Especialidad _____ Maestría _____

B. Preguntas de contenido básico.

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva?

Objetivo de la pregunta: Determinar si los colaboradores tienen un conocimiento acerca de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

- a. Sí.
- b. Un poco.
- c. Desconozco completamente.

2. ¿Considera que necesita recibir un estímulo para reaccionar y poder ser más productivo?

Objetivo de la pregunta: Determinar el grado de proactividad de los colaboradores de la organización.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

3. ¿Tiene el poder de elegir su propia actitud ante cualquier circunstancia?

Objetivo de la pregunta: Determinar el grado de proactividad ante cualquier circunstancia.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

4. ¿Tiene una misión personal?

Objetivo de la pregunta: Identificar si el colaborador cuenta con una misión personal y si tiene programado su futuro y lo que este desea lograr.

- a. Sí.
- b. No.

5. ¿Considera tener propósitos en su vida?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el colaborador tiene propósitos en los cuales pueda fijar una visión.

- a. Sí.
- b. No.

6. ¿Cómo prioriza sus actividades?

Objetivo de la pregunta: Verificar si los colaboradores tienen la capacidad de priorizar las actividades para enfocarse en lo que realmente es importante.

- a. Actividades importantes.
- b. Actividades Urgentes.
- c. Ambas.
- d. No priorizo.

7. ¿En cualquier transacción de la vida; cree usted que para ganar, otro tiene que perder?

Objetivo de la pregunta: Conocer si los colaboradores buscan que ambas partes ganen al momento realizar negocios, relaciones laborales, entre otros.

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

8. ¿Usted comprende a otro compañero antes de ser comprendido?

Objetivo de la pregunta: Analizar si los colaboradores comprenden a sus compañeros antes de ser comprendidos.

- a. Siempre.
- b. En ocasiones.
- c. Nunca.

9. ¿Usted se considera una persona que sabe escuchar, reflexionar, responder y cooperar?

Objetivo de la pregunta: Analizar si los colaboradores saben escuchar, reflexionan, responden y cooperan con sus compañeros de labores.

- a. Siempre.
- b. En ocasiones.
- c. Nunca.

10. ¿Considera que desarrollarse física, mental y espiritualmente; le puede ayudar a ser efectivo en el trabajo?

Objetivo de la pregunta: Identificar si los colaboradores toman un tiempo para afilar sus herramientas para ser una persona altamente efectiva.

- a. Siempre.
- b. En ocasiones.
- c. Nunca.

11. ¿La empresa IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. tiene políticas de incentivos motivacionales?

Objetivo de la pregunta: Conocer si la organización cuenta con políticas de incentivos motivacionales.

- a. Sí.
- b. No.

12. ¿Conoce usted la misión y visión de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo de las preguntas 12 y 13: Analizar el compromiso de los colaboradores y si estos se muestran identificados con la organización.

- a. Sí.
- b. No.

13. Si su respuesta fue “Si” ¿Cómo se le dio a conocer?

- a. Esta visible en una pared.
- b. En el manual de bienvenida.
- c. Por medio de un compañero.
- d. Por medio de página web o redes sociales.

14. ¿Se le capacita constantemente en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo de la pregunta: Identificar si los colaboradores tienen un desarrollo en sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficiencia personal, grupal y organizacional de manera que posibilite el desarrollo profesional.

- a. Sí.
- b. No.

15. ¿Qué tipos de incentivos tiene IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo de la pregunta: Conocer si la organización maneja algunos incentivos para los colaboradores.

- a. Clínica médica.
- b. Bonificaciones.
- c. Tarjetas de regalo.
- d. Flexibilidad de horarios.
- e. Capacitaciones.

16. ¿Qué tipos de prestaciones adicionales a las de ley tiene IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo de la pregunta: Conocer si la organización maneja algunas prestaciones adicionales a la ley.

- a. Seguros de vida.
- b. Seguro médico.
- c. Bonificaciones.
- d. Canasta básica.
- e. Subsidio por teletrabajo.
- f. Becas.

17. ¿Existe oportunidad de ascensos dentro de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo de la pregunta: Conocer si el colaborador se siente valorado por la empresa y si este tiene la oportunidad de crecer dentro de la organización mediante el esfuerzo.

- a. Sí.
- b. No.
- c. Algunas veces.

18. ¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivo de la pregunta: Identificar cual es la comunicación dentro de la organización y ver como esto influye en los procesos de las actividades y el cumplimiento de los objetivos.

- a. Excelente.
- b. Muy buena.
- c. Buena.
- d. Necesita mejorar.

19. ¿Cómo es el trabajo en equipo en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Objetivos de la pregunta: Demostrar si los colaboradores trabajan en conjunto para ser más efectivos en el cumplimiento de los objetivos.

- a. Excelente.
- b. Muy buena.
- c. Buena.
- d. Necesita Mejorar.

Muchas gracias por su tiempo, aporte y colaboración.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS.**



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE IEXCA DE EL
SALVADOR, S.A. DE C.V.**

Indicaciones: Agradecemos su fina atención al respondernos la siguiente guía de preguntas, toda la información que proporcione será tratada confidencialmente para fines académicos.

- 1. ¿Ha leído sobre los 7 hábitos de la gente altamente competitiva?**
- 2. ¿Qué entiende por motivación?**
- 3. ¿Qué considera usted que motiva a los colaboradores en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?**
- 4. ¿Cree que los objetivos de la empresa están alineados con los objetivos de los colaboradores?**
- 5. ¿Cuándo un colaborador alcanza un logro o meta, se le hace notar o se le brinda algún tipo de reconocimiento?**
- 6. ¿La empresa cuenta con políticas de incentivos y de promoción interna, que haga visibles la oportunidad de crecimiento?**

- 7. ¿La empresa realiza actividades de capacitación y desarrollo personal?**

- 8. ¿Qué persona es responsable de la toma de decisiones importantes en la empresa?**

- 9. ¿Planifica, comunica su visión y estrategias a sus colaboradores?**

- 10. ¿Existe una comunicación fluida con sus colaboradores?**

- 11. ¿De acuerdo con su puesto cree que contribuye a la motivación de sus colaboradores?**

- 12. ¿Considera usted que sus colaboradores son proactivos?**

- 13. ¿En qué consiste la pro actividad de sus colaboradores?**

Muchas gracias por su atención, tiempo y colaboración.

**ANEXO No. 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE IEXCA DE
EL SALVADOR, S.A DE C.V.**

Tabulación y análisis de los datos.

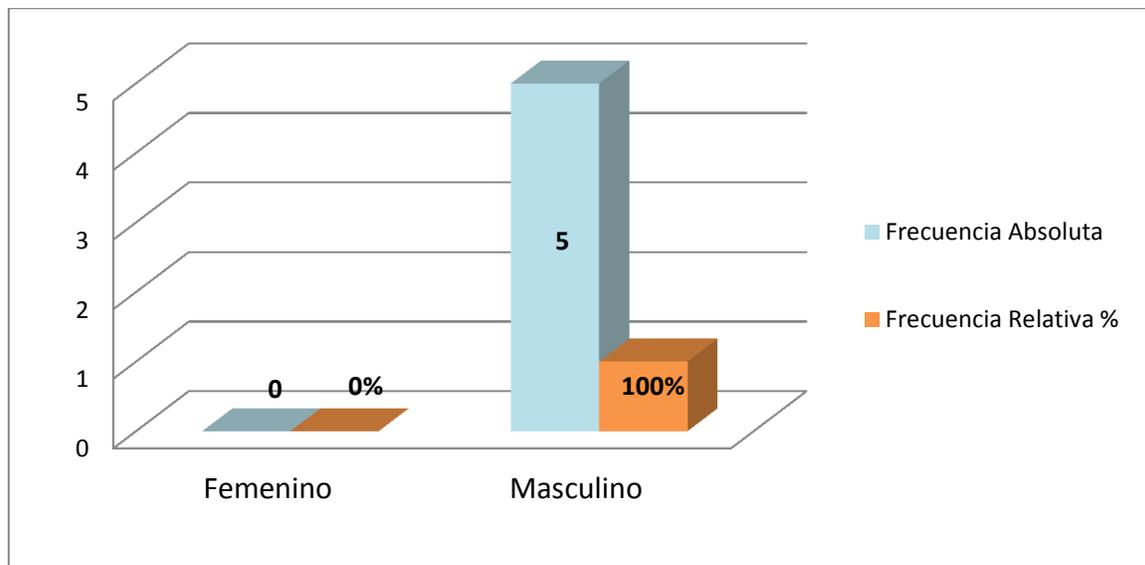
A. Generalidades.

Cuadro No.1: Género de los colaboradores.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA%
Femenino	0	0%
Masculino	5	100%

n= 5

Gráfico No. 1



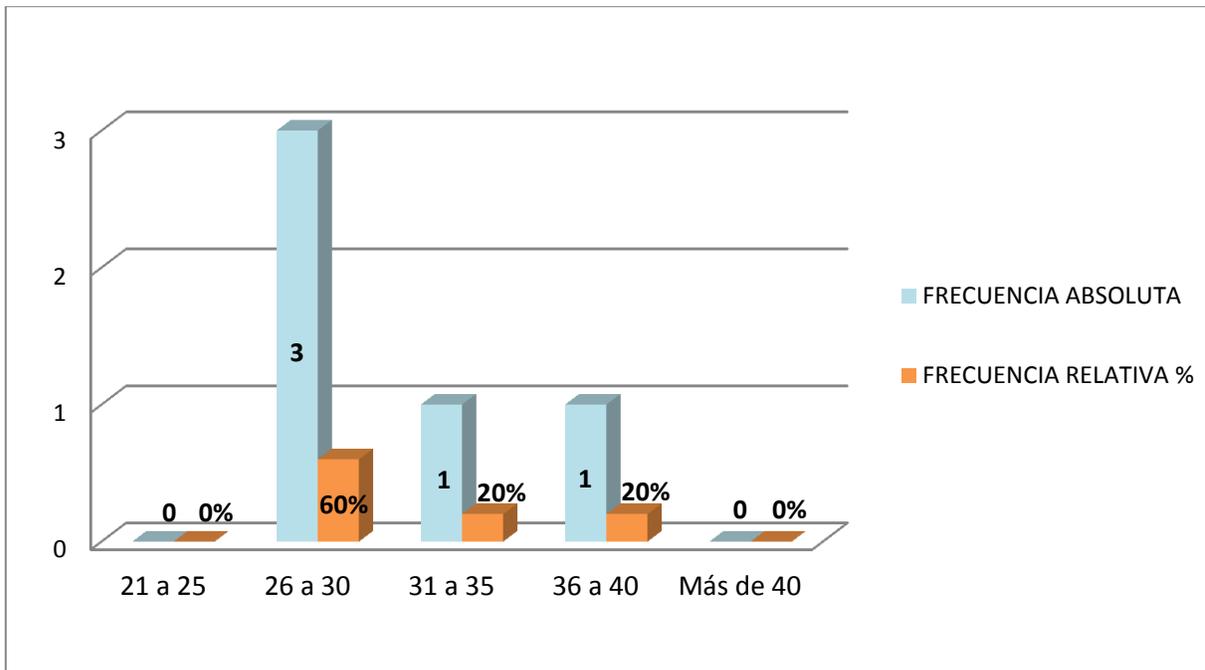
Interpretación: En su totalidad los colaboradores son de género masculino, esto se debe al tipo de operación y al manejo de equipo pesado, por ende, se necesita de esfuerzo físico. Además, en el mercado laboral es complicado reclutar personal femenino que se desenvuelva en el área técnica.

Cuadro No.2: Edad de los Colaboradores.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
21 a 25	0	0%
26 a 30	3	60%
31 a 35	1	20%
36 a 40	1	20%
Más de 40	0	0%

n= 5

Gráfico No. 2



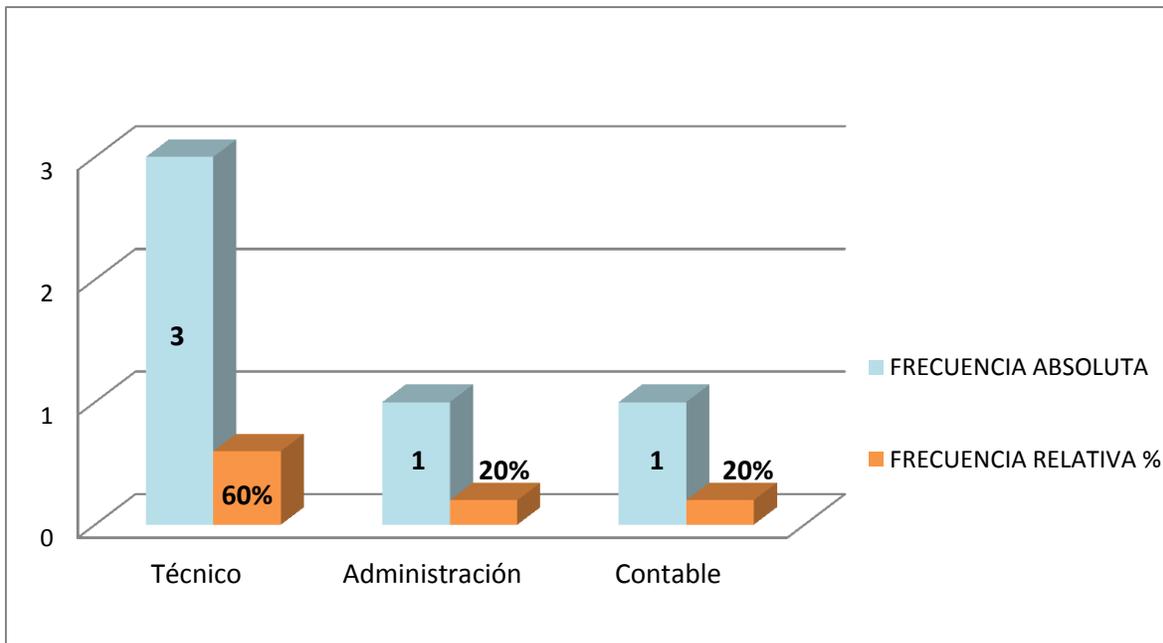
Interpretación: La edad de los colaboradores oscila entre 26 a 30 años, debido a que se trabaja con equipo pesado y se necesita personal con fuerza física a lo cual se le suman sus conocimientos tecnológicos.

Cuadro No.3: Puesto tipo de los Colaboradores.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Técnico	3	60%
Administración	1	20%
Contable	1	20%

n= 5

Gráfico No. 3



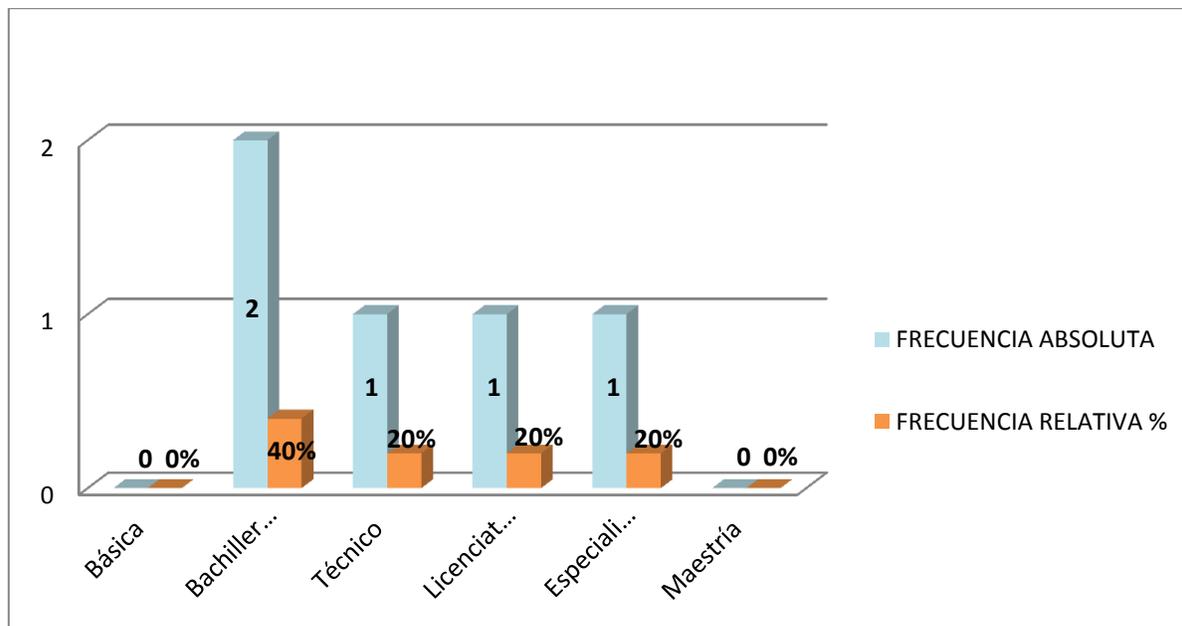
Interpretación: El puesto tipo de la mayoría de los colaboradores es técnico, como resultado de los proyectos que obtiene la organización se ve en la necesidad de contratar más personal del área técnica debido a la naturaleza de sus actividades. Mientras que la carga Administrativa y contable se distribuye entre el equipo de trabajo.

Cuadro No.4: Nivel académico.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Básica	0	0%
Bachillerato	2	40%
Técnico	1	20%
Licenciatura	1	20%
Especialidad	1	20%
Maestría	0	0%

n= 5

Gráfico No. 4



Interpretación: Los colaboradores en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. en relación del nivel académico varia, debido a que se tomó mayor importancia a la experiencia técnica en relación al puesto de trabajo.

B. Preguntas de contenido básico.

Pregunta No. 1

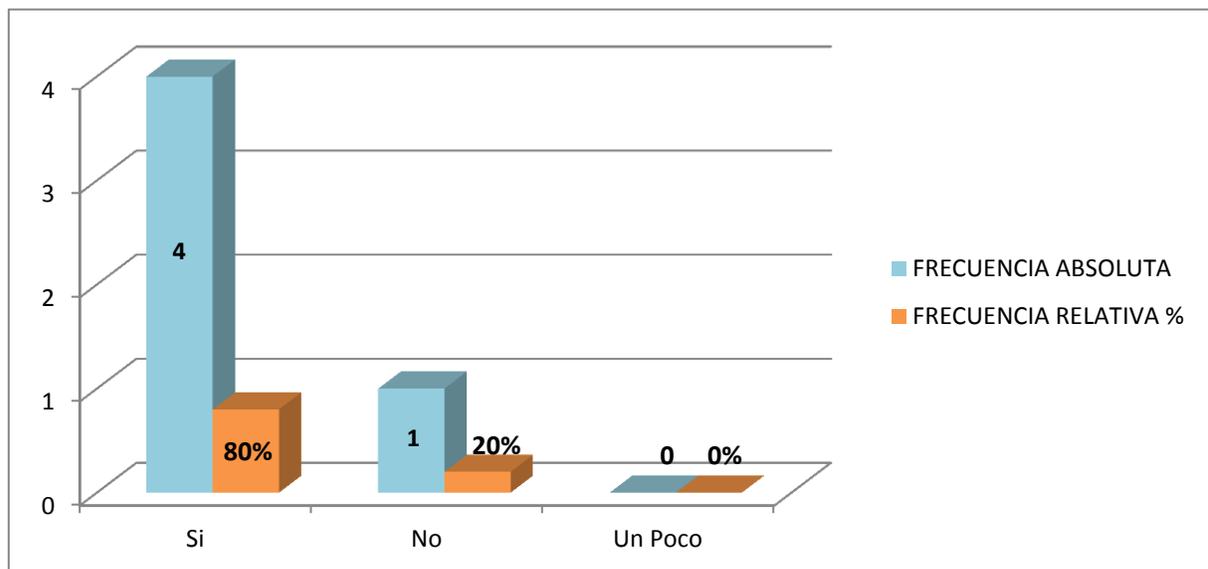
¿Conoce o ha escuchado hablar de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva?

Cuadro No. 5:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí	4	80%
No	1	20%
Un Poco	0	0%

n= 5

Gráfico No. 5:



Interpretación: La mayoría de los colaboradores conocen o han escuchado hablar de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Se considera que se puede tener un mejor grado de comprensión en su entorno laboral.

Pregunta No. 2

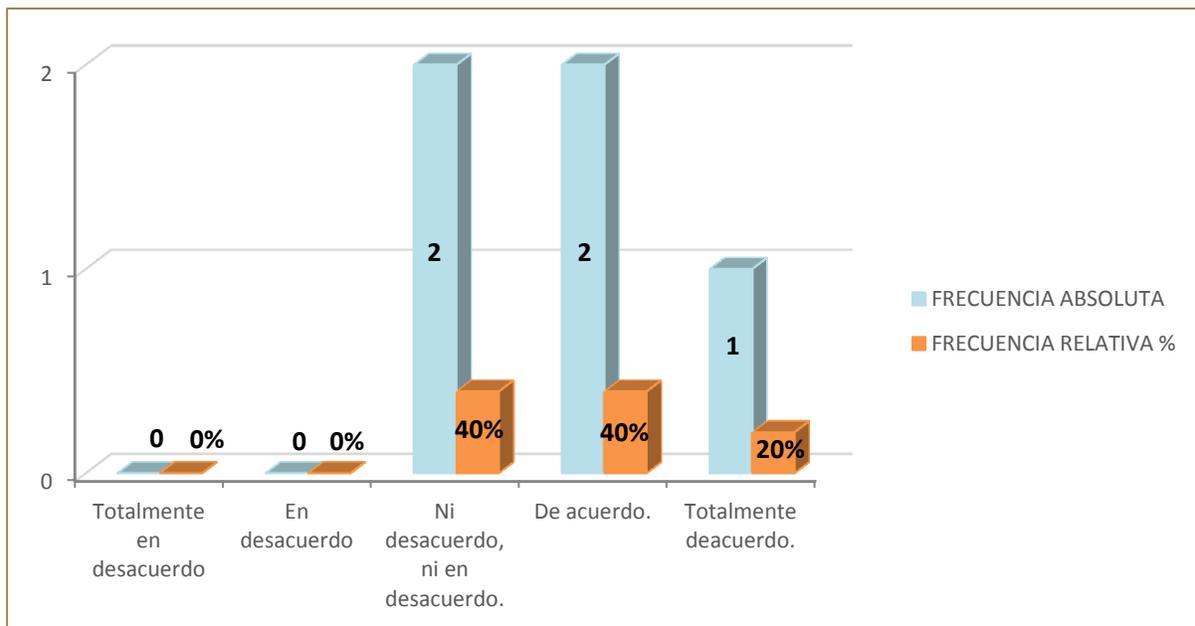
¿Considera que necesita recibir un estímulo para reaccionar y ser más productivo?

Cuadro No. 6:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	2	40%
De acuerdo.	2	40%
Totalmente de acuerdo.	1	20%

n= 5

Gráfico No. 6:



Interpretación: En su totalidad los colaboradores consideran que se necesita recibir un estímulo para reaccionar y ser más productivos. Por lo cual, se sugiere

que de alguna manera se haga ver que las personas proactivas asumen la responsabilidad y que estos deben de ser acción y no de reacción.

Pregunta No. 3

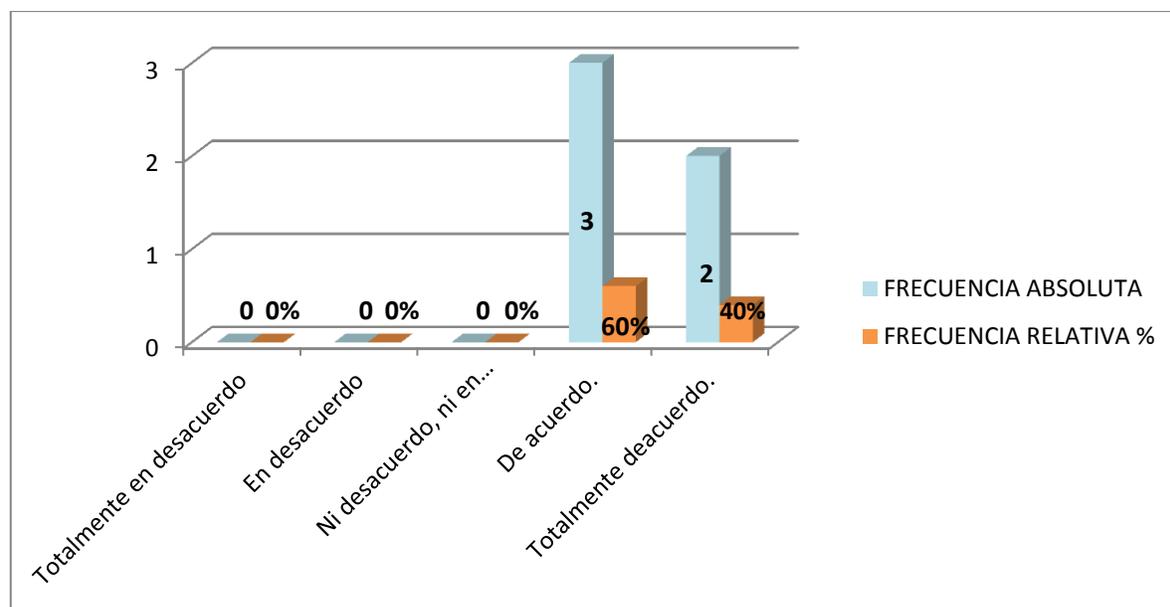
¿Tiene el poder de elegir su actitud ante cualquier circunstancia?

Cuadro No. 7:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	0	0%
De acuerdo.	3	60%
Totalmente de acuerdo.	2	40%

n= 5

Gráfico No. 7:



Interpretación: Los colaboradores consideran que tienen el poder de elegir su actitud ante cualquier circunstancia. Lo cual es excelente puesto que tiene la libertad de elegir su propio camino.

Pregunta No. 4

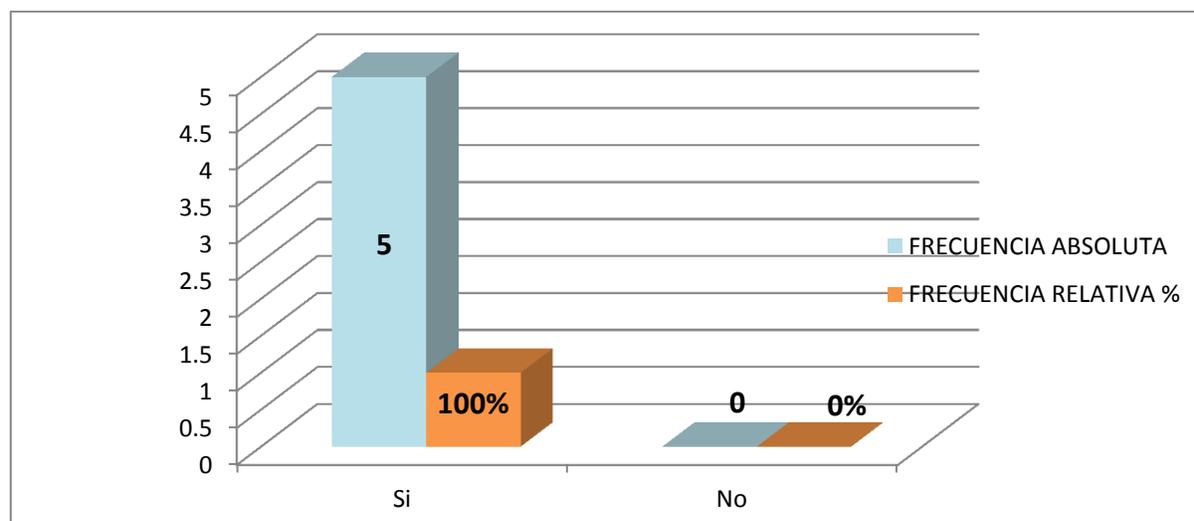
¿Tiene su propia visión personal?

Cuadro No. 8:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí.	5	100%
No.	0	0%

n= 5

Gráfico No. 8



Interpretación: La totalidad de colaboradores tiene su propia visión personal, lo cual está muy bien pues hace posible que la vida tenga una razón de ser puesto que permite que las acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en la vida de los colaboradores.

Pregunta No. 5

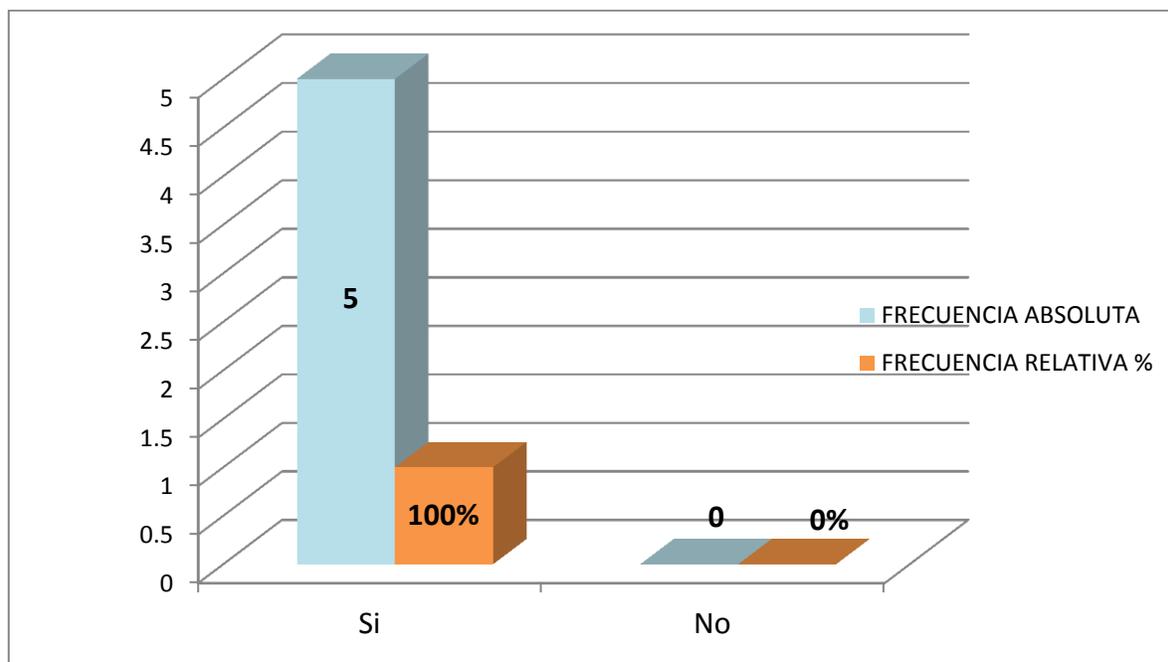
¿Considera tener propósitos en su vida?

Cuadro No. 9:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí.	5	100%
No.	0	0%

n= 5

Gráfico No. 9.



Interpretación: Todos los colaboradores consideran tener propósitos en su vida por cual tiene programado un futuro y fija una misión personal. Esto facilita a los colaboradores a establecer su rol dentro de la empresa y buscar las metas y actividades diarias que lleven a cumplir la misión personal y de la organización.

Pregunta No. 6

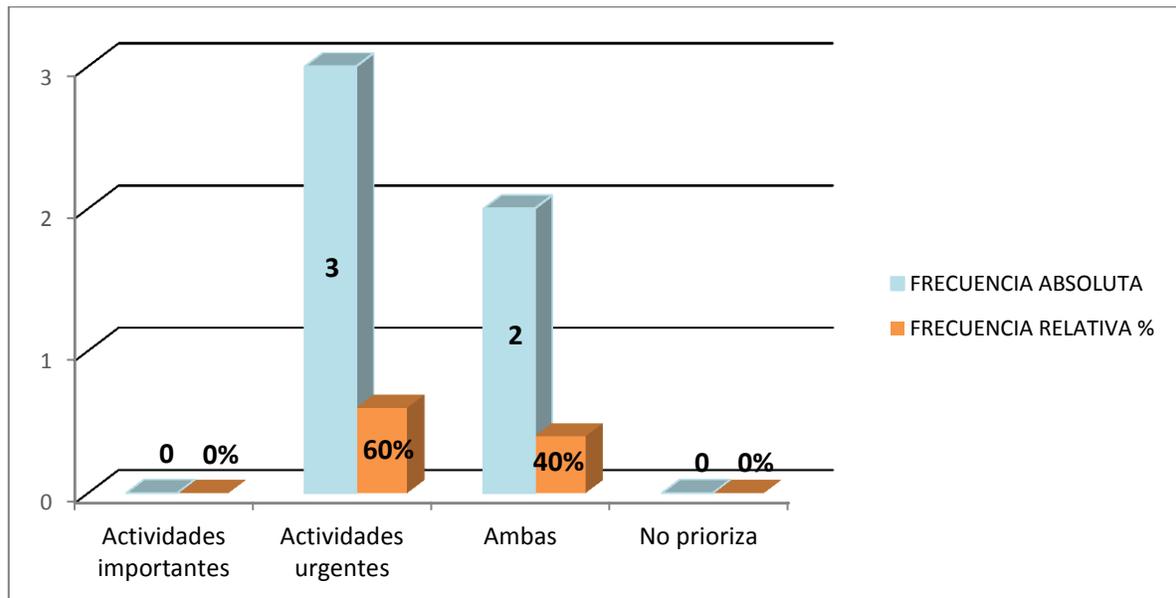
¿Cómo prioriza sus actividades?

Cuadro No. 10:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Actividades importantes.	0	20%
Actividades urgentes.	3	60%
Ambas.	2	40%
No prioriza.	0	0%

n= 5

Gráfico No. 10.



Interpretación: La mayoría de colaboradores creen priorizar sus actividades en urgentes o que deben ser ambas, tanto importantes como urgentes lo cual está bien. Pero la mejor forma priorizar son las importantes debido a preparación, prevención, planificación, recreación de nuestra vida y salir de crisis y

emergencias debido a que no son muchas, manteniendo un equilibrio en lo importante.

Pregunta No. 7

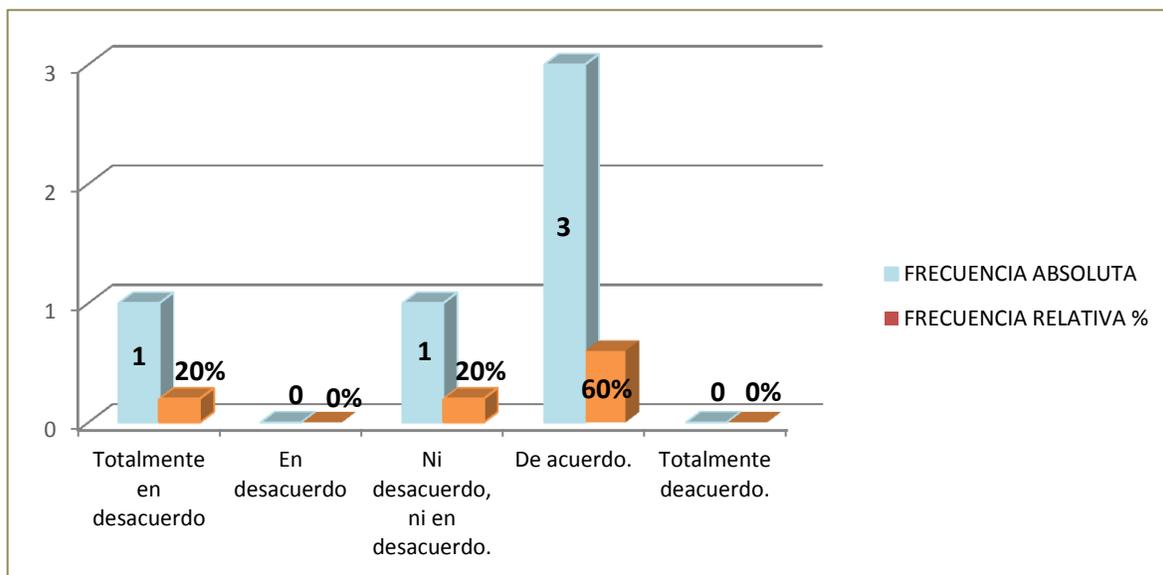
¿En cualquier transacción de la vida; cree usted que para ganar, otro tiene que perder?

Cuadro No. 11:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Totalmente en desacuerdo.	1	20%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	1	20%
De acuerdo.	3	60%
Totalmente de acuerdo.	0	0%

n= 5

Gráfico No. 11:



Interpretación: Gran parte o en su mayoría de colaboradores están totalmente de acuerdo que en cualquier transacción de la vida otro tiene que perder para ellos poder ganar. Pero no es así, se les debe dar a conocer que cualquier transacción que no sea un ganar/ganar es destructiva porque alguien más pierde, lo cual genera enemistades, malos sentimientos, fracaso y hostilidad, creando un mal clima organizacional, por lo que se recomienda usar el hábito de ganar/ganar que permitirá desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual.

Pregunta No. 8.

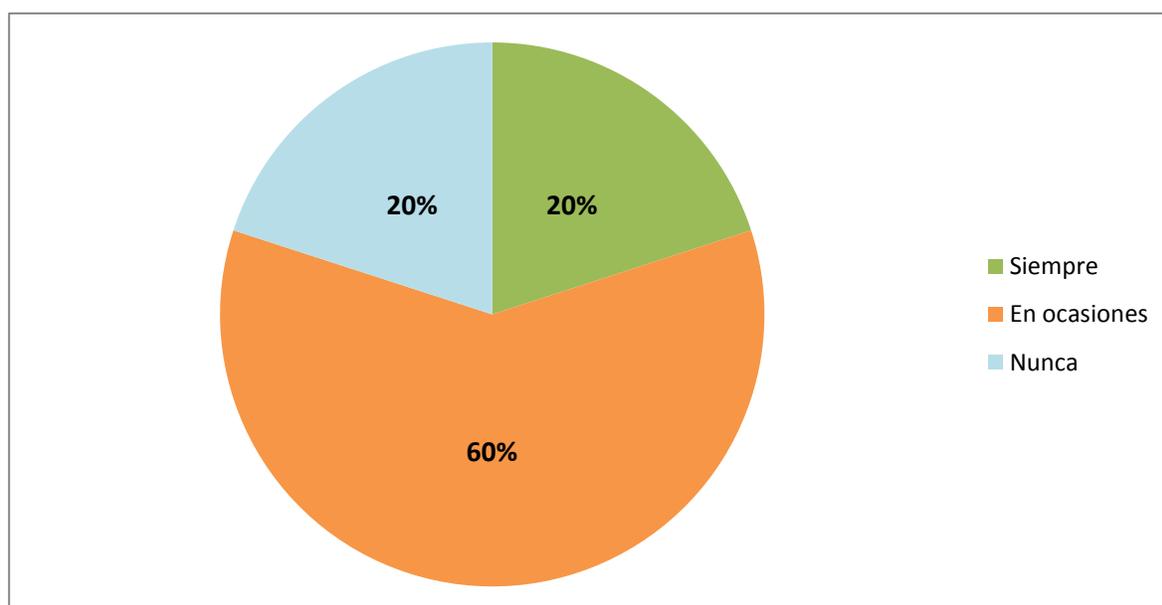
¿Usted comprende a otro compañero antes de ser comprendido?

Cuadro No. 12:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Siempre.	1	20%
En ocasiones.	3	60%
Nunca.	1	20%

n= 5

Gráfico No. 12:



Interpretación: En su mayoría los colaboradores comprenden solo en ocasiones a sus compañeros antes de ser comprendidos. Se sugiere poder aplicar el quinto hábito el cual busca primero comprender y después ser comprendido. Esta será la clave para las relaciones laborales efectivas las cuales posibilita llegar a acuerdos de ganar/ganar.

Pregunta No. 9.

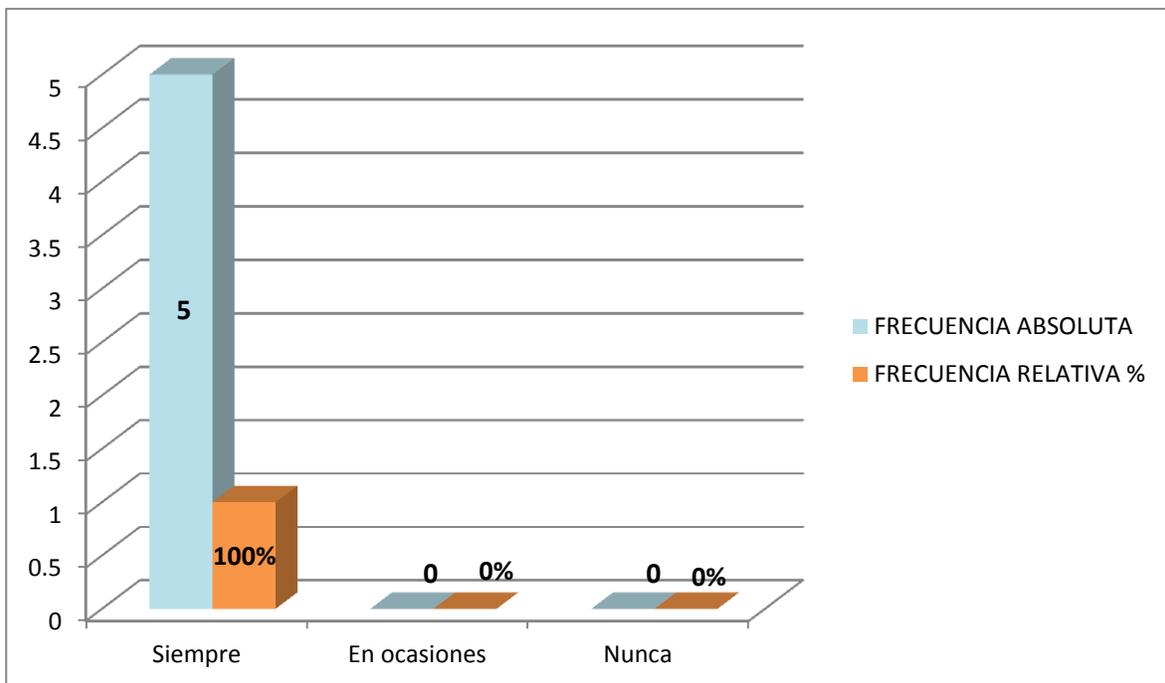
¿Usted se considera una persona que sabe escuchar, reflexionar, responder y cooperar?

Cuadro No. 13:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Siempre.	5	100%
En ocasiones.	0	0%
Nunca.	0	0%

n= 5

Gráfico No. 13:



Interpretación: Todos los colaboradores se consideran que saben escuchar, reflexionar, responder y cooperar lo cual está bien ya que producen nuevas y mejores ideas y superiores a las ideas individuales. El hábito de la sinergia se logra sumando la excelente comunicación y cooperación.

Pregunta No. 10.

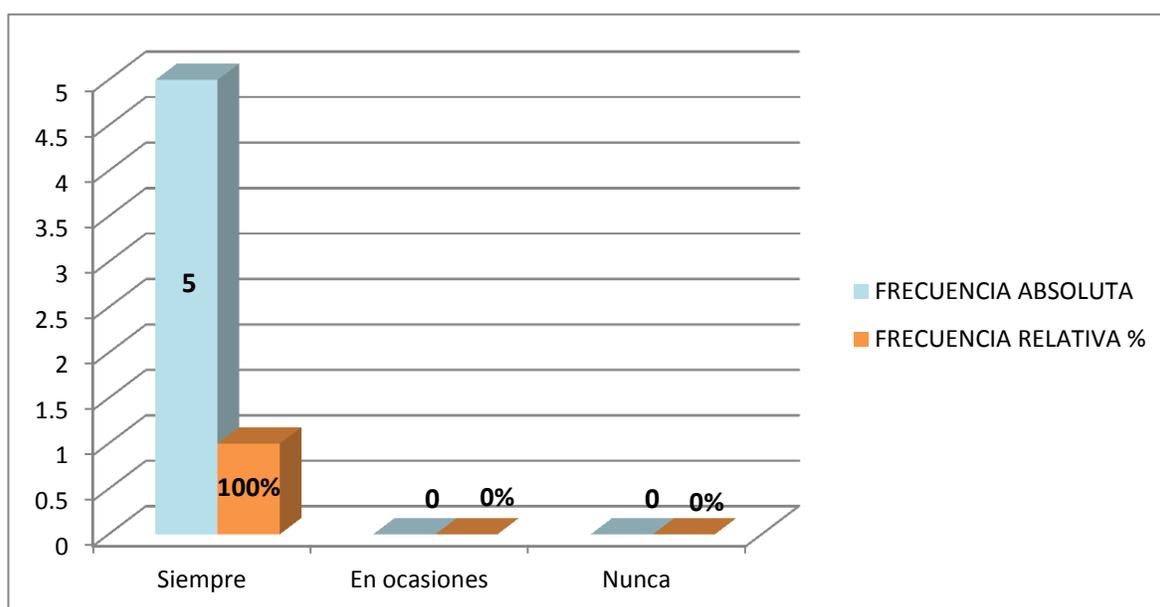
¿Considera que desarrollarse físicamente, mentalmente y espiritualmente; le puede ayudar a ser efectivo en el trabajo?

Cuadro No. 14:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Siempre.	5	100%
En ocasiones.	0	0%
Nunca.	0	0%

n= 5

Gráfico No. 14:



Interpretación: Todos los colaboradores consideran que deben desarrollarse físicamente, mentalmente y espiritualmente para poder ser más efectivos en el trabajo, lo cual está bien y se sugiere que se tengan espacios donde se desarrolle cualquiera de estos.

Pregunta No.11.

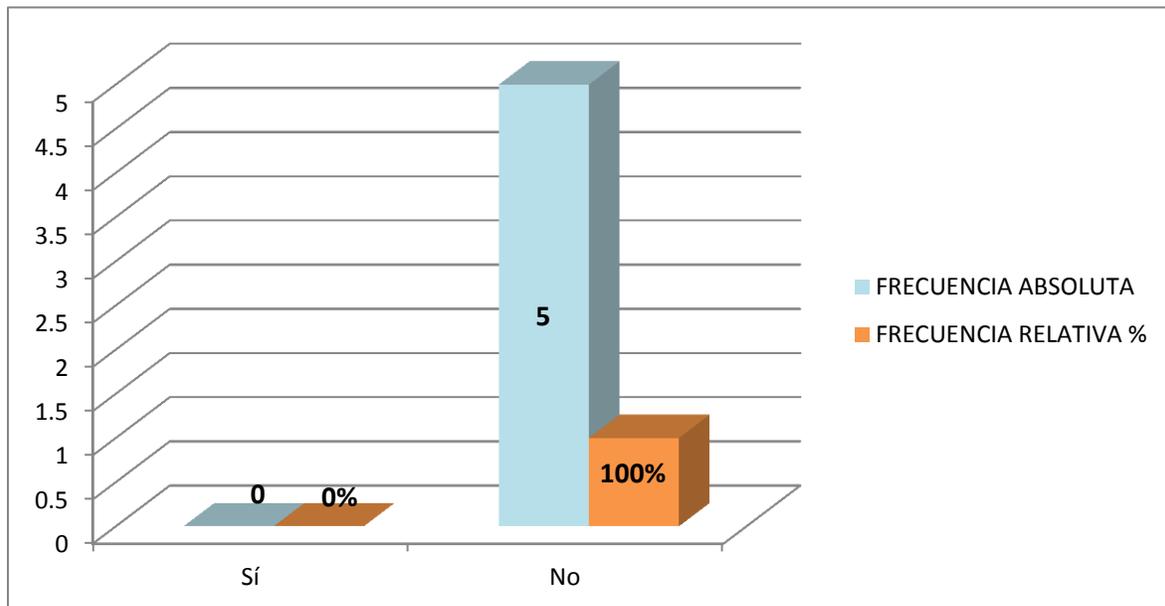
¿La empresa IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V. tiene políticas de incentivos motivacionales?

Cuadro No. 15:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí	0	0%
No	5	100%

n= 5

Gráfico No. 15:



Interpretación: En IEXCA de El Salvador S.A de C.V, no existen políticas de incentivos; por lo que es recomendable, considerar la creación de algunas políticas en beneficio de los colaboradores para estimular a través de incentivos la motivación de los mismos. Sin embargo, la empresa otorga horas libres y tiempo compensado que puede calificarse como un estímulo para los colaboradores.

Pregunta No. 12

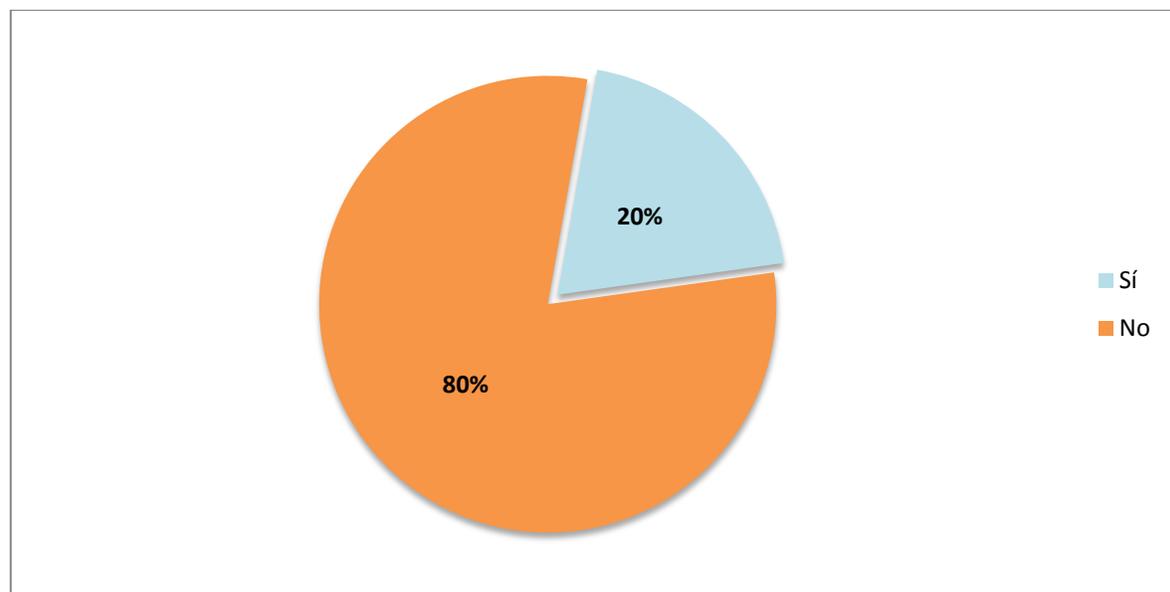
¿Conoce usted la misión y visión de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Cuadro No. 16:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí	1	20%
No	4	80%

n= 5

Gráfico No. 16:



Interpretación: La mayoría de los colaboradores de IEXCA de El Salvador S.A de C.V, no conocen la misión y visión de la misma, lo que causa preocupación ya que no comprenden hacia donde se alinean los objetivos de la empresa, por lo que es necesario impulsar a través de reuniones diarias cortas, que cada colaborador se comprometa a conocer y entender la misión y visión de la empresa.

Pregunta No. 13.

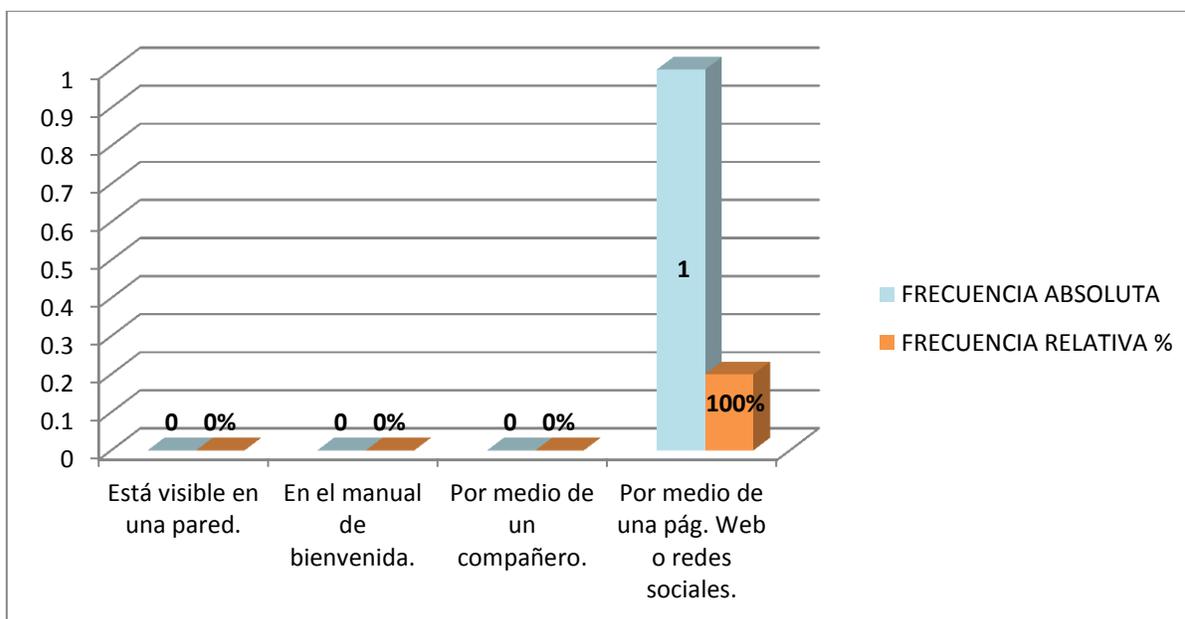
Si su respuesta fue “Si” ¿Cómo se le dio a conocer?

Cuadro No. 17:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Está visible en una pared.	0	0%
En el manual de bienvenida.	0	0%
Por medio de un compañero.	0	0%
Por medio de una página web o redes sociales.	1	100%

n= 1

Gráfico No. 17:



Interpretación: La minoría que conoce la visión y misión de IEXCA de El Salvador S.A de C.V, ha sido por medio de una página web o redes sociales, lo que indica que es necesario crear espacios en los que se les dé a conocer la misión y visión a todos los colaboradores, para que se sientan comprometidos a alinear los objetivos personales con los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 14.

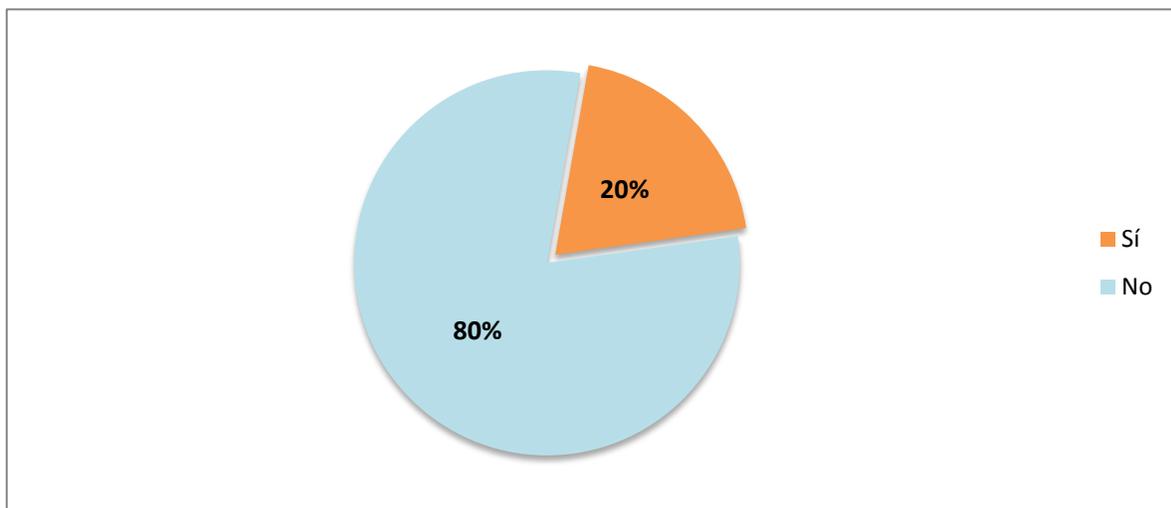
¿Se le capacita constantemente en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Cuadro No. 18:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí	1	20%
No	4	80%

n= 5

Gráfico No. 18:



Interpretación: Las capacitaciones según los colaboradores son pocas o nulas, por lo que es recomendable crear un plan de capacitaciones constantes, con el fin de generar interés en el crecimiento personal de cada colaborador y que pueda

sentirse motivado a cumplir con los objetivos de IEXCA de El Salvador S.A de C.V., esto generará beneficio tanto para los colaboradores así como para la empresa.

Pregunta No. 15.

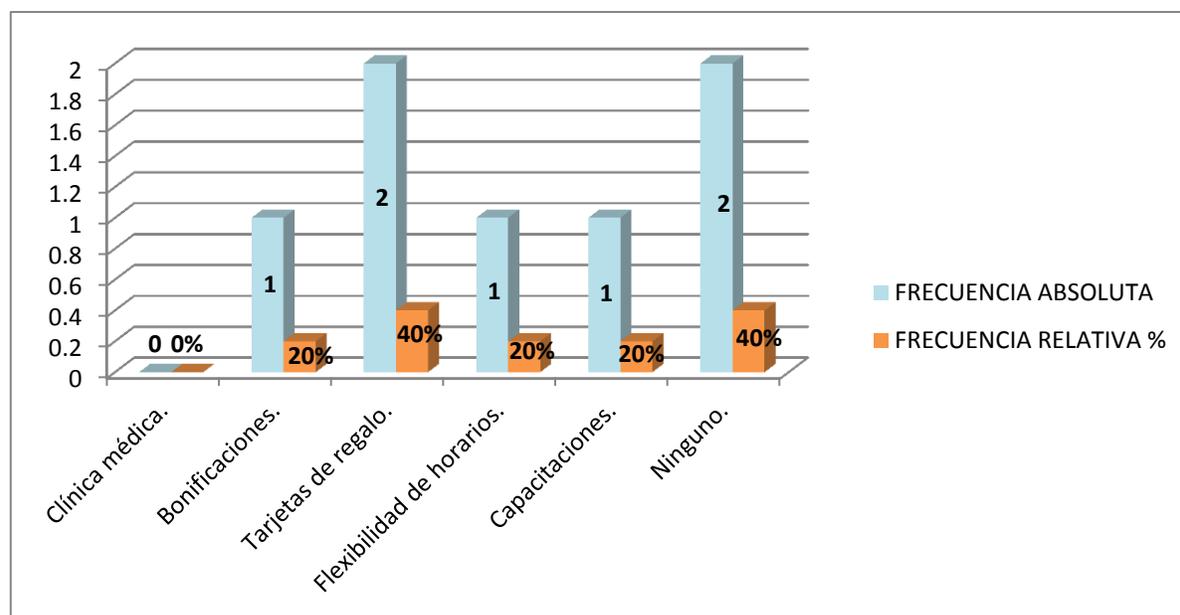
¿Qué tipos de incentivos tiene IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Cuadro No. 19:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Clínica médica.	0	0%
Bonificaciones.	1	20%
Tarjetas de regalo.	2	40%
Flexibilidad de horarios.	1	20%
Capacitaciones.	1	20%
Ninguno.	2	40%

n= 5

Gráfico No. 19.



Interpretación: Los colaboradores de IEXCA de El salvador S.A de C.V., en su mayoría han logrado percibir un incentivo por parte de la empresa, lo que sin duda genera motivación en cada uno de ellos, es bueno considerar aumentar los incentivos y que estén al alcance de todos.

Pregunta No. 16

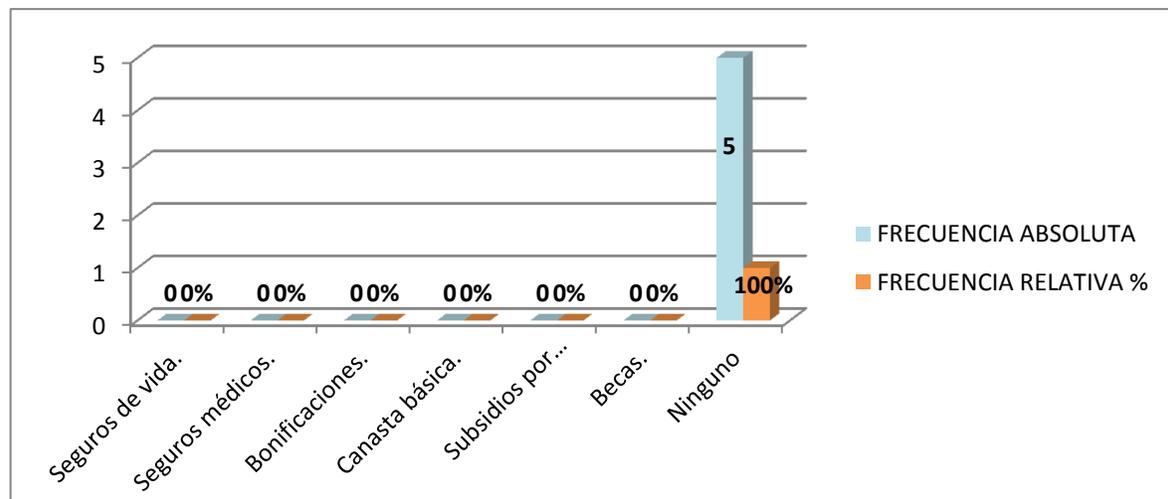
¿Qué tipos de prestaciones adicionales a las de ley tiene IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Cuadro No. 20:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Seguros de vida.	0	0%
Seguros médicos.	0	0%
Bonificaciones.	0	0%
Canasta básica.	0	0%
Subsidios por teletrabajo.	0	0%
Becas.	0	0%
Ninguno	5	100%

n= 5

Gráfico No. 20.



Interpretación: Por el momento IEXCA de El Salvador no cuenta con prestaciones adicionales a la ley, lo que puede generar desmotivación en los colaboradores, sin embargo; es posible que en un futuro la empresa considere agregar alguna prestación que aumente la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Pregunta No. 17

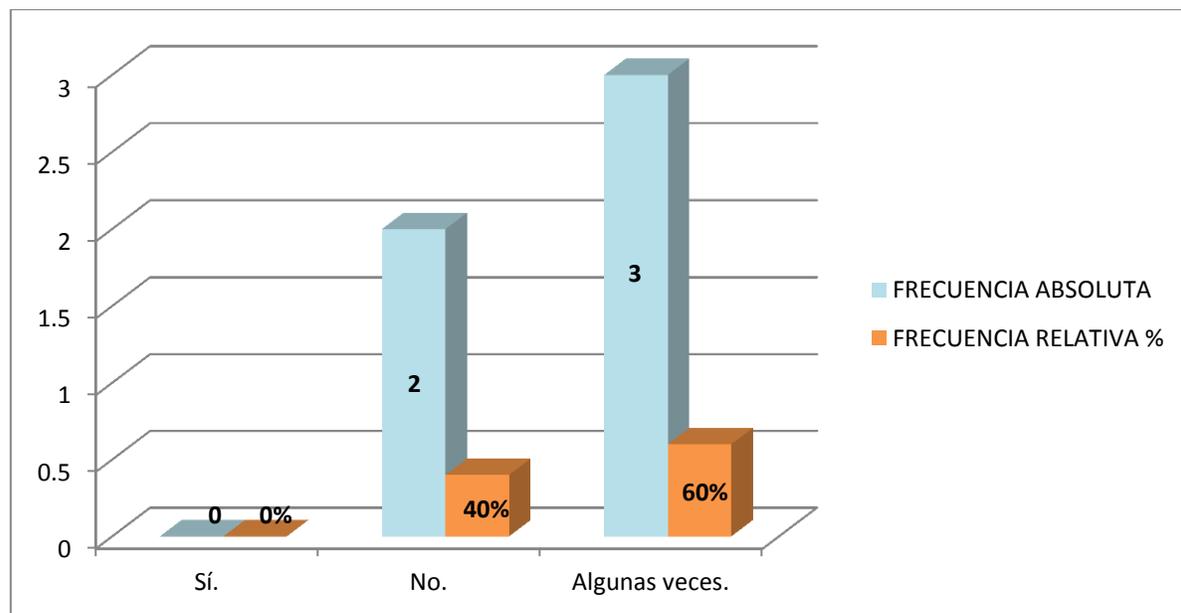
¿Existe oportunidad de ascensos dentro de IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V?

Cuadro No. 21:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Sí.	0	0%
No.	2	40%
Algunas veces.	3	60%

n= 5

Gráfico No. 21.



Interpretación: Las oportunidades de ascenso en IEXCA de El Salvador S.A de C.V., según la mayoría de sus colaboradores suceden algunas veces, en este caso se recomienda evaluar la eficiencia de cada uno y de esta manera ofrecerles oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, además verificar la capacidad que tengan de implementar los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

Pregunta No. 18

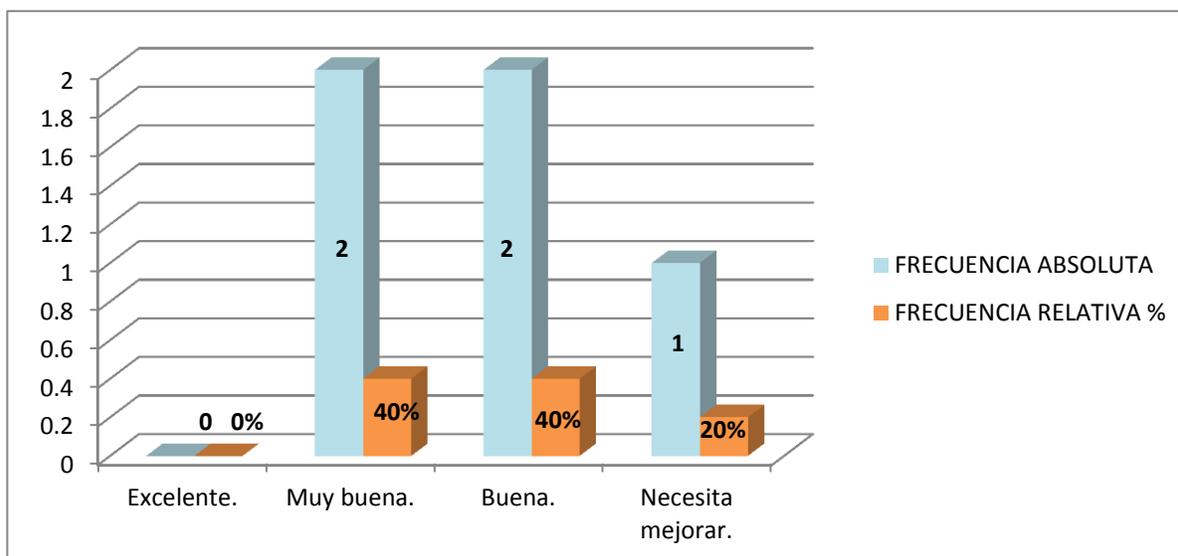
¿Cómo es la comunicación entre sus compañeros de trabajo en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Cuadro No. 22:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Excelente.	0	0%
Muy buena.	2	40%
Buena.	2	40%
Necesita mejorar.	1	20%

n= 5

Gráfico No. 22:



Interpretación: La comunicación entre los colaboradores de IEXCA de El Salvador S.A de C.V., en su mayoría suele ser buena, lo que significa que puede ser favorable al momento de aclarar dudas y seguir los mismos objetivos.

Pregunta No. 19.

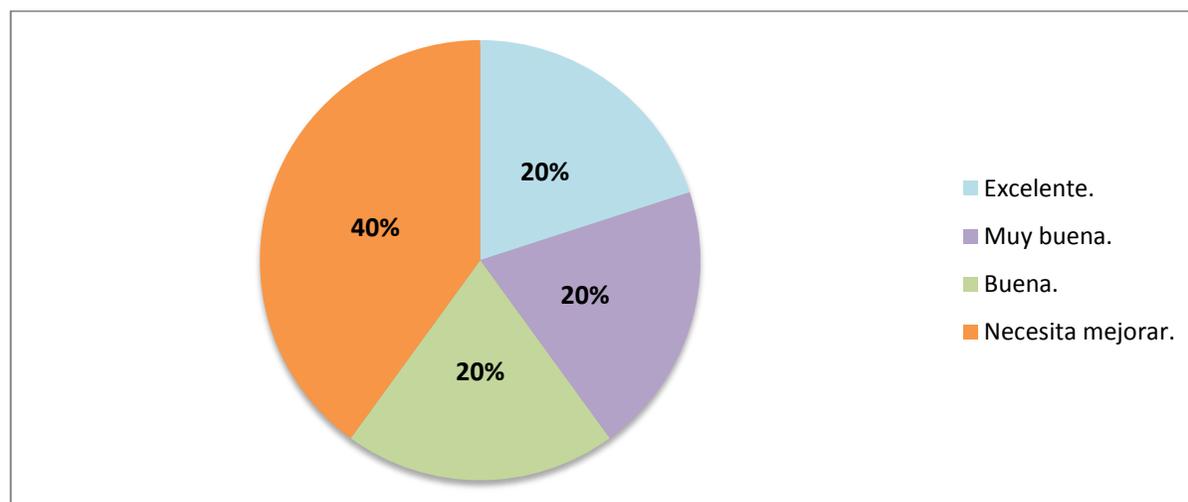
¿Cómo es el trabajo en equipo en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Cuadro No. 23:

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA %
Excelente.	1	20%
Muy buena.	1	20%
Buena.	1	20%
Necesita mejorar.	2	40%

n= 5

Gráfico No. 23:



Interpretación: El trabajo en equipo en IEXCA de El Salvador S.A de C.V., según lo declaran los resultados suele estar en buenas condiciones, eso es bueno ya que permite a la empresa alcanzar las metas de manera más eficiente, y es un avance para poner en práctica los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.

**ANEXO No. 3: ENTREVISTA DIRIGIDA AL
GERENTE GENERAL DE IEXCA DE EL SALVADOR
S.A DE C.V.**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS.**



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE IEXCA DE EL
SALVADOR, S.A. DE C.V.**

Indicaciones: Agradecemos su fina atención al respondernos la siguiente guía de preguntas, toda la información que proporcione será tratada confidencialmente para fines académicos.

1. ¿Ha leído sobre los 7 hábitos de la gente altamente competitiva?

He escuchado, nunca lo he leído pero sí he escuchado, puedo deducir por el título de que se trata, supongo que son estrategias para incorporar algo que nos permitan mejorar nuestra rutina.

2. ¿Qué entiende por motivación?

Motivación, está relacionado con el concepto de motivo que es la razón por la cual procedemos a realizar una acción o una serie de acciones, no debería tener el mismo fin cada persona.

3. ¿Qué considera usted que motiva a los colaboradores en IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.?

Pues definitivamente debe haber una motivación individual y grupal que sería sacar a la empresa como tal, que nos permitiera alcanzar los objetivos de cada una de las personas que estamos involucradas.

4. ¿Cree que los objetivos de la empresa están alineados con los objetivos de los colaboradores?

Si se tuviera que hacer por escalas, diría que no mucho, de un 100% sería un 50%, por el momento es algo que si sería bueno mejorar en la empresa.

5. ¿Cuándo un colaborador alcanza un logro o meta, se le hace notar o se le brinda algún tipo de reconocimiento?

Sí, se le hace notar, y en cuestión de reconocimiento es más en palabras pero sí se trata de reconocer.

6. ¿La empresa cuenta con políticas de incentivos y de promoción interna, que haga visibles la oportunidad de crecimiento?

Por el momento se está tratando de impulsar el crecimiento interno, hasta ahora los incentivos han sido más que todo de horas libres, compensación en tiempo, no muchos bonos pero se está queriendo implementar en la empresa.

7. ¿La empresa realiza actividades de capacitación y desarrollo personal?

Sí, más bien se impulsa, si se ha tenido a nivel de técnicos, han existido capacitaciones; a nivel de administración sobre todo se trata de incentivar haciendo uso de las capacitaciones que ofrece INSAFORP por ejemplo.

8. ¿Qué persona es responsable de la toma de decisiones importantes en la empresa?

Después del gerente general básicamente las decisiones más importantes la toma la junta directiva. Es decir la dirección general de la sociedad.

9. ¿Planifica, comunica su visión y estrategias a sus colaboradores?

Muy de vez en cuando, es otra de las estrategias que estamos tratando por el momento de implementar, de hacer planes anuales y de revisiones semestrales para estar reforzando los objetivos anuales de la empresa.

Me da muy poca maniobra para aplicar conceptos de gerencia.

10. ¿Existe una comunicación fluida con sus colaboradores?

Sí, yo diría que sí.

11. ¿De acuerdo con su puesto cree que contribuye a la motivación de sus colaboradores?

Sí influye bastante.

12. ¿Considera usted que sus colaboradores son proactivos?

Sí.

13. ¿En qué consiste la pro actividad de sus colaboradores?

Siempre están buscando métodos innovadores para realizar los procesos que ya tenemos establecidos, siempre tratan de tener ideas nuevas, también tratan de buscar nuevas oportunidades de negocio si ese fuera el caso, por parte de los técnicos incluso el área de administración.

Preguntas adicionales.

Con respecto a incentivos al personal, usted como gerente, **¿Cuáles considera que son más efectivos para sus colaboradores?**

Considero que eso va a depender bastante del personal al que nos refiramos, si es una persona cuya motivación es crecimiento personal va a pesar más incentivos en el área de crecimiento personal y capacitación, por otro lado si es una persona que tenga una motivación familiar o económica que pese más sobre las otras motivaciones, los incentivos en especie o en dinero van a pesar mucho más, yo creo que un equilibrio en respecto que se junte con los objetivos de la empresa, en consideración a las mejoras que están tratando de implementar en la empresa.

¿Esas estrategias son por parte de la dirección o vienen por parte de usted como gerente de IEXCA de El Salvador?

Es una iniciativa de la organización completa pero a base El Salvador, es decir; sí guiada por la gerencia pero están involucradas básicamente todas las áreas operativas de IEXCA de El Salvador. Y pues ya se presentó a junta directiva y ellos están dando el visto bueno.

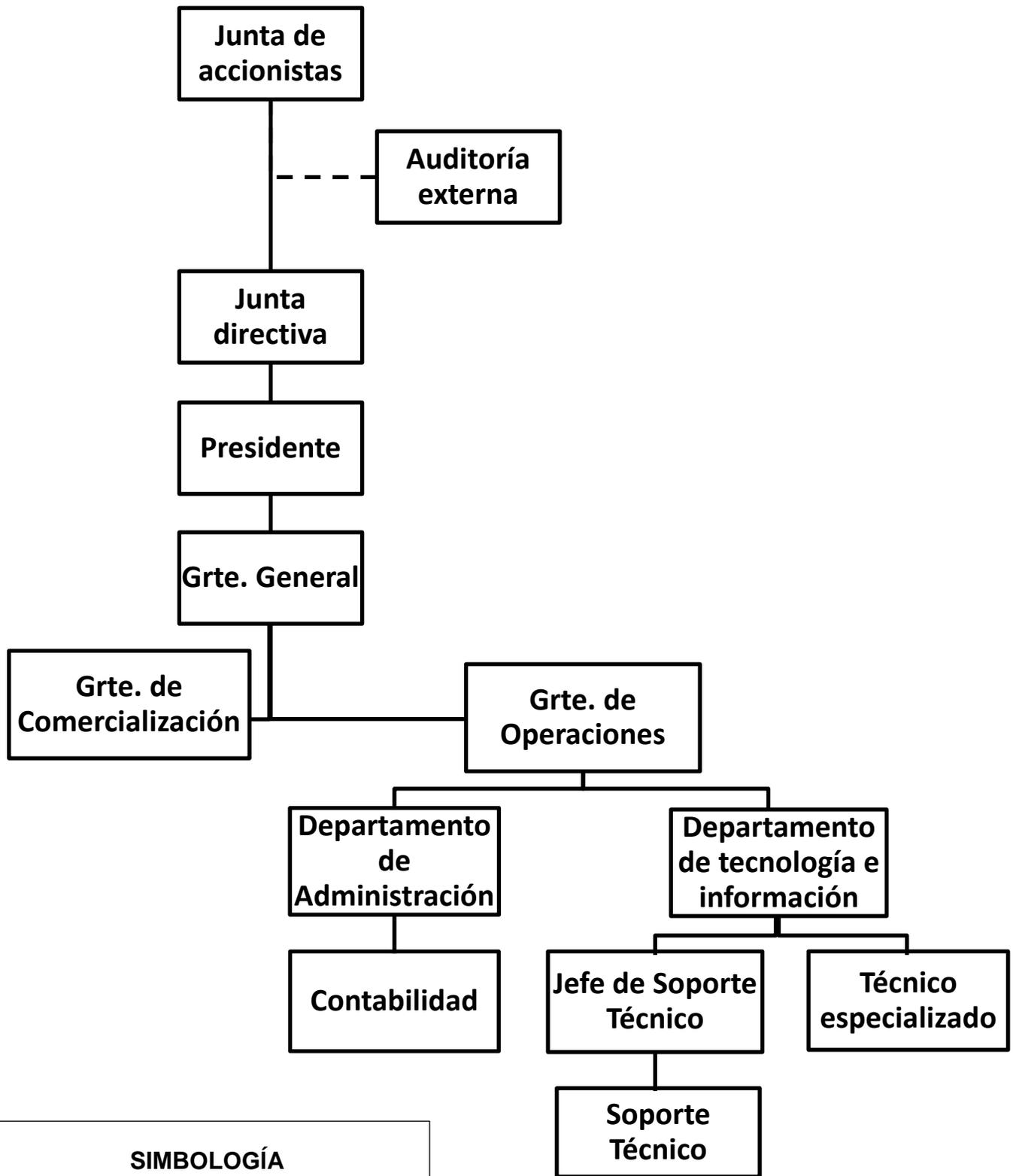
¿Entre esas estrategias existen algunas de relevancia para motivar a sus colaboradores?

Sí, se está trabajando en las políticas de carrera profesional con la idea de que se motiven y se logren los objetivos de la empresa.

**ANEXO No. 4: IMAGEN DEL ESPACIO FÍSICO
DONDE OPERA IEXCA DE EL SALVADOR, S.A DE
C.V.**



**ANEXO No. 5: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA
IEXCA DE EL SALVADOR S.A DE C.V.**



SIMBOLOGÍA

	Unidad Organizativa
	Líneas de mando superior
	Unidades externas
	Líneas de comunicación

Elaborado por
grupo investigador
10/06/2022

**ANEXO No. 6: CERTIFICADO DE
RECONOCIMIENTO PARA LOS COLABORADORES
PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN.**

IEXCA de El Salvador, S.A. de C.V.

SE CERTIFICA QUE

nombre del participante

Por haber participado en la capacitación denominada "Aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva"

Dado en San Salvador, a los __ días del mes de _____ de 20__

Andrea Sánchez
GERENTE GENERAL



FACILITADOR